



**Hochschule Wismar**

University of Technology, Business and Design

**Fachbereich Wirtschaft**



**Hochschule Wismar**

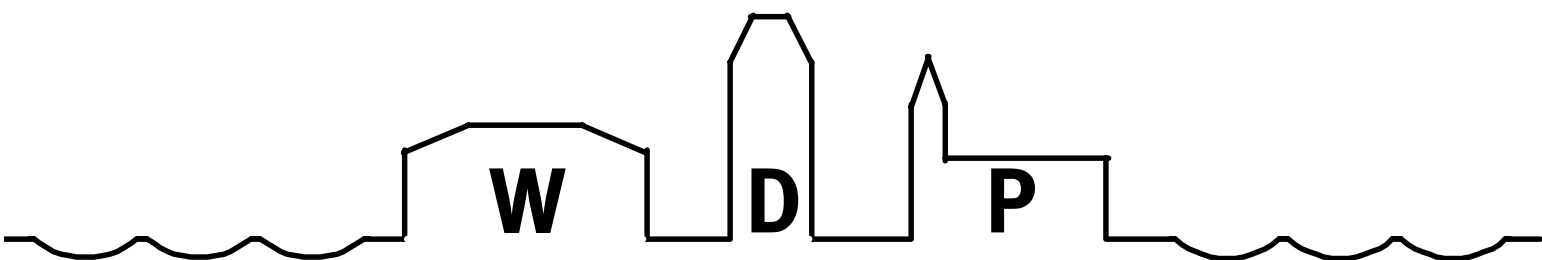
University of Technology, Business and Design

**Faculty of Business**

Marion Wilken

Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel

Heft 21 / 2006



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Business Consulting, Facility Management, Sales and Marketing, Quality Management, Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft. Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>. Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
E-Mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon:++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
E-Mail: [info@hws-wismar.de](mailto:info@hws-wismar.de)  
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 3-939159-11-5

JEL-Klassifikation M21, L31, L32, I20

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2006.

Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Grundlagen des Risikomanagements</b>	<b>4</b>
2.1. Definition, Ziele und Aufgaben des Risikomanagements	5
2.2. Historischer Ursprung und Entwicklung	5
2.3. Rechtliche Grundlagen	6
<b>3. Der Risikomanagementprozess</b>	<b>7</b>
3.1. Definition des Begriffs „Risiko“	8
3.2. Prozessstufen des Risikomanagements	8
3.2.1. Strategisches Risikomanagement	8
3.2.2. Risikoidentifikation und Risikokategorien	10
3.2.3. Risikobewertung	12
3.2.4. Risikosteuerung und -kontrolle	14
<b>4. Funktionsweise eines Kindergartens</b>	<b>15</b>
4.1. Aufgaben und Ziele eines Kindergartens	16
4.2. Anforderungen an den Betrieb eines Kindergartens	17
4.3. Finanzierung	20
<b>5. Risikoidentifikation in städtischen Kindergärten der Stadt Kiel</b>	<b>22</b>
5.1. Betriebsrisiken	24
5.2. Externe Risiken	30
<b>6. Schlussteil</b>	<b>32</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>33</b>
<b>Broschüren und Arbeitsmaterialien der Landeshauptstadt Kiel</b>	<b>33</b>
<b>Internetquellen</b>	<b>34</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>34</b>

## 1. Einleitung

Wenn ein Unternehmer einen Blick in die Zukunft wagt und sich dazu äußert, wie er sein Unternehmen in 10 oder 20 Jahren sieht, heißt das nicht, dass diese Vorstellungen auch wahr werden. Das hängt von vielen entscheidenden Aspekten ab. Auf einige hat man direkten Einfluss, auf andere jedoch nicht oder kaum. Denn es treten im Leben eines jeden Unternehmers Ereignisse ein, mit denen man nicht unbedingt rechnet, die aber solch einen Einfluss auf das Unternehmen haben, dass dessen Existenz bedroht ist. Bezeichnet man diese Ereignisse nun als Risiken, bekommt das eben Geschriebene eine ganz andere Bedeutung. Denn unabhängig davon, wie man mit Risiken umgeht, kann jedes Unternehmen für sich potentielle Risiken ermitteln, die das Unternehmen kurz- und langfristig bedrohen und dementsprechend agieren.

Damit es also gar nicht erst zu unvorhersehbaren Ereignissen kommt, ist es sinnvoll, ein so genanntes Risikomanagement zu implementieren. Nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sind speziell Aktiengesellschaften dazu verpflichtet, mit Hilfe eines Risikomanagements den Erhalt des Unternehmens sicherzustellen. Speziell im Finanzbereich (Banken, Versicherungen) findet das Risikomanagement Anwendung und seinen Ursprung. Aber wie sieht es in öffentlichen Einrichtungen aus? Auch für diesen Bereich wird das Risikomanagement immer interessanter und wichtiger. Jedoch besteht hier erheblicher Nachholbedarf.

Ziel dieser Arbeit ist daher, sich mit dem Thema Risikomanagement zu beschäftigen und für den Bereich Kindertagesstätten potentielle Risiken zu ermitteln. Dazu sollen Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel als Beispiel herangezogen werden. Das in dieser Arbeit zu behandelnde Thema wird deshalb wie folgt formuliert:

*„Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel“*

Die Bearbeitung dieses Themas wird folgendermaßen vorgenommen:

Im zweiten Kapitel erfolgt eine kurze Beschreibung allgemeiner Grundlagen des Risikomanagements.

Das Kapitel drei beschäftigt sich mit den theoretischen Einzelheiten des Risikomanagementprozesses und soll die Basis für das Kapitel fünf bilden.

Grundsätzliche Informationen über die Funktionsweise von städtischen Kindergärten in Kiel werden im Kapitel vier dargelegt.

Das fünfte Kapitel setzt sich konkret mit der Ermittlung von potentiellen Risiken auseinander, die in einem Kindergarten auftreten können.

Eine kurze Zusammenfassung und Bewertung erfolgt im Schlussteil.

## 2. Grundlagen des Risikomanagements

Bevor sich diese Arbeit im dritten Kapitel mit den theoretischen Einzelheiten

des Risikomanagementprozesses auseinandersetzt, soll dieses Kapitel einen kurzen Überblick über die geschichtlichen und rechtlichen Hintergründe liefern. Außerdem umschreibt es, was sich hinter dem Begriff verbirgt und geht auf die Aufgaben und Ziele ein. Beim Lesen der theoretischen Inhalte dieser Arbeit sollte sich der Leser jedoch immer wieder ins Gedächtnis rufen, dass der Ursprung des Risikomanagement im Finanzwesen liegt.

### *2.1. Definition, Ziele und Aufgaben des Risikomanagements*

Ehe in den nächsten Kapiteln näher auf die Inhalte des Risikomanagements eingegangen wird, muss zunächst geklärt werden, worum es sich dabei handelt. Risikomanagement beginnt mit einer Wunschvorstellung dessen, wie die zukünftige Realität des Unternehmens aussieht. Auf dem Weg dorthin hat der Unternehmer Hürden zu überwinden und muss daher Risiken<sup>1</sup> eingehen und Chancen wahrnehmen. Inwieweit das passiert, hängt von der Einstellung der Person (risikoavers, -neutral, -freudig) gegenüber dem Vorhaben ab. Jedoch ist jede unternehmerische, insbesondere strategische Entscheidung mit Risiken verbunden. Das Risikomanagement beschäftigt sich, vereinfacht ausgedrückt, mit dem planvollen Umgang dieser Risiken und Chancen.<sup>2</sup> Es betrachtet Risiken mit Blick auf ihre Bedeutung für die Zukunftsaussichten und den Wert des Unternehmens.

Ziel des Risikomanagements ist es, „Erfolgspotentiale zu sichern, die Qualität der Planungen im Unternehmen zu verbessern und somit letztlich zusätzlichen Unternehmenswert zu schaffen“.<sup>3</sup> Weiterhin soll die Unternehmensführung dahingehend unterstützt werden, den Erhalt des Unternehmens sicherstellen und ihre Unternehmensziele erreichen zu können. Ein entscheidendes Ziel ist es jedoch, nicht die Vergangenheit zu analysieren, sondern zukünftige Chancen und Risiken vorwegzunehmen (Vgl. Romeike/Finke 2003: 66).

Um diese Ziele verwirklichen zu können, gehört es zur Aufgabe des Risikomanagements, durch organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert, regelmäßig bewertet, gesteuert und kontrolliert werden. Wichtig ist, dass diese Aufgaben in einem dauerhaften Prozess wahrgenommen werden.

### *2.2. Historischer Ursprung und Entwicklung*

Risiken gibt es schon seit Beginn der Menschheit. Denn ohne das Eingehen von Risiken wäre die Menschheit wohl kaum auf dem Standpunkt, den sie bis heute erreicht hat. Der entscheidende Unterschied zwischen den Risiken von

---

<sup>1</sup> Zur Begriffsdefinition siehe Kapitel 3.1.

<sup>2</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement> - 09.09.05.

<sup>3</sup> [http://rmce.de/1\\_2.asp](http://rmce.de/1_2.asp) - 14.11.05.

damals und den Risiken im Risikomanagement besteht jedoch in der bewussten Wahrnehmung und dem aktiven Umgang des Menschen mit den Risiken. Durch statistische, empirische Daten und die Wahrscheinlichkeitsrechnung, beginnend in der Antike über die Renaissance bis zur Zeit des Barocks, war es möglich, Risiken zu beschreiben. Aber erst im 20. Jahrhundert erfolgten die wesentlichen Anstöße und Impulse, immer komplexer werdende Lebens- und Gesellschaftsstrukturen zu regeln (Vgl. Romeike/Finke 2003: 33-37).

Der Ursprung des gelebten Risikomanagements war Amerika. In den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts beschäftigten sich amerikanische Ökonomen mit verschiedenen mathematischen Theorien auf finanzieller Ebene (speziell Kreditrisiken) für den Bereich des Risikomanagements. Nach 1995 wurde das Bedürfnis nach einem umfassenden Risikomanagement stärker, die Risiken aller Arten von Finanzgeschäften zu erkennen und zu definieren, „sie zu bemessen und zu bewerten, um schließlich diese Risiken über geeignete derivative Instrumente handhaben zu können“ (Romeike/Finke 2003: 36). Um den Neuentwicklungen an den Kreditmärkten und den Fortentwicklungen bei der Quantifizierung und Steuerung von Kreditrisiken in den Banken Rechnung zu tragen, versucht man derzeit, generelle Richtlinien für das Risikomanagement von Kreditausfallrisiken festzulegen (Vgl. Romeike/Finke 2003: 33-37).

Aber auch in der Anwendung eines Risikomanagements vollzieht sich ein Wandel. Denn es ist schon länger nicht nur für den Bereich des Finanzwesens relevant, sondern in variierter Form auch für andere Unternehmensbereiche, wie z. B. im Gesundheitswesen oder in der Kinder- und Jugendhilfe.

### 2.3. *Rechtliche Grundlagen*

Nicht nur Finanzdienstleister haben die Relevanz und Bedeutung eines funktionierenden Risikomanagements erkannt, sondern auch der Gesetzgeber. Bei den gesetzlichen Grundlagen handelt es sich „entweder um zwingende Rechtsvorschriften (KonTraG etc.) oder um „Codes of Best Practise“(COSO Report, [...])“ (Romeike, F. / Finke 2003: 65).

Grund für die Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) waren die zunehmenden Unternehmenskrisen. Seit dem 1. Mai 1998 sind Aktiengesellschaften zur Einrichtung eines Risikomanagements verpflichtet, um Risiken frühzeitig zu erkennen. Neben dieser gesetzlichen Pflicht gehört die Anwendung des Risikomanagements aber auch zu den Sorgfaltspflichten z. B. eines GmbH-Geschäftsführers. Denn dieser oder der Vorstand müssen im Fall einer Krise beweisen, dass Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und -abwehr getroffen worden sind.<sup>4</sup> Das zeigt, dass

---

<sup>4</sup> [http://www.risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf) – 18.10.05.

sich Risikomanagement nicht nur auf Aktiengesellschaften beschränken lässt, sondern für jede Unternehmensform relevant ist und nicht nur auf die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen reduziert werden darf.

Zu den gesetzlichen Vorschriften des KonTraG gehören die Einrichtung eines Früherkennungssystems für Risiken und ein internes Überwachungssystem im Unternehmen. Außerdem sind Unternehmen zur Berichterstattung verpflichtet, d. h., dass sie neben der Darstellung des Geschäftsverlaufes und der Lage der Gesellschaft auch auf Risiken der künftigen Entwicklung eingehen müssen. Das KonTraG kann als Antrieb für die Implementierung eines Risikomanagementsystems angesehen werden, aber die Anforderungen an ein gut funktionierendes Risikomanagement gehen weit über das KonTraG hinaus, da das KonTraG lediglich die Grundlage für eine Risikobuchhaltung bildet (Vgl. Romeike/Finke 2003: 67-68).

Während das deutsche KonTraG zwingendes Recht darstellt, handelt es sich bei den „Codes of Best Practise“ um internationale unternehmerische Verhaltenspflichten, die rechtlich unverbindliche Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung sind. Als Beispiel sind hier die COSO-Empfehlungen zu nennen, ein Konzept zur Risikosteuerung und -kontrolle. Diese Empfehlungen stammen vom „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“ in den USA (COSO Report 1992) und beinhalten „fünf miteinander verknüpfte Komponenten: Steuerungsumfeld, Risikoabschätzung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung“ (Romeike/Finke 2003: 66).

Um den Anforderungen, die über das KonTraG hinaus gehen, gerecht zu werden, gibt es in Deutschland seit Dezember 2001 die Kommission „Corporate Governance“, die einen Corporate Governance-Kodex vorgelegt hat. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von Prinzipien und Standards, denen sich deutsche Unternehmen im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung unterwerfen können. Im Groben geht es dabei um eine wertorientierte Unternehmensführung und -kontrolle (Vgl. Romeike/Finke 2003: 73-74).

Auf weitere Anforderungen an Unternehmen soll hier nicht weiter eingegangen werden.

### **3. Der Risikomanagementprozess**

Risikomanagement ist keine einmalige Aktion, sondern muss als dauerhafter Prozess im Unternehmen implementiert werden. Die Prozessstruktur sieht verschiedene Schritte vor, die in den nächsten Kapiteln näher beschrieben werden sollen. Bei den einzelnen Schritten handelt es sich um das strategische Risikomanagement, die Risikoidentifikation und -kategorien, die Risikobewertung sowie die Risikosteuerung und -kontrolle.

Für den Verlauf dieser Arbeit, auch hinsichtlich der einzelnen Schritte, ist es jedoch wichtig, zunächst den Begriff des „Risikos“ zu erklären.

### 3.1. *Definition des Begriffs „Risiko“*

Für den Begriff „Risiko“ findet man in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur mehrere Definitionen, die man den verschiedensten Bereichen zuordnen kann. Folglich gibt es keine allgemeingültige Auslegung, die für jeden Bereich zutrifft. Entscheidend ist die Auslegung und Einstellung des Betrachters.

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, beginnt Risikomanagement mit der Wunschvorstellung eines Unternehmers, wie und wo er sein Unternehmen in Zukunft sieht. Somit hat der Unternehmer bestimmte Zielvorstellungen, die er erreichen will. Diese Zielvorstellungen sind im Risikomanagement besonders wichtig, da ohne konkrete Ziele keine Abweichungen gemessen werden können. Bei der Definition von „Risiko“ geht es genau um diese Abweichungen. Diese „Ausprägung der Zielgröße kann sowohl positiv als auch negativ von der Plangröße abweichen [...]“ (Minister für Wissenschaft und Forschung 1990: 3). So ist Risiko „die kalkulierte Prognose eines möglichen Schadens bzw. Verlustes im negativen Fall (Gefahr) oder eines möglichen Nutzens bzw. Gewinns im positiven Fall (Chance)“.<sup>5</sup> Für diese Arbeit gilt jedoch, dass „Risiko“ ein möglicher Schaden oder Verlust ist, hervorgerufen durch ein bestimmtes Verhalten oder eine Handlung, und somit nachteilige Folgen eintreten können. Sollte bei der Prognose ein potentieller Nutzen oder Gewinn entstehen, wird die positive Auslegung seitens der Autorin nicht als „Risiko“, sondern als „Chance“ gedeutet.

Abschließend kann zusammenfassend bemerkt werden, dass jede zu treffende Entscheidung mit Unsicherheiten verbunden ist, da nur ein Teil der Konsequenzen bekannt ist. Entscheidungen sind daher immer riskant (Vgl. Minister für Wissenschaft und Forschung 1990: 2).

### 3.2. *Prozessstufen des Risikomanagements*

In den nächsten Kapiteln geht es um die einzelnen Schritte des Risikomanagements, die bereits oben erwähnt worden sind und nun näher beleuchtet werden sollen. Der Schwerpunkt liegt bei der Risikoidentifikation und den Risikokategorien, da im Kapitel fünf genau dieser Teilschritt beispielhaft umgesetzt werden soll. Dieses Kapitel bildet somit die Grundlage für das fünfte Kapitel.

#### 3.2.1. *Strategisches Risikomanagement*

Beim Risikomanagement geht es nicht darum, ganz bestimmte Risikogruppen, wie z. B. Markt- und Kreditrisiken zu erfassen, sondern ein ganzheitlich ausgerichtetes Risikomanagement zu implementieren und auszuführen. Das be-

---

<sup>5</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Risiko> - 09.09.05



deutet, dass möglichst alle Prozesse und Risiken eines Unternehmens erfasst werden sollen und das möglichst auch dauerhaft und nicht nur sporadisch. Somit ist das strategische Risikomanagement auch ein Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Es „beinhaltet vor allem die Formulierung von Risikomanagement-Zielen in Form einer „Risikopolitik“ sowie die Definition der Organisation des Risikomanagements“ (Romeike/Finke 2003: 147). In diesem Schritt werden zunächst die Grundlagen bezüglich der Rahmenbedingungen, Organisation (z. B. Funktionen, Verantwortlichkeiten, Informationsfluss) und der Risikomanagementprozess definiert.

Von großer Relevanz bei der Implementierung eines Risikomanagements ist die Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung. Ohne diese Unterstützung wird ein funktionierendes Risikomanagement nicht möglich sein. Entscheidend ist also, dass bei der Festlegung der Risikomanagementziele eine Abstimmung mit der Geschäftsleitung oder dem Vorstand erfolgen muss, damit die Risikopolitik in die Unternehmensstrategie integriert werden kann (s. dazu Abbildung 1).

Abbildung 1: Unternehmensziele und Ziele des Risikomanagements

Unternehmensziele (Beispiele)			Ziele des Risikomanagements
Leistungswirtschaftliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktziele (Beschaffungs-, Arbeitsmarkt)</li> <li>• Qualitätsziele</li> </ul>	↔	Sicherung der Unternehmensexistenz
Finanzielle Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertsteigerung bzw. -erhalt</li> <li>• ausreichende Liquidität</li> <li>• Wirtschaftlichkeit</li> </ul>	↔	Sicherung des Unternehmenserfolges und Erhöhung des Unternehmenswertes
Soziale Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbezogene Ziele</li> <li>• Gesellschaft</li> <li>• Umwelt</li> <li>• Unternehmensimage</li> </ul>	↔	Verbesserung der Unternehmensqualität
		↔	Senkung der Risikokosten (mittel- und langfristig)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike/Finke (2003: 151).

Eine getrennte Betrachtung und Handhabung der Ziele ist ausgeschlossen. Somit ist Risikomanagement nicht nur eine Aufgabe der Führungsebene, sondern betrifft alle Mitarbeiter eines Unternehmens, was sich sowohl in der Unternehmensphilosophie als auch im Führungsstil widerspiegeln sollte.

Weiterhin ist es wichtig, die Organisation des Risikomanagements und den Prozess in einem Risikomanagement-Handbuch zu dokumentieren, um auch gleichzeitig den Pflichten aus dem KonTraG entgegenzukommen. Folgende Inhalte sollten u. a. Bestandteil eines Risikomanagement-Handbuchs sein:

a) Vision und Ziele des Risikomanagementsystems

- b) Risikopolitische Grundsätze: Einstellung zum Risiko, Risikotragfähigkeit usw.
- c) Grundsätze für die Risikoerkennung und Risikoanalyse sowie Risikokommunikation
- d) Begriffsdefinitionen (Risiko etc.)
- e) Risikostruktur sowie Risikofaktoren und -kategorien
- f) Definition der Aufbauorganisation eines institutionalisierten Bereiches Risikomanagement
- g) Dokumentation von Risikoverantwortlichen und Maßnahmen
- h) Definition von Methoden und Instrumenten
- i) Zusammenstellung der wesentlichen integrierten Kontrollen sowie der Aufgaben der internen Revision
- j) Geltungsbereich, Inkraftsetzung

Eine fehlende oder unvollständige Dokumentation kann zum Scheitern des Risikomanagements führen.<sup>6</sup>

### 3.2.2. Risikoidentifikation und Risikokategorien

Der Risikomanagementprozess an sich beginnt mit der Identifikation von Risiken, womit es sich um den ersten Schritt des Prozesses handelt. Oberstes Ziel ist es, möglichst vollständig und frühzeitig, alle aktuellen und potentiellen Störfaktoren/Risikoquellen/Chancen aufzudecken. Um dieses Ziel erreichen zu können, ist eine große Menge an Informationen notwendig, die die Basis für alle weiteren Schritte bildet. Die Beschaffung dieser Informationen ist jedoch die schwierigste Phase im gesamten Risikomanagementprozess, da hier über den Erfolg oder Misserfolg des Risikomanagements entschieden wird. Ausgangspunkt der Beschaffung ist die momentane Situation des Unternehmens. Bei der Beschaffung der Informationen helfen u. a. Checklisten, Workshops, Organisationspläne, Besichtigungen, Interviews (z. B. Expertenbefragungen), Bilanzen, Schadensstatistiken oder Kreativitätstechniken.<sup>7</sup> Dabei kann zwischen Methoden unterschieden werden, die zum einen vorwiegend zur Identifikation bestehender und offensichtlicher Risiken geeignet sind (z. B. Checklisten, Interviews) und zum anderen zukünftige und bisher unbekannte Risikopotentiale identifizieren (z. B. Brainstorming, Fragenkatalog) (Vgl. Romeike/Finke 2003: 166ff).

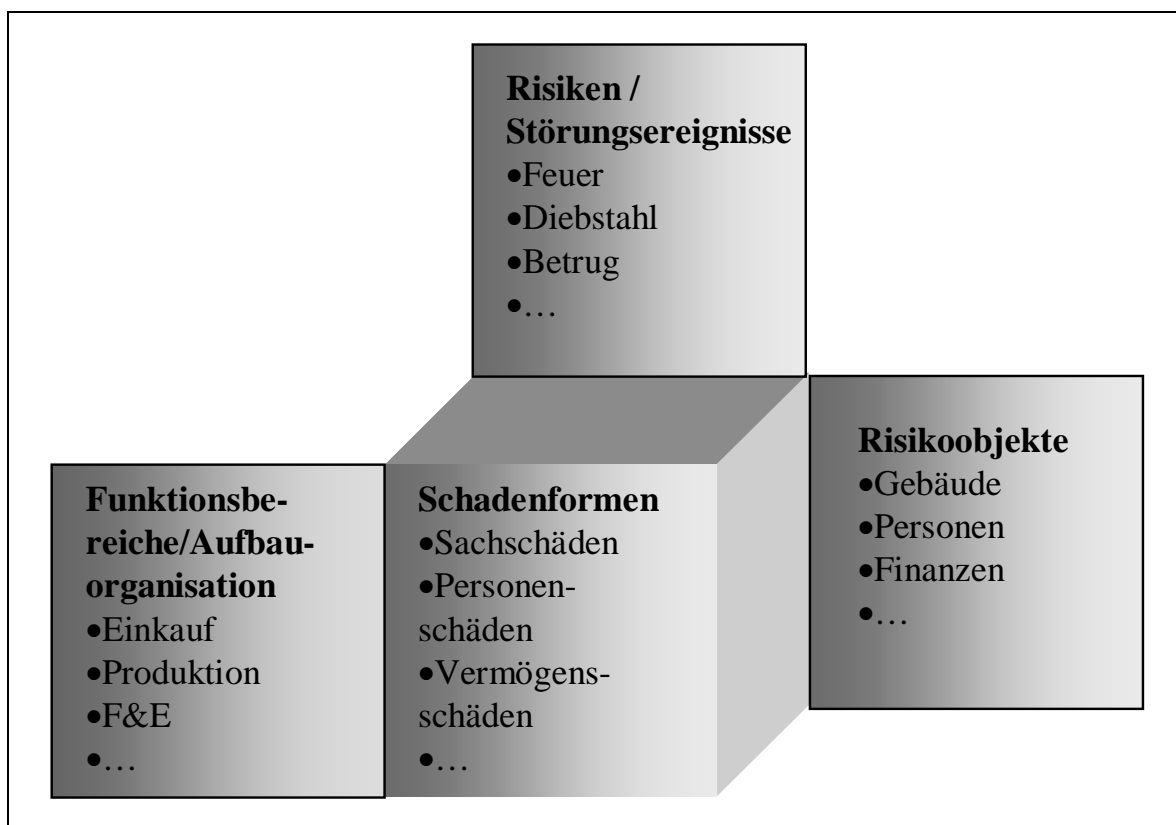
Die Risikoidentifikation sollte in unterschiedliche Risikobereiche bzw. -

<sup>6</sup> Vgl. Romeike/Finke (2003: 147ff); [http://www.risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf) – 18.10.05, diese Quellenangabe gilt für das gesamte Kapitel 3.2.1.

<sup>7</sup> Unter einer Kreativitätstechnik oder einer Ideenfindung versteht man im Allgemeinen das gezielte Erzeugen neuer *Ideen* zum Zwecke einer *Problemlösung*, z. B. Brainstorming.

kategorien untergliedert werden (z. B. Unternehmensführung, Marketing, Qualitätsmanagement, Arbeitsschutz usw.). Das ist wichtig, damit im nächsten Schritt eine Messung und Bewertung der Risiken durchgeführt werden kann. Jedoch gibt es eine Vielfalt an Risikosituationen in den verschiedenen Unternehmen, die es schwierig machen, „eine klare Strukturierung vorzunehmen“ (Romeike/Finke 2003: 167). Die folgende Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über die Vielzahl der Bestimmungsgrößen des Risikos.

Abbildung 2: Die Bestimmungsgrößen des Risikos



Quelle: Romeike/Finke (2003: 167).

Bei der Risikokategorisierung lassen sich die Risiken grundsätzlich für alle Unternehmen in drei Hauptkategorien unterteilen: leistungswirtschaftliche Risiken (z. B. Beschaffungs-, Absatzrisiken), finanzwirtschaftliche Risiken (z. B. Liquiditäts-, Ausfallrisiken, politische Risiken) und Risiken aus Corporate Governance und des Managements (z. B. Risiken bezüglich Organisation, Führungsstil, Personal, ...). Weiterhin kann man zwischen internen (z. B. falscher Führungsstil, fehlerhafte Strategie) und externen Ereignissen/Störungen (z. B. Naturgewalten, gesetzliche Vorschriften) unterscheiden, die Risiken verursachen. Die externen Risikoquellen kann man nicht direkt beeinflussen, die internen, hausgemachten Risiken jedoch schon. Bei dieser groben Einteilung bleibt es allerdings nicht, denn jede einzelne Kategorie kann für sich al-

lein gesehen weiter untergliedert werden, bis möglichst alle Risiken erkannt worden sind. Das macht die Vielschichtigkeit und Komplexität eines Unternehmens deutlich. Jedes Risikoprofil eines Unternehmens ist individuell, denn es „ist in jedem Fall abhängig von verschiedenen Parametern, etwa Produkt- und Marktfeldern, Unternehmenskultur und regionaler Ausrichtung“ (Romeike/Finke 2003: 170), die von Unternehmen zu Unternehmen und Branche zu Branche divergieren (Vgl. Romeike/Finke 2003: 168ff).

### 3.2.3. Risikobewertung

Nachdem die Risiken erkannt sind, erfolgt im nächsten Schritt der Risikobewertung die Beurteilung, welche Auswirkungen die identifizierten Risiken haben können. Dabei geht es um die Quantifizierung und/oder Einschätzung des Ausmaßes der möglichen negativen Zielabweichungen. Empfehlenswert ist in dieser Phase, die Risiken hinsichtlich ihres Gefährdungspotentials in eine Rangordnung zu bringen. Die entscheidenden Kriterien bei der Bewertung der Risiken sind die Eintrittswahrscheinlichkeit (z. B. häufig, möglich, selten, unwahrscheinlich) und das Schadensausmaß (z. B. Katastrophen-, Groß-, Mittleres, Klein- und Bagatellrisiko). Für diese Kriterien gibt es jedoch keine allgemeingültigen Definitionen. Jedes Unternehmen muss für sich eine Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes individuell vornehmen (Vgl. Romeike/Finke 2003: 183ff; Schiller et al. 2005: 65).

Hinsichtlich der Bewertung von Risiken kann sich ein Unternehmen vieler verschiedener Methoden bedienen. Entscheidend ist aber, dass Risikokategorien quantitativ vergleichbar sein sollten, weshalb ein einheitlicher Bewertungsmaßstab notwendig ist. Bei den Methoden unterscheidet man zwischen quantitativen und qualitativen Bewertungsansätzen. Bei den quantitativen handelt es sich um mathematisch-statistische Methoden, die jedoch nur dann anzuwenden sind, wenn eine ausreichende große Datenmenge vorhanden ist. Viele Risikokategorien erfüllen diese Voraussetzung jedoch nicht (z. B. Imageverlust). Die qualitativen Bewertungsansätze dagegen beziehen sich eher auf eine subjektive und erfahrungsbezogene Einschätzung, bei der eine entsprechende Datengrundlage nicht unbedingt notwendig ist (Vgl. Romeike/Finke 2003: 185f). Folgende beispielhafte Methoden bzw. Instrumente können bei der Risikobewertung angewendet werden:

- Szenariotechnik (Planungsverfahren im Rahmen der strategischen Planung für die Entwicklung alternativer Zukunftsbilder im langfristigen Bereich),
- Value at Risk (VaR – in Geldeinheiten gemessene negative Veränderung eines Wertes, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit innerhalb eines festgelegten Zeitraumes nicht überschritten wird),
- Simulationsverfahren (ein möglichst realitätsnahes Nachbilden von Geschehen der Wirklichkeit; durch Abstraktion wird ein Modell geschaffen, an dem zielgerichtet experimentiert wird),

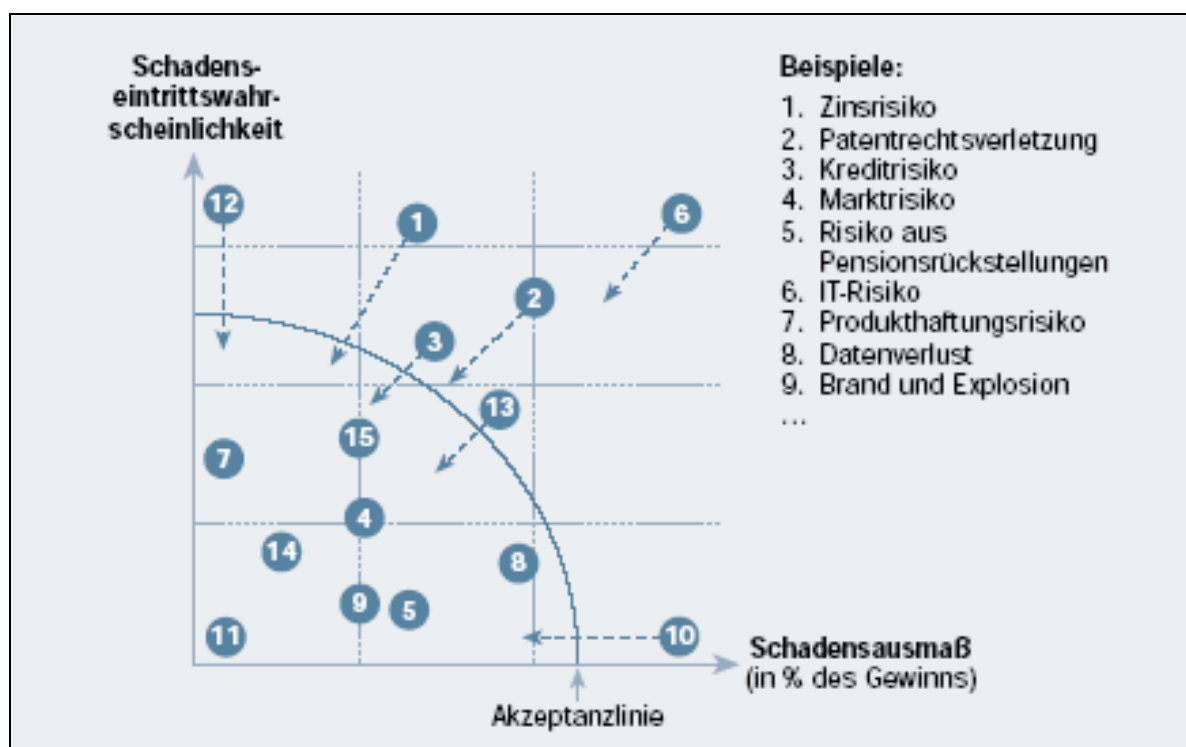
- Drei-Werte-Verfahren (für die zu untersuchende Ergebnisgröße wird ein mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarteter, ein optimistischer und ein pessimistischer Ergebniswert geschätzt; anschließend werden Abweichungen zueinander ins Verhältnis gesetzt, so dass sich Chancen und Risiken grob beurteilen lassen).<sup>8</sup>

Besonders im Finanzdienstleistungsbereich kommt der VaR zur Überwachung und Messung von Markt- und Zinsrisiken zum Einsatz, der auf einem mathematisch-statistischem Verfahren basiert.

Bei der Wahl der Methoden muss man aber noch zwischen dem „Top-Down“- und dem „Bottom-Up“-Ansatz unterscheiden. Bei der Bewertung nach der „Top-Down“-Methode stehen für das Unternehmen die bereits bekannten Folgen der Risiken im Vordergrund, während beim „Bottom-Up“-Ansatz die Ursachen der verschiedenen Risiken den Mittelpunkt bilden (Vgl. Romeike/Finke 2003: 158).

Nachdem die Risiken bewertet worden sind, kann man sie in eine Rangordnung bringen und in einem individuellen Risikoportfolio darstellen, wie die Abbildung 3 es beispielhaft zeigt.

Abbildung 3: Risikoportfolio



Quelle: [http://www.risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf) – 18.10.05.

<sup>8</sup> Vgl. Romeike/Finke (2003: 473ff); [http://www.risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf) - 18.10.05.

So ein Risikoportfolio bildet die Grundlage für den nächsten Schritt im Risikomanagement und zeigt, dass die Risiken oberhalb der Akzeptanzlinie möglichst reduziert oder vermieden oder gegebenenfalls beobachtet werden sollten (Vgl. Romeike/Finke 2003: 192).

#### 3.2.4. Risikosteuerung und -kontrolle

Im letzten Schritt des Risikomanagements geht es nun darum, die zuvor identifizierten und bewerteten Risiken zu steuern und zu kontrollieren. Ziel dieser Phase ist es, „die Risikolage des Unternehmens positiv zu verändern bzw. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ertrag (Chance) und Verlustgefahr (Risiko) zu erreichen“ (Romeike/Finke 2003: 160). Dafür bedient man sich verschiedener Mechanismen bzw. Maßnahmen, die vor allem die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder des Schadensausmaßes zum Ziel haben.

Auch bei der Steuerung von Risiken gibt es verschiedene Strategiealternativen. Ausgehend vom Gesamtrisiko, sollten die inakzeptablen Risiken zunächst vermieden, die nicht vermeidbaren Risiken vermindert und „überwältigt“ werden, dass sich das Gesamtrisiko letztendlich in einer Größenordnung befindet, die vom Unternehmen selbst getragen werden kann. Die Risikovermeidung und -verminderung zählen zur präventiven Risikopolitik. Das bedeutet, dass die Ursachen der Risiken aktiv beseitigt und reduziert werden. Von Risikovermeidung spricht man, wenn ein Unternehmen wegen zu hoher Risikopotentiale entscheidet, bestimmte Aktivitäten aufzugeben oder anzupassen (z. B. Verlagerung von Unternehmensanteilen in andere Länder). Bei der Risikominderung werden Risiken auf Dritte (jedoch keine Versicherer) überwältigt, um so „einen Risikoausgleich zu erzielen oder durch technische und organisatorische Maßnahmen Schäden zu verhüten“ (Romeike/Finke 2003: 237) (z. B. Outsourcing von Unternehmensfunktionen, Leasingverträge, Einführung eines Qualitätsmanagements). Besonders die technischen und organisatorischen Maßnahmen, wie z. B. Brand-, Arbeitsschutz, Haftpflichtrisiken, Schutz gegen Vertrauensschäden (Untreue, Diebstahl etc.) oder Schutz gegen Einbruch sollten besonders berücksichtigt werden.<sup>9</sup>

Eine weitere Steuerungsmaßnahme ist die Risikofinanzierung, die der korrektiven Risikopolitik zugeordnet ist. Hier wird nicht bei den Ursachen angesetzt, sondern der Eintritt eines Risikos wird bewusst akzeptiert, so dass eine Risikovorsorge betrieben werden kann. Die Risikovorsorge soll ermöglichen, die Auswirkungen des Risikoeintritts zu vermeiden oder zu vermindern. Dies kann z. B. durch Überwälzung von Risiken (auch Risikotransfer genannt) auf andere Risikoträger (z. B. Versicherer, Banken) geschehen. Die Risikofinan-

---

<sup>9</sup> Vgl. Romeike/Finke (2003: 236ff); <http://www.risknet.de/Risikosteuerung.122.0.html> - 18.10.05.

zierung beschäftigt sich genau mit der Frage, inwieweit Risiken auf Dritte übertragen oder vom Unternehmen selbst getragen werden können. Ihre Aufgabe ist es, Finanzmittel für den Ausgleich eventuell auftretender Schäden zu beschaffen. Eine klassische Form des Risikotransfers sind Versicherungsprogramme, wodurch Risiken durch den Erwerb eines Versicherungsschutzes auf einen Versicherer verlagert werden. Besonders existenzbedrohende Risiken sollten abgesichert werden.<sup>10</sup>

Keine aktive Risikopolitik wird betrieben, wenn das Unternehmen das Risiko akzeptiert und selbst übernimmt. Das ist z. B. der Fall, wenn es sich um nicht-versicherbare Risiken handelt (z. B. Katastrophenrisiko). Dann muss „das Unternehmen die notwendige Liquidität und die ertragsmäßigen Belastungen aus dem eigenen Finanzsystem bereitstellen“ (Romeike/Finke 2003: 241). Unbewusst kommt diese Risikopolitik zum Tragen, wenn Risiken nicht identifiziert oder korrekt bewertet worden sind, so dass die Folgen im Schadensfall z. B. aus Rücklagen finanziert werden müssen.<sup>11</sup>

#### **4. Funktionsweise eines Kindergartens**

Nachdem sich die vergangenen Kapitel mit der Theorie des Risikomanagements beschäftigt haben (und meist immer mit Blick auf Finanzdienstleister), ist es nun notwendig, einen Blick auf Einrichtungen der öffentlichen Hand zu werfen. Denn oberstes Ziel dieser Arbeit ist es, eine Risikoidentifikation für Kindergärten vorzunehmen. Daher widmet sich dieses Kapitel ausschließlich der Funktionsweise eines Kindergartens am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel (LH Kiel) und beleuchtet verschiedene Elemente eines Kindergartens.

Kindergärten und somit die Unterbringung und Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen sind nach dem 8. Sozialgesetzbuch politisch gewollt und verpflichten die Bundesländer und Kommunen zur Erfüllung dieser Aufgabe. Wenn von einem Kindergarten die Rede ist, handelt es sich i. d. R. um eine Einrichtung für Kinder im Alter zwischen 3 und 6 Jahren (auch Elementarkinder bzw. -gruppen genannt). Die Betreuung dieser Kinder findet in altersgemischten bzw. alterserweiterten Gruppen (0-6/14 Jahre) und Elementargruppen statt. Daneben gibt es noch die Betreuungsform der Kinderkrippe für Kinder unter 3 Jahren, Integrationsgruppen für Kinder mit und ohne Behinderung und zu guter letzt die Hortgruppen für Schulkinder (6-14 Jahre). In dieser Arbeit soll der Begriff „Kindergarten“ als Sammelbegriff für alle Betreuungsformen angewendet werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Romeike/Finke (2003: 240f); <http://www.risknet.de/Risikosteuerung.122.0.html> - 18.10.05.

<sup>11</sup> Vgl. Romeike/Finke (2003: 241); <http://www.risknet.de/Risikosteuerung.122.0.html> - 18.10.05.

Das Betreiben eines Kindergartens kann durch einen öffentlichen Träger erfolgen, wie z. B. durch die LH Kiel (vertreten durch das Amt für Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen, nachfolgend nur noch Jugendamt genannt), durch einen freien (z. B. Kirche, Vereine, Arbeiterwohlfahrt usw.) oder einen privatrechtlichen Träger. In Kiel bietet das Jugendamt als öffentlicher Träger von derzeit 34 Kindertageseinrichtungen mit über 3.000 Plätzen (Landeshauptstadt Kiel 2004a: 2) fast die Hälfte der Kindergartenplätze an. Auf freie Träger wird in dieser Arbeit jedoch nicht näher eingegangen.

#### *4.1. Aufgaben und Ziele eines Kindergartens*

Das Bundesgesetz, speziell das SGB VIII, gibt den Trägern von Kindertageseinrichtungen im groben die Aufgaben und Ziele bereits vor. Zusammenfassend geht es um die Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes, die Förderung seiner Entwicklung und die Unterstützung der Eltern bei der Vereinbarung von Beruf und Kindererziehung. Konkretisiert werden diese Aufgaben durch das Kindertagesstättengesetz (KiTaG) Schleswig-Holstein, wobei es sich um allgemeine Zielbeschreibungen handelt, die von jedem Träger individuell ausformuliert werden können. Danach steht generell „die Unterstützung der Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit und die Förderung des leiblichen, seelischen und geistigen Wohls“ im Mittelpunkt der Aufgabe eines Kindergartens (Otto 2000: 28). Die Umsetzung dieser Aufgabe erfolgt durch familienergänzende Betreuung, Erziehung und Bildung und ist zwischen den einzelnen Einrichtungen bzw. Trägern unterschiedlich ausgeprägt, was sich in den verschiedensten Hauskonzepten widerspiegelt.

Die Stadt Kiel verfolgt das Ziel, den Kindern vielfältige Anregungen zu vermitteln, die ihre Sinne schulen, ihre soziale Kompetenz stärken und ihnen Kreativität und Lebensfreude vermitteln. Aufgabe jeder Kindertageseinrichtung ist es daher:

- „eine Atmosphäre von Geborgenheit, gegenseitiger Akzeptanz, Anerkennung und Wertschätzung zu schaffen
- räumliche Voraussetzungen, wie Funktionsräume für Rollenspiel, Experimentieren, Kreativität, Ruhe etc. zu schaffen
- den Kindern vielfältige Wahrnehmungs- und Bewegungsmöglichkeiten sowie Bewegungsräume zu bieten
- die Neugier und die Freude der Kinder am Forschen in den Vordergrund der pädagogischen Arbeit zu stellen
- die Kinder in ihrem Bildungsbestreben zu begleiten
- gesellschaftlich und kulturell relevante Themen an die Kinder heranzutragen und ihnen die Auseinandersetzung damit zu ermöglichen
- die eigenen Bildungsthemen der Kinder zu erkennen und aufzugreifen“ (Landeshauptstadt Kiel 2004b: B 1).



#### 4.2. *Anforderungen an den Betrieb eines Kindergartens*

Für die Errichtung bzw. den Betrieb eines Kindergartens liefert das KiTaG und die Kindertagesstättenverordnung (KiTaVO – Mindestvoraussetzungen für die Errichtung und den Betrieb von Kindertageseinrichtungen) exakte Bedingungen, an die auch eine Förderung durch den örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe geknüpft ist. Konkretisiert werden diese Bedingungen durch die Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit der Stadt Kiel. Die Bedingungen betreffen folgende Parameter:

- Allgemeine Bestimmungen (Lage, Bauweise, Betriebserlaubnis, Aufnahme von Kindern, Einrichtungs- und Gruppengröße, Öffnungs- und Arbeitszeiten, Gesundheitsvorsorge und Unfallschutz),
- Personen und Mitwirkung (Pädagogisches Personal, Zusammenarbeit mit Eltern und Kindern, Elternversammlung/-vertretung, Beirat),
- Qualifizierung und Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit,
- Finanzierung.

Der Bereich der Finanzierung wird in einem gesonderten Kapitel näher beleuchtet. Dieses Kapitel wird sich speziell mit den Anforderungen an Einrichtungs- und Gruppengröße sowie Öffnungs- und Arbeitszeiten und dem pädagogischen Personal befassen, die in der folgenden Tabelle zusammenfassend unter Berücksichtigung der einzelnen Betreuungsarten dargestellt sind.

Tabelle 1: Mindestvoraussetzungen für den Betrieb von Kindertageseinrichtungen

	<b>Krippen- betreuung</b>	<b>alterser- weiterte Betreuung</b>	<b>altersge- mischte Betreuung</b>	<b>Elementar- betreuung</b>	<b>integrative Betreuung</b>	<b>Hortbe- betreuung</b>
<b>Betreuungs- umfang</b>	ganztags oder für einen Teil des Tages an 5 Tagen in der Woche					
<b>tägliche Öffnungszeit</b>	mind. 4 Stunden	mind. 6 Stun- den	mind. 4 Stunden	mind. 4 Stunden	mind. 4 Stunden	mind. 6 Stunden
<b>Gruppen- größe (Anzahl der Kinder)</b>	mind. 6 und max. 10	mind. 3/max. 5 unter 3 Jahren + mind. 3/max. 7 von 3-6 Jah- ren + mind. 3/max. 5 von 7- 12/14 Jahren, insges.max.15	mind. 9/ max. 11 von 3-6 Jahren, mind.3/max. 5 unter 3 Jahren, insgesamt max.15	mind. 6 und max. 22	max.15 (davon max.4 behinderte und max.11 nichtbe- hinderte Kinder) von 3-6 Jahren	mind. 6 und max. 18
<b>Personal- bedarf</b>	pro Gruppe mind. 2 Personen, davon eine Fachkraft					

Quelle: Eigene Darstellung nach KiTaVO und Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit.

Beim Betreuungsumfang unterscheidet man i. d. R. zwischen einer Ganztagsbetreuung von 8 Stunden, Dreivierteltagsbetreuung von 6 Stunden und Halbtagsbetreuung von 4 Stunden. Im Rahmen flexibler Öffnungszeiten ist auch ein Betreuungsumfang außerhalb der eben genannten Vorgaben möglich, was jedoch seitens des Trägers sowohl finanziell als auch personell schwer umzusetzen ist.

Im Bereich des pädagogischen Personals unterscheidet man zwischen Fach- und Zweitkräften. Zu den Fachkräften zählen die Leitung einer Einrichtung und die Gruppenleitung. Sie müssen über eine Qualifikation zum staatlich anerkannten Sozialpädagogen<sup>12</sup> oder staatlich anerkannten Erzieher verfügen. Der leitenden Fachkraft muss ausreichend zusätzliche Zeit zur Leitung der Einrichtung gegeben werden. Zu den Zweitkräften gehören pädagogisch ausgebildete Personen, speziell Kinderpfleger, sozialpädagogische Assistenten und Fachkräfte mit spezieller Ausbildung für besondere Funktionen, wie Heilpädagogen. Durch diese gesetzliche Vorgabe soll die Qualität des pädagogischen Personals sichergestellt werden. Neben dem pädagogischen Personal verfügt ein Kindergarten auch über nicht-pädagogisches Personal, wie Wirtschaftskräfte, die für die Mahlzeiten und die Wäschepflege zuständig sind, Hausmeister und Reinigungskräfte. Eine Beschäftigung von Honorarkräften als freies Mitarbeiterverhältnis im Rahmen der Hausaufgabenbetreuung steht den städtischen Einrichtungen durch Haushaltsmittel zur Verfügung. Städtische Kindertageseinrichtungen verfügen über keine eigenen Reinigungskräfte oder Hausmeister. Die Reinigungskräfte werden über Fremdfirmen eingesetzt und die Hausmeister über die Abteilung der Immobilienwirtschaft der Stadt Kiel eingestellt, die auch für die Vergabe der Fremdfirmen zuständig ist. Die Immobilienwirtschaft unterhält sämtliche Gebäude der Stadt Kiel, wozu auch die Einrichtungen der Kindergärten gehören. Die Hausmeister nehmen bestimmte Routineaufgaben wahr und werden bei Bedarf von den einzelnen Kindertagesstätten angefordert.

Weitere erwähnenswerte Bedingungen sind die Errichtung eines Kindergartens in zumutbarer Entfernung zu den Wohnungen der Familien, eine kind- und behindertengerechte Bauweise, die Aufnahme eines Kindes unabhängig von seiner Herkunft, Nationalität, konfessionellen, weltanschaulichen oder ethnischen Einstellung oder einer Behinderung, die Beteiligung der Eltern an den Entscheidungen wesentlicher Angelegenheiten in Form einer Elternversammlung und -vertretung sowie die Teilnahme des pädagogischen Personals an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen und Fachberatungen.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> In dieser Arbeit wird auf das zusätzliche Hervorheben von femininen und maskulinen Berufsbezeichnungen verzichtet. Die oben verwendete Bezeichnung gilt sinngemäß für Männer und Frauen.

<sup>13</sup> Quellen für das Kapitel 4.2: KiTaG (Abschnitt IV), die KiTaVO (Abschnitt II), vgl. Otto (2000: 53-56).

### 4.3. Finanzierung

An der Kindertagesstättenfinanzierung sind das Land Schleswig-Holstein, die Kreise bzw. die kreisfreien Städte, die Standortgemeinden, die Eltern und die Träger beteiligt. Da Kiel gleichzeitig eine kreisfreie Stadt und Standortgemeinde und somit örtlicher Träger ist, finanzieren sich die städtischen Kindergärten über den Landeszuschuss, Elternbeiträge und sonstige Einnahmen (z. B. für Schulkindbetreuung). Der Rest verbleibt als Kosten des Trägers bei der Stadt Kiel. Ein freier Träger in Kiel finanziert sich über den Landeszuschuss, die Elterbeiträge, die Zuschüsse des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe (Jugendamt Kiel) und ggf. eine Eigenleistung (z. B. Reinigung, Verwaltung, Essenszubereitung), was eher selten der Fall ist (Ausnahme: Kirche und Eltern-Kind-Gruppen). Die Stadt Kiel beteiligt sich mit einem Betriebskostenzuschuss zu den Personal- und Sachkosten. Ein nach Abzug aller Einnahmen verbleibendes Defizit wird von der LH Kiel getragen (Defizitfinanzierung). Die Grenzen dieser Defizitfinanzierung werden durch die Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit der Stadt Kiel festgelegt. Während sich die Höhe des Landeszuschusses an den angemessenen Kosten des pädagogischen Personals orientiert, nimmt die Stadt Kiel eine Bezuschussung anhand der Betriebskosten vor. Bei den Betriebskosten handelt es sich um die angemessenen Personal- und Sachkosten, die durch den Betrieb eines Kindergartens entstehen. Zu den Personalkosten zählen:

- Vergütungen, Unterhaltsbeihilfen, Sonderleistungen
- Arbeitgeberanteile der Sozialversicherung
- Arbeitgeberanteile zur zusätzlichen Altersversorgung
- Aufwendungen für Fortbildung und Fachberatung

Grundlage des Personalkostenzuschusses sind die personellen Mindestanforderungen für die Zeit des Gruppendienstes, die in den Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit festgelegt sind. Danach werden Zuschüsse in Abhängigkeit der Betreuungsform und des -umfangs sowie eines festgelegten Personalbedarfs gewährleistet (z. B. Elementargruppe: bezuschusst wird bei 20 Stunden Öffnungszeit pro Woche eine Fachkraft mit 30 Wochenstunden und eine Zweitkraft mit 14 Wochenstunden). Die Bezuschussung der festgelegten Wochenstunden schließt gleichzeitig auch Elternarbeit und Ausfall- und Vertretungszeiten wegen Fortbildung, Urlaub und Krankheit mit ein. Darüber hinaus werden auch Zuschüsse gewährt für die Freistellung der Einrichtungsleitung vom Gruppendienst in Abhängigkeit von der Einrichtungsgröße. Gefördert wird grundsätzlich auch nur die Betreuung von Kieler Kindern. Jedoch hat die Stadt Kiel nach § 25a KiTaG einen Anspruch auf Erstattung der Kosten gegenüber der Wohngemeinde, wenn ein auswärtiges Kind eine Kieler Einrichtung besucht.

Zu den Sachkosten zählen z. B. Strom, Wasser, Heizung, Material, die Fi-

nanzierung der Einrichtung (Miete) oder auch die Reinigung. Für die Zuschusshöhe zu den Sachkosten für städtische Kindergärten ist die beschlossene Höhe der jeweiligen Haushaltsansätze für Sachkosten zu Grunde zu legen. Ansonsten werden Sachkosten durch die Stadt Kiel pro Gruppe pauschal bezuschusst.

Der Umfang des Zuschusses betrifft auch Verwaltungskosten in Höhe von bis zu 6% des förderfähigen Haushaltsansatzes der Einrichtung.

Die Kosten der Stadt Kiel, die für die eigenen Kindergärten anfallen, richten sich aber auch nach der Zuschusshöhe, die die Stadt den freien Trägern gewährt. Somit erhalten die städtischen Kindergärten indirekt die Zuschüsse des örtlichen Trägers. Da diese „Zuschüsse“ im Haushalt der Stadt Kiel verankert sind, fallen sie nicht als Einnahme in Form eines Zuschusses, sondern als Ausgabe aus und sind daher Kosten.

Die Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen seitens der Stadt Kiel nimmt im Ausgabenbereich der gesamten Jugendhilfeleistungen nach dem SGB VIII mit ca. 55 % im Jahr 2004 (rd. 40 Millionen Euro) (Landeshauptstadt Kiel 2005: 3) die höchste Position ein. Darunter fallen auch die laufenden Kosten für die städtischen Kindertageseinrichtungen in Höhe von rd. 20,3 Millionen Euro im Jahr 2004. Die Einnahmen beliefen sich in dem Jahr auf ca. 5,8 Millionen Euro.<sup>14</sup> Zu den Haupteinnahmequellen gehören die Elterngebühren mit rd. 49 % und die Landeszuschüsse mit rd. 44 %. Die höchsten Ausgaben werden mit ca. 72 % im Bereich des Personals getätigt.<sup>15</sup>

Nach § 25 Abs. 2 KiTaG beteiligt sich das Land Schleswig-Holstein an den angemessenen Kosten des pädagogischen Personals mit einem Zuschuss in Höhe von 20 % bei Einrichtungen mit Steuer-einnahmen und 22 % ohne Steuereinnahmen. Seit 2004 erfolgt die Landesfinanzierung pauschaliert, wonach das Land den Kommunen jährlich 60 Millionen Euro<sup>16</sup> zur Verfügung stellt. Diese Mittel werden nach einem Prozentschlüssel auf die Kreise und kreisfreien Städte verteilt, der sich aus dem durchschnittlichen prozentualen Anteil an der Landesförderung für die Jahre 2000 bis 2003 ergibt (s. Anlage 1). Die Finanzierung für das Jahr 2006 ist auch wieder gedeckelt und erfolgt nochmals in Höhe von 60 Millionen Euro, wovon Kiel einen Anteil in Höhe von 5.756.400,- € hat (s. Anlage 1). Grundlage der Verteilung für 2006 ist nach wie vor der alte Verteilerschlüssel. Über eine Neuordnung des Prozentschlüssels wird derzeit nachgedacht.

Der o. g. Anteil wurde bisher auf Grundlage des KiTaG in Höhe von 20 % und 22 % durch die Stadt Kiel auf die einzelnen Träger verteilt. Würde man die Weiterleitung des Landeszuschusses in Höhe von 20 % und 22 % beibehalten, bedeutet das für die LH Kiel eine finanzielle Mehrbelastung, da die

---

<sup>14</sup> Entnommen aus Verwaltungshaushalt 2004 der Stadt Kiel, Unterabschnitt 4640.

<sup>15</sup> Die Berechnung der Prozentzahlen erfolgte auf Basis der Haushaltsdaten 2004.

<sup>16</sup> Siehe § 7 Abs. 1 Nr. 11 des Finanzausgleichgesetzes Schleswig Holstein.

Kosten für das pädagogische Personal steigen (durch die Bildung neuer Gruppen, Tarifsteigerung 2005), die Höhe des Landeszuschuss jedoch „eingefroren“ ist. Das Defizit der Träger übernimmt anschließend die Stadt Kiel. Daher wird derzeit seitens der Stadt Kiel darüber nachgedacht, die Höhe der Weiterleitung des Landeszuschusses an die Träger zu reduzieren.

Die Eltern haben ebenfalls einen angemessenen Beitrag zu den Kosten der Kindertageseinrichtung zu leisten. Die Höhe des Beitrages richtet sich nach der Gebührensatzung der LH Kiel für Kindertageseinrichtungen und geförderte Tagespflege vom 14. Juni 2005. Ausgangspunkt für die Berechnung der Gebühr und ggf. der Sozialstaffelermäßigung sind nach dieser Gebührensatzung nur 3 Faktoren: Nettoeinkommen, Familiengröße und die Zahl der benötigten Tagesbetreuungsstunden. Unterschiede in der Betreuungsart und –zeit gibt es nicht, jede Tagesbetreuungsstunde kostet für die Eltern gleich viel (30 Euro/Stunde/Monat/Kind). Die Sozialstaffelregelung ermöglicht Eltern, die über ein geringeres Familieneinkommen verfügen und/oder mehrere Kinder haben, eine Ermäßigung zu erhalten bis hin zur Zahlungsbefreiung von der Gebühr. Die Gebühr für das Mittagessen in Höhe von 28 Euro ist jedoch mindestens zu entrichten.<sup>17</sup> Das Einziehen der Gebühren erfolgt nicht durch die Kindergärten, sondern wird durch die Abteilung Sozialstaffelausgleich/Gebühren- und Beitragsberechnung des Jugendamtes durch die Stadt Kiel auch im Auftrag der freien Träger wahrgenommen.

## **5. Risikoidentifikation in städtischen Kindergärten der Stadt Kiel**

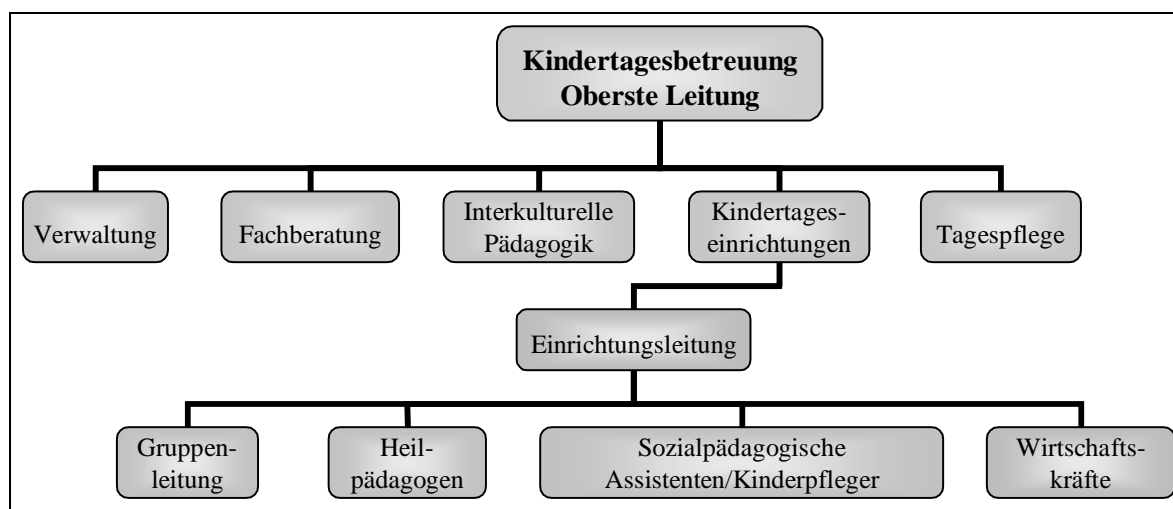
Diese Arbeit liefert keine exakte Risikoidentifikation aller Risiken, sondern lediglich einen Ansatz für eine umfangreiche und vollständige Risikoidentifikation über potentielle Risiken. Sie soll jedoch als Anreiz bzw. Anregung für eine möglichst umfangreiche Risikoidentifikation dienen. Für die Ermittlung der Risiken standen der Autorin folgende Mittel und Instrumente zur Verfügung: Organisationspläne (Handbuch für Kindertageseinrichtungen, Rahmenkonzeption), Haushaltsdaten und Brainstorming.

Bevor die Risiken eines Kindergartens exemplarisch dargestellt werden, zeigt das folgende Organigramm die einzelnen Funktionsbereiche, die zur Abteilung der Kindertagesstättenbetreuung der Stadt Kiel gehören.

---

<sup>17</sup> Quellen für das Kapitel 4.3: §§ 24, 25 KiTaG, Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit, Gebührensatzung der Landeshauptstadt Kiel.

Abbildung 4: Organigramm der Abteilung Kindertagesstättenbetreuung der Landeshauptstadt Kiel



Quelle: Eigene Darstellung.

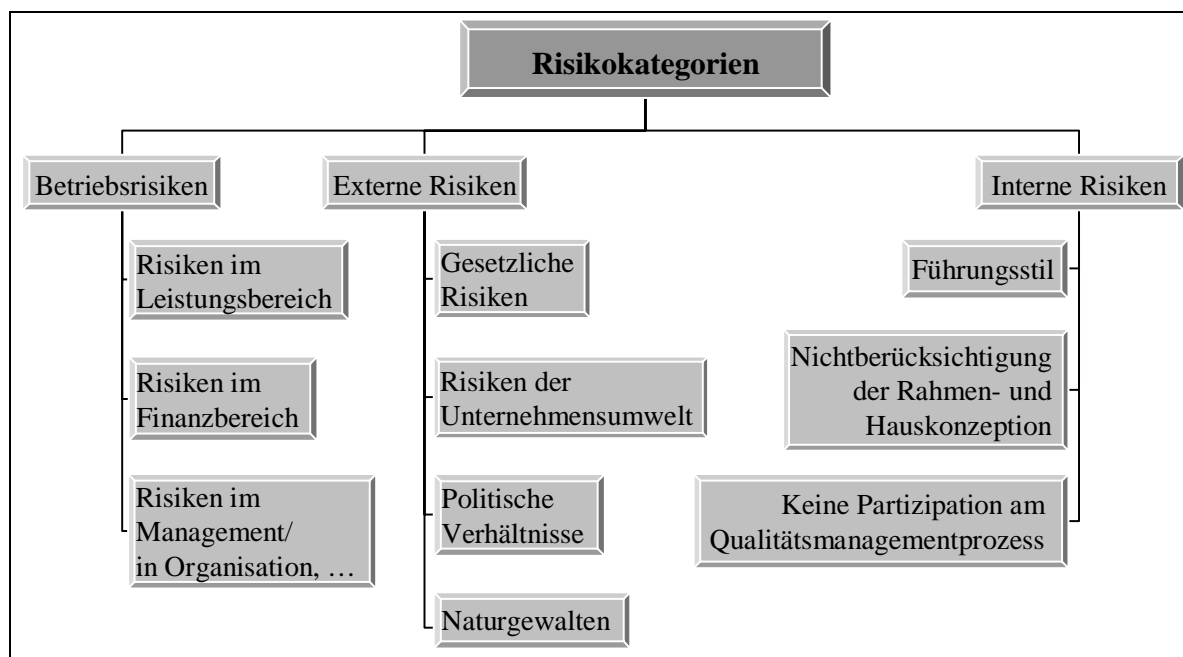
Der Abteilungsleitung Kindertagesbetreuung ist eine Person der Verwaltung unterstellt, die für finanzielle, Haushalts- und Rechnungsangelegenheiten sowie Personal und Planung zuständig ist. Weiterhin sind in der Abteilung zwei Fachberaterinnen tätig, die für die Beratung der pädagogischen Mitarbeiter und die Qualitätssicherung sowie die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit verantwortlich sind. Eine Mitarbeiterin im Bereich interkulturelle Pädagogik beschäftigt sich ausschließlich mit dem Thema Migrantenkinder. Im Aufgabenkreis der Tagespflege, auf den hier nicht näher eingegangen werden soll, sind zwei Mitarbeiterinnen beschäftigt. Alle eben aufgeführten Funktionen und Personen sind im neuen Rathaus der Stadt Kiel ansässig. Die oberste Leitung ist zuständig für den Betrieb und das Funktionieren von derzeit 34 Kindertageseinrichtungen der Stadt Kiel, die über das gesamte Wohngebiet verteilt sind. Die Einrichtungsleitungen handeln in einem bestimmten Rahmen selbstverantwortlich und können in diesem Rahmen somit auch eigene Entscheidungen treffen.

Um sich der Risikoidentifikation langsam zu nähern, verweist die Autorin auf die Abbildung 2 im Kapitel 3.2.2. Daraus ableitend sollen die allgemeinen Bestimmungsgrößen des Risikos auf einen Kindergarten übertragen werden. Zu den Risiken/Störungsereignissen, die unmittelbar auf eine Kindertageseinrichtung einwirken, gehören u. a.: Feuer, Diebstahl, Betrug, Unfälle, demographische und gesetzliche Veränderungen. Die Funktionsbereiche sollen wie folgt unterteilt werden: Abteilungsleitung, Verwaltung, Fachberatung, Einrichtungsleitung, Gruppenbetreuung und Essenszubereitung (Instandhaltung und Reinigung der Gebäude durch die Immobilienwirtschaft sollen nur am Rand erwähnt werden). Bei dem „Produkt“ eines Kindergartens handelt es sich um

eine soziale Dienstleistung, konkret um die Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes, so dass der Funktionsbereich der „Produktion“ mit der Gruppenbetreuung gleichgesetzt werden kann. Die Schadensformen und Risikoobjekte können wie in Kapitel 3.2.2 Abbildung 2 dargestellt für Kindergärten übernommen werden. In dieser Arbeit wird bei der Identifikation von Risiken in einem Kindergarten lediglich auf Risiken eingegangen, die direkten Einfluss auf die Einrichtung haben, d. h., die Funktionsbereiche der Einrichtungsleitung, Gruppenbetreuung, Essenszubereitung und ggf. Instandhaltung und Reinigung werden vorrangig berücksichtigt bzw. die Einrichtung wird unabhängig von den Funktionsbereichen, der im neuen Rathaus ansässigen Abteilungen, gesondert betrachtet.

Eine Einteilung in grobe Risikokategorien für einen Kindergarten kann wie folgt vorgenommen werden:

Abbildung 5: Beispiel einer Grobeinteilung in Risikokategorien für einen Kindergarten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike/Finke (2003: 168).

### 5.1. Betriebsrisiken

Aufgabe ist es nun, die oben aufgeführten Kategorien soweit zu untergliedern und zu konkretisieren, dass möglichst alle Risiken aufgedeckt werden. Am umfangreichsten werden dabei die Betriebsrisiken ausfallen.

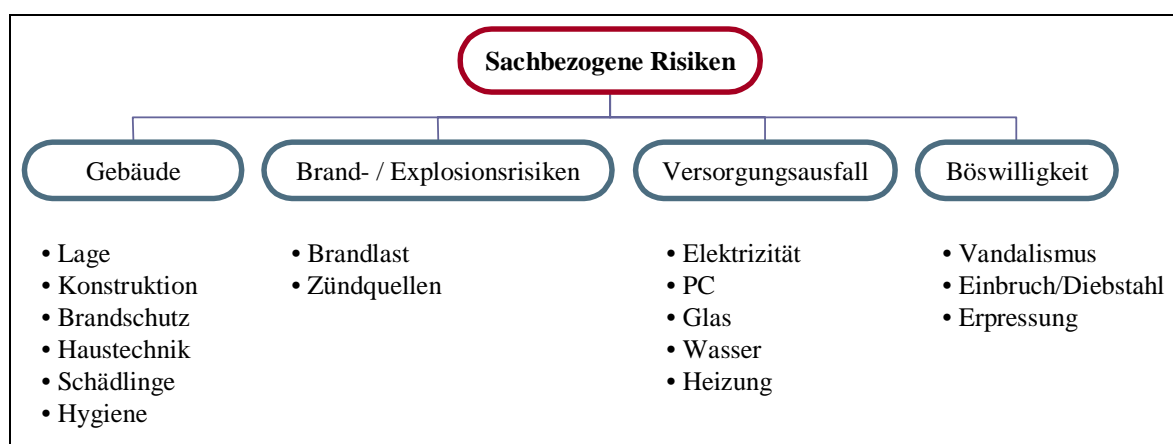
Die Risiken im Leistungsbereich betreffen unmittelbar die Leistungserbringung (Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes) und somit die Funkti-



onsbereiche der Einrichtungsleitung, der Gruppenbetreuung und der Essenszubereitung. Diese Kategorie kann somit weiter unterteilt werden in a) Risiken in der Gruppenbetreuung und b) Logistikkrisiken hinsichtlich der Essens- und Getrankzubereitung. Die Mittagsmahlzeiten bestehen aus einem tiefgekühlt gelieferten Menü und werden durch selber zubereitete Beilagen (z. B. Nudeln, Reis, frischer Salat, Gemüse) ergänzt. Die Logistikkrisiken lassen sich daher weiter unterteilen in Risiken aus Beziehungen mit Lieferanten bezüglich Essen und Getränke (Lieferkapazitat, Lieferantensortiment, Lieferantenpreise, Qualitätskontrolle), Transportrisiken (Beschaffung) und Lagerrisiko (Verderblichkeit von Lebensmitteln).<sup>18</sup>

Die Risiken in der Gruppenbetreuung können weiter unterteilt werden in operative und strategische Risiken. Zu den strategischen Risiken zählen beispielsweise der Betreuungsanteil (vergleichbar mit Marktanteil), Betreuungskapazitäten oder Investitionsrisiken. Die Kategorie der operativen Risiken kann in folgende Subkategorien aufgeteilt werden: Sach- und Personenbezogene Risiken, Betriebsunterbrechung (z. B. Brand, Versorgungsausfall, Streik) sowie Haftpflichtrisiken. Eine weitere Unterteilung der sachbezogenen Risiken ist wie folgt möglich:

Abbildung 6: Beispiel für eine Kategorisierung von sachbezogenen Risiken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike/Finke (2003: beigefügte CD-ROM).  
Unter Brandlast ist ein eventuell erhohotes Brandrisiko zu verstehen.

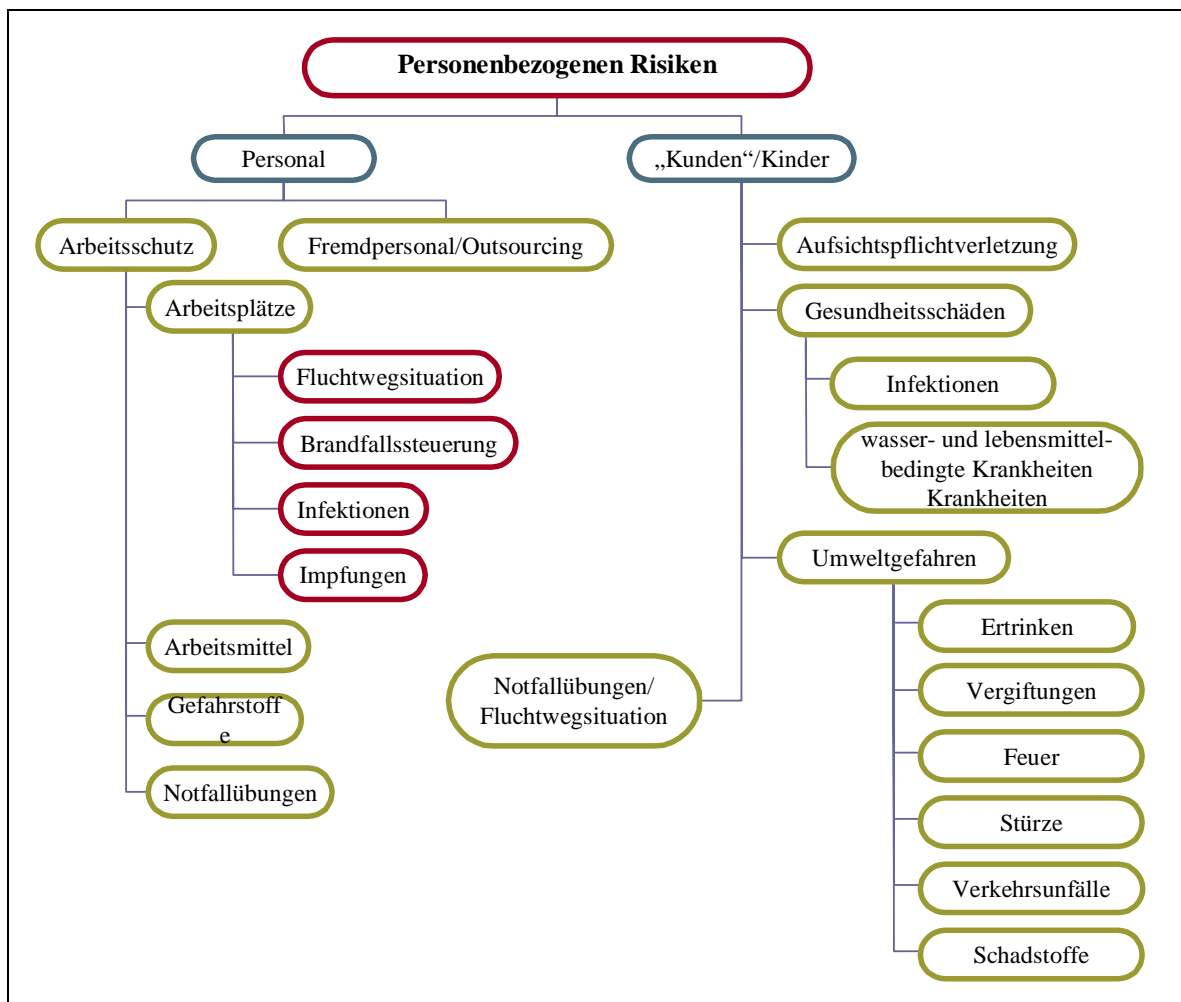
Hinsichtlich der Wartung und Instandhaltung der Gebäude können als weitere Risiken mangelnde Instandhaltungs-/Wartungsprogramme für die Grundversorgung und keine klaren Verantwortlichkeiten hinzukommen. Außerdem können bei den sachbezogenen Risiken noch Schäden Dritter hinzukommen, für den Fall, dass ein Kind einer anderen Personen einen Schaden zufügt, z. B. Beschädigung eines Autos durch das Werfen von Steinen oder bei beschadig-

<sup>18</sup> Vgl. [www.risknet.de](http://www.risknet.de) (MindMapRisiken) – 09.09.2005; Romeike/Finke (2003: beigefügte CD-ROM).

ten oder gestohlenen Gegenständen von Kindern in dem Kindergarten.

Kindergärten erbringen eine soziale Dienstleistung am Kunden, die in diesem Fall unmittelbar die Kinder sind bzw. indirekt die Eltern, die darüber entscheiden, in welchen Kindergarten ihre Kinder gehen. Daher muss bei den personenbezogenen Risiken eine weitere Unterteilung in Personal und „Kunden“/Kinder vorgenommen werden. Trotz der Unterteilung sind bestimmte Risiken in beiden Kategorien identisch, da z. B. das Infektionsrisiko für beide Personengruppen gleichermaßen besteht. Risiken, die die Kinder betreffen sind jedoch zu einem großen Teil von der Aufsichtspflicht der Betreuer abhängig. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht über potentielle personenbezogene Risiken.

Abbildung 7: Beispiel für eine Kategorisierung von personenbezogenen Risiken



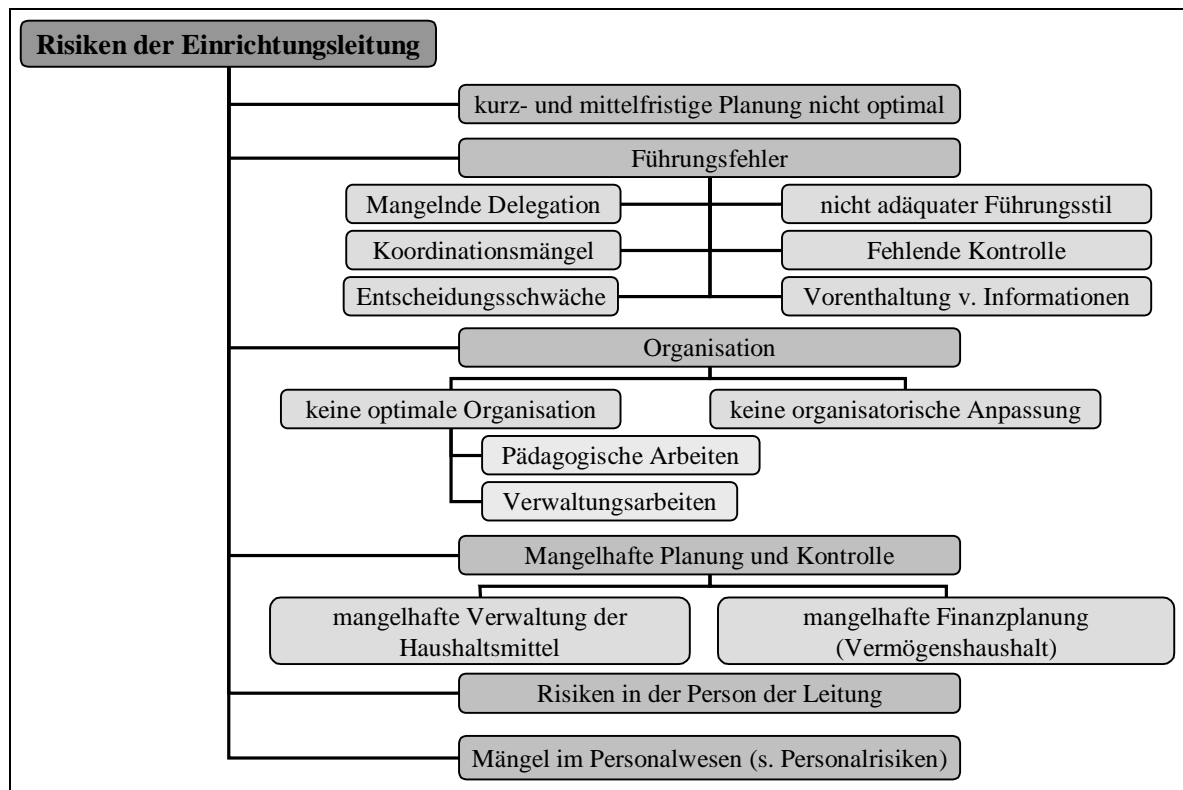
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike/Finke (2003: beigefügte CD-ROM). Als nächstes soll die Kategorie „Risiken im Management/ in der Organisation, ...“ weiter unterteilt werden. Hier kann man unterscheiden zwischen Risiken

der Einrichtungsleitung, „Marktrisiken“ und Personalrisiken. Zu den Personalrisiken gehören z. B. arbeitsrechtliche Risiken; Fluktuation von Mitarbeitern; Fehlzeiten/Krankheitstage; Sucht am Arbeitsplatz; Nichterkennung sozialer Kompetenzen; Betrug, Sabotage, Erpressung, Mobbing, Bestechung, Untreue, fahrlässiges Verhalten; nicht autorisierte Handlungen; Arbeitsschutz (Unfallrisiken) und Streikrisiken.

Bevor die Risiken der Einrichtungsleitung dargestellt werden (s. dazu Abbildung 8), sollte man sich kurz die Vielzahl von Aufgaben einer Einrichtungsleitung vor Augen führen. Die Aufgaben für Leiter von städtischen Kindergärten in Kiel sind in einem Handbuch genau festgelegt. Zu den Arbeiten zählen:

- Verwaltung der Haushaltsmittel
- Information und Kommunikation (innerhalb der Belegschaft)
- Büro- und Verwaltungsarbeit
- Neuaufnahmen der Kinder (Beratung, Anmeldegespräche, Wartelisten führen,...)
- Verantwortlichkeit für Gebäude, Außengelände und die allgemeine Sicherheit
- Personaleinsatz (Dienst- und Fachaufsicht, Planung, Beurteilung,...)
- Pädagogische Koordination (Hauskonzeption, Einhaltung des Qualitätsmanagements,...)
- Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation
- Mitarbeiterführung (Bewerbungsgespräche, Motivation, Konfliktlösung, ...) (Amt für Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen 2005: 13f).

Abbildung 8: Beispiel für eine Kategorisierung von Risiken der Einrichtungsleitung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike/Finke (2003: beigefügte CD-ROM).

Bei den „Marktrisiken“ kann man zwischen der Kindertageeinrichtungsebene und „Marktebene“ unterscheiden. Zu den Risikofaktoren auf Ebene der Einrichtung gehören die Beherrschung von Kernkompetenzen, Qualitätsmanagement, Qualifikation und Motivation sowie Kindergartenimage und auf Marktebene die Nachfragerseite (Eltern), auch das Image und Kooperationspartner. Eine „Marktposition“ lässt sich kaum ermitteln, da die Auslastung in fast allen Einrichtungen sehr hoch ist.

Will man die Finanzrisiken für einen Kindergarten herausfinden, stellt man fest, dass es im Bereich öffentlich finanzierter Einrichtungen ganz andere Finanzrisiken gibt als in der Privatwirtschaft, wo man mit Gewinn und Verlust, dem Cash Flow, Deckungsbeitrag, Marktpreis- oder Kursrisiken rechnen kann. Die Finanzierung von Kindergärten ist ein Teilbereich des Gesamthaushaltes der LH Kiel, weshalb bei der Identifikation von Finanzrisiken nicht nur die Einrichtung, sondern die gesamte Stadt Kiel als Träger betrachtet werden muss. In dieser Arbeit wird nur oberflächlich auf die Finanzrisiken eingegangen, da man sich ausführlich mit den Haushaltsangelegenheiten beschäftigen muss und der Umfang dieser Kategorie Inhalt einer weiteren Arbeit sein kann. Grundsätzlich sei gesagt, dass sich der Haushalt in Kiel aus dem Verwaltungs- und Vermögenshaushalt zusammensetzt, jeweils mit Einnahmen und Ausga-

ben. Zu den Haupteinnahmequellen im Verwaltungshaushalt zählen Steuern, allgemeine Finanzaufweisungen vom Bund, Land oder Gemeinden (z. B. der Landeszuschuss bei der Kindergartenfinanzierung) und Gebühren und Entgelte (z. B. Elterngebühren für einen Kindergartenplatz). Die meisten Ausgaben werden im Bereich des Personals getätigt, gefolgt von den Verwaltungs- und Betriebsausgaben (z. B. Unterhaltung von Grundstücken). Der Verwaltungshaushalt wies 2004 ein Gesamtdefizit von 74,844 Millionen Euro auf und wird nach dem Haushaltsplan 2006 auf ca. 121,137 Millionen Euro ansteigen. Der Vermögenshaushalt ist dagegen mit seinen Einnahmen und Ausgaben ausgeglichen. Zu den Ausgaben gehören z. B. Zuführungen an Rücklagen, Erwerb von Grundstücken, Baumaßnahmen (z. B. Sanierung und Herrichtung von Kindertageseinrichtungen) und Tilgung von Krediten, die gedeckt werden sollen z. B. durch Veräußerung von Sachen des Anlagevermögens (fast ausschließlich Grundstücksverkäufe), Entnahmen aus Rücklagen oder Einnahmen aus Krediten (Vgl. Amt für Finanzwirtschaft 2005).

Die Aufstellung und Planung eines Haushaltes oder Budgets beruht grundsätzlich auf Schätzung der Einnahmen und Ausgaben. Zu den Finanzrisiken im Haushalt der Stadt Kiel, speziell im Bereich der städtischen Kindertageseinrichtungen, gehören z. B. Zinsrisiken, Liquiditätsrisiken und generell Haushaltsrisiken. Die Haushaltsrisiken lassen sich wiederum in Mehr- und Minderausgaben (= Ausgabenrisiken) sowie in Mehr- und Mindereinnahmen (= Einnahmerisiken) unterteilen. Zu den Ausgabenrisiken, unter ausschließlicher Berücksichtigung des Bereichs städtische Kindertageseinrichtungen, gehören Personalausgaben. Risikofaktoren in dieser Kategorie sind u. a. Tarifverhandlungen, Änderungen in persönlichen Umständen von Mitarbeitern (z. B. Zunahme von Heiraten, Schwangerschaften, Unfälle oder Todesfälle usw.) oder Beeinflussung durch andere Institutionen, wie z. B. Sozialversicherungsträger (Erhöhung der Lohnnebenkosten). Ein weiteres Ausgaberrisiko liegt in den Sachausgaben. Man unterscheidet hier zwischen Ressourcen der Gütermärkte (Konsumgüter oder Dienstleistungen) und Kapitalmärkte (Aufwendungen für Zinsen und Tilgungen). Risikofaktoren, die die Ressourcen der Gütermärkte betreffen, sind z. B. Preisrisiken und Sachschäden an öffentlichen Gebäuden und hinsichtlich der Kapitalmärkte gehören Tilgungs- und Zinsrisiken zu den Risikofaktoren (Vgl. Minister für Wissenschaft und Forschung 1990: 25ff).

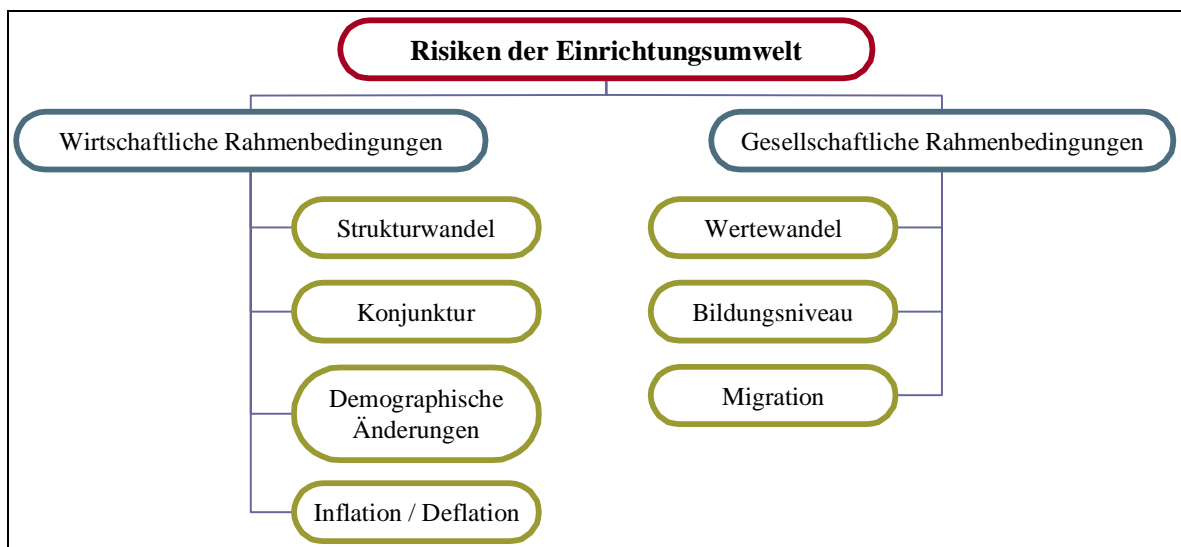
Einnahmerisiken gibt es bezogen auf den Bereich Kindertagesstätten bei den Gebühren und Zuweisungen des Landes Schleswig-Holstein und bei Betrachtung des Gesamthaushaltes bei den Steuereinnahmen, die viele Bereiche des Haushaltes abdecken.

Näher soll auf die Finanzrisiken nicht eingegangen werden.

## 5.2. Externe Risiken

Der letzte Teil der Risikoidentifikation zeigt eine grobe Zusammenfassung der externen Risiken. Darunter fallen Risiken bedingt durch Naturgewalten, wie z. B. Sturm, Regen/Flut, Blitzschlag und Hagel. Die folgenden Abbildungen 9 und 10 fassen potentielle rechtliche Risiken und Risiken der Einrichtungsumwelt zusammen.

Abbildung 9: Beispiele für Risiken der Einrichtungsumwelt

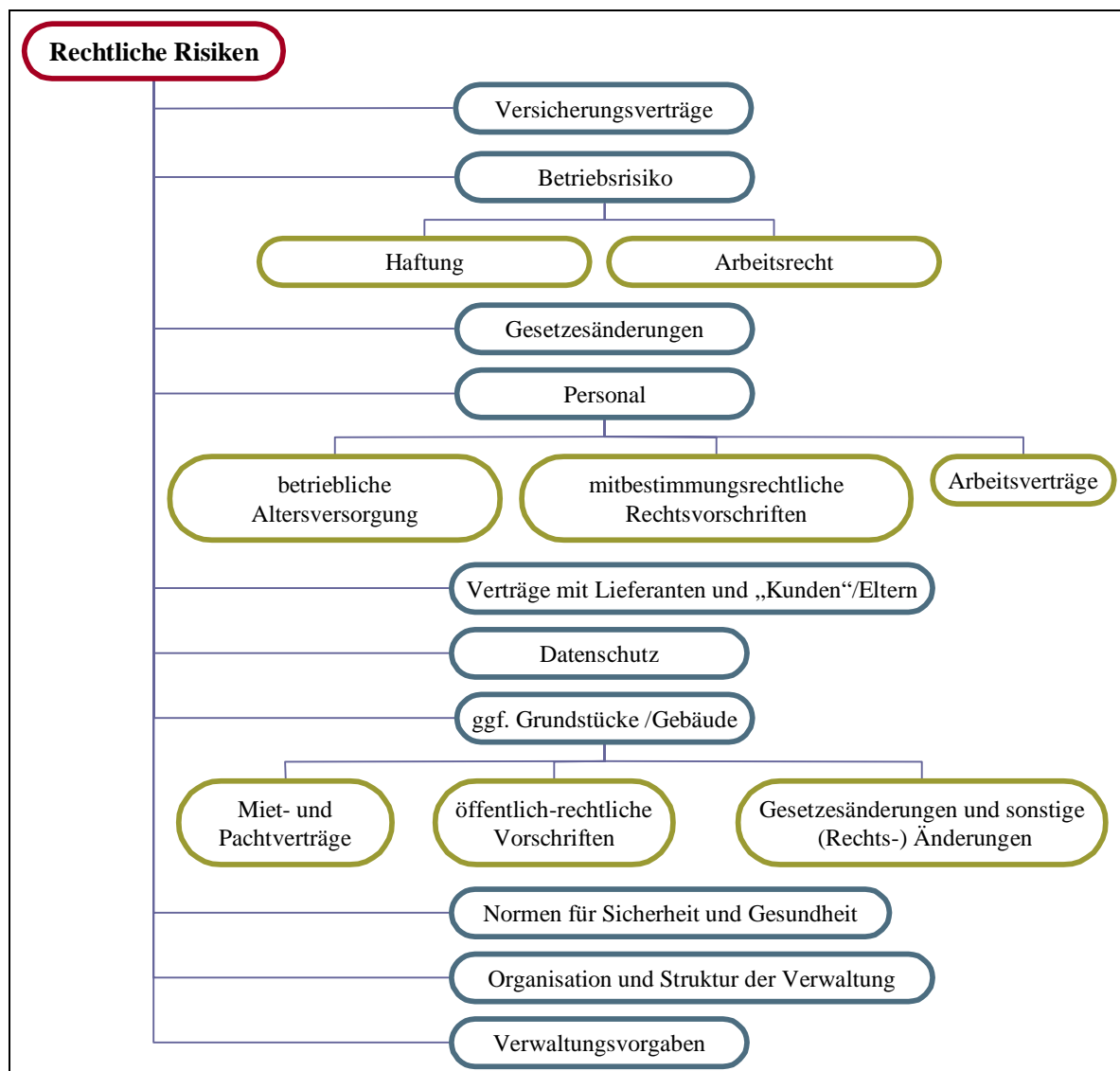


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike/Finke (2003: beigefügte CD-ROM).

Insbesondere demographische Änderungen und die Konjunktur spielen eine entscheidende Rolle in Kindertagesstätten. Konjunktur und dadurch bedingt sinkende Arbeitslosenzahlen können den Bedarf an Kindergartenplätzen ändern, ebenso wie steigende oder sinkende Kinderzahlen.

Auch die rechtlichen Risiken fallen im Kindertagesstättenbereich sehr umfangreich aus, weshalb nicht auf jedes einzelne Gesetz oder jede einzelne Richtlinie eingegangen werden kann.

Abbildung 10: Beispiel für eine Kategorisierung von rechtlichen Risiken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike/Finke (2003: beigefügte CD-ROM).

Die Abbildung 10 verdeutlicht, in welche Richtungen die rechtlichen Risiken gehen können. Sie betreffen Personal, Eltern, Lieferanten, Gegenstände, Bund, Land, interne Verwaltung usw.. Zu den Gesetzesänderungen, die den Betrieb von Kindertagesstätten betreffen, zählen z. B. das Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) oder das Jugendschutzgesetz auf Bundesebene, das KiTaG und die Verordnung auf Landesebene und die Richtlinien zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen auf Ebene der kreisfreien Stadt Kiel. Unter den Normen für Sicherheit und Gesundheit verbergen sich u. a. Richtlinien über Feuerschutzeinrichtungen, Verordnung über Lebensmittelhygiene und das Infektionsschutzgesetz. Hinsichtlich der Organisation und Struktur der Verwaltung gibt es Vorgaben durch allgemeine Geschäftsanweisungen, Dienst- und Geschäftsanweisungen für das Jugendamt, Organisation des Jugendamtes (Or-

ganigramme), Rahmenkonzeption und Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit. Zu den Verwaltungsvorgaben gehören z. B. die Datenschutzverordnung oder die Schreibenweisung (Aufbau und Form des Schriftverkehrs).<sup>19</sup> Bezüglich der Personalangelegenheiten gibt es nicht nur die oben aufgeführten Berührungspunkte, sondern hier spielen auch noch Tarifverträge, Richtlinien für das Personalauswahlverfahren, das Mutterschutzgesetz und vieles mehr eine Rolle.

Hinsichtlich der Gebäude sei das Beispiel der Immobilienwirtschaft erwähnt. Durch die Einrichtung dieser Abteilung müssen Mieten für Kindertageseinrichtungen als „innere Mieten“ an die Immobilienwirtschaft gezahlt werden, was zwar grundsätzlich eine Einnahme im Gesamthaushalt ist, jedoch Kosten im Haushalt der städtischen Kindergärten sind.

Bei der Gesamtbetrachtung der Risiken wird deutlich, dass viele Risiken ineinander übergreifen, so dass keine absolute Abgrenzung zwischen externen und internen Risiken sowie Betriebsrisiken vorgenommen werden kann. Daher soll in dieser Arbeit auch nicht weiter auf die internen Risiken, die zu einem Teil schon in anderen Kategorien berührt worden sind, eingegangen werden.

## 6. Schlussteil

Wenn man sich mit dem Thema Risikomanagement auseinandergesetzt hat, wird einem bewusst, dass es sich nicht um eine einfache Angelegenheit handelt, die binnen eines Tages vollständig abgehandelt ist. Es bedarf sehr viel Zeit, sehr vieler Informationen und insbesondere Know-how. Ohne das Fachwissen der betroffenen Abteilungen oder Funktionsbereiche kann eine Risikoidentifikation nicht erfolgen oder sie erfolgt lediglich oberflächlich, wie diese Arbeit es zeigt. Daher ist es auch nicht sinnvoll die Risikoidentifikation einer Person zu überlassen. Die Literatur bestätigt die Vermutung der Autorin und besagt, dass Risikoidentifikation keines Falls nur als Brainstorming-Veranstaltungen missverstanden werden dürfen. „Eine fundierte und objektive Risikoidentifikation erfordert, dass Fachexperten eingesetzt werden, die die Risikolandschaft objektiv beurteilen (z. B. externe Berater) und zugleich das entsprechende Know-how haben, ein bestimmtes Sozialgebiet beurteilen zu können“.<sup>20</sup>

Ebenfalls problematisch war die Risikoidentifikation für eine Einrichtung der öffentlichen Hand, statt einer privaten Einrichtung, da die Informationsbasis das Risikomanagement im Finanzbereich war. Auch wenn Banken und Versicherer sowie Kindertageseinrichtungen Dienstleistungen erbringen, unterscheiden sie sich erheblich in ihrer Organisation und Struktur, aber speziell in ihren Finanzrisiken. Es wurde deutlich, dass sich Risikokategorien nicht

---

<sup>19</sup> Vgl. Amt für Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen (2005: 68ff).

<sup>20</sup> <http://www.krisenkommunikation.de/akfo53-d.htm> - 09.09.05



von einem Unternehmen auf das andere übertragen lassen und erst recht nicht von einem privaten Unternehmen auf Einrichtungen der öffentlichen Hand. Sicherlich können einige Subkategorien übernommen werden, aber jedes Unternehmen hat seine eigene, individuelle Struktur und Basis, so dass sich spätestens bei der detaillierten Unterteilung Unterschiede ergeben. Dennoch hat die Autorin versucht, einen möglichst umfangreichen Überblick über potentielle Risiken in einem Kindergarten zu schaffen, mit dem Bewusstsein, dass noch lange nicht alle Risiken erfasst worden sind.

## Literaturverzeichnis

- Gleason**, James T. (2000): Risiko-Management, [Campus Verlag] Frankfurt am Main/New York.
- Kokigei**, Marianne/**Goffin**, Beate/**Pallin**, Gisela/**Paulsen**, Andrea (2003): Zwischen Mindeststandard und bester Fachpraxis: Qualitätsentwicklung in eigener Regie, [Kallmeyer'sche Verlagsbuchhandlung] Seelze/Velber.
- Minister für Wissenschaft und Forschung** (1990): Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen - Öffentliche Haushalte und Risiko, [Westdeutscher Verlag] Opladen.
- Otto**, Helmer (2000): Schleswig-Holsteinisches Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflegestellen: Kommentar, 2. Aufl., [Kommunal- und Schul-Verlag] Wiesbaden.
- Romeike**, Frank/**Finke**, Robert B. (2003): Erfolgsfaktor Risiko-Management, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden.
- Schiller**, Wolfgang/**Erben**, Roland/**Hebeis**, Norbert (2005): Risikomanagement für Marken, [Wiley-VCH Verlag] Weinheim.

## Broschüren und Arbeitsmaterialien der Landeshauptstadt Kiel

- Amt für Familie und Soziales** (2005): Hilfen zur Erziehung in Kiel - Entwicklung, Perspektiven – 2004.
- Amt für Finanzwirtschaft** (2005): Vorbericht der Landeshauptstadt Kiel zum Haushaltsplan 2006.
- Amt für Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen** (2004a): Broschüre Kindertageseinrichtungen - Ein Platz für mein Kind.
- Amt für Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen** (2004b) Rahmenkonzeption für Kindertageseinrichtungen.
- Amt für Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen** (2005): Handbuch für Kindertageseinrichtungen, Arbeitshilfen und Fachinformationen von A-Z.  
Gebührensatzung der Landeshauptstadt Kiel.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz des Landes Schleswig-Holstein** (2001): Kindertagesstättengesetz und Verordnung.  
Richtlinien zur Förderung der Jugendarbeit.

## **Internetquellen**

<http://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement> - 09.09.05

[http://rmce.de/1\\_2.asp](http://rmce.de/1_2.asp) - 14.11.05

<http://www.krisenkommunikation.de/akfo53-d.htm> - 09.09.05

[http://www.risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08\\_2002\\_risikomanagement.pdf](http://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/RATINGaktuell/RATINGaktuell08_2002_risikomanagement.pdf) – 18.10.05

<http://www.risknet.de/Risikosteuerung.122.0.html> - 18.10.05

## **Autorenangaben**

Marion Wilken

c/o Fachbereich Wirtschaft

Hochschule Wismar

Philipp-Müller-Straße

Postfach 12 10

D – 23966 Wismar

Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

## WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –
- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel/Jürgen Cleve/René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa/Jürgen Cleve/Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg – Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und

- Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel