

Leitungskonzept

für die Kindertageseinrichtungen der Stadt Memmingen
Fortschreibung 01/2025

Inhalt



Einleitung

Mit diesem Konzept wird einheitlich und verbindlich der Blick konkret auf die Schlüsselrolle der KiTa-Leitung gerichtet und dokumentiert. Unserer Überzeugung nach ist die Führungsperson einer Einrichtung und deren Führungsverhalten die zentrale Position für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität. Die KiTa-Leitung setzt sich mit den Begriffen des Leitbildes auseinander und entwickelt eine Haltung, die die Eigenschaften partizipativ, verlässlich, nachhaltig, vielfältig und interaktiv lebt und zusammenführt. Dieses Konzept, das jährlich fortzuschreiben ist, bringt eine gemeinsame Verbindlichkeit in der konkreten Umsetzung und den Zielen mit. Es stellt die große Bandbreite der Aufgaben dar, innerhalb derer eine Leitung Schwerpunkte setzen kann. Es ist Grundlage für die jährlichen Zielvereinbarungen mit den einzelnen Leitungen. Die Zielvereinbarung wird jährlich erstellt: Inhalte sind, die persönliche Haltung zu reflektieren, weiterzuentwickeln und weitere Schritte der Qualifizierung und Qualitätsentwicklung. In der Vereinbarung werden gesetzte Ziele überprüft und neue formuliert.

1. KiTa-Leitbild: Unsere Haltung im Leitungsteam

Die vorurteilsbewusste Arbeit unserer Führungskräfte ist von **vielfältigen** Kulturen geprägt. Durch eine hohe **Vielfalt** an Methoden, Bereitschaft zu Fortbildung und Weiterbildung hat die Führungskraft Teamprozesse im Blick und entwickelt diese stetig weiter. In Teamarbeit findet Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den **vielfältigsten** Familienkonstellationen statt.

Die Führungskräfte stellen unterschiedlichste Kontakte her, um voneinander und miteinander zu lernen. Hierfür ist ein hohes Maß an **interaktiver** Kommunikation und Kooperation notwendig, welche die Führungskräfte im pädagogischen Alltag forcieren. Durch diesen **interaktiven** Beziehungsaufbau werden die sozialen Kompetenzen untereinander gestärkt und gefördert.

Der wertschätzende Umgang mit sich selbst und anderen ist Grundlage einer **partizipativen** Haltung. Die Führungskraft ermöglicht durch diese Haltung allen Teammitgliedern Leistungen zu erbringen, Eigen- und Mitverantwortung zu übernehmen und gesetzte Ziele zu erreichen. **Partizipativ** zu führen bedeutet fair zu entscheiden, zu handeln und zeitgleich urteilsfähig zu sein und zu bleiben. Die Teilhabe des Teams, der Eltern und Kinder ist ein wichtiger Bestandteil einer **partizipativen** Einstellung und hat Priorität im pädagogischen Arbeitsalltag.

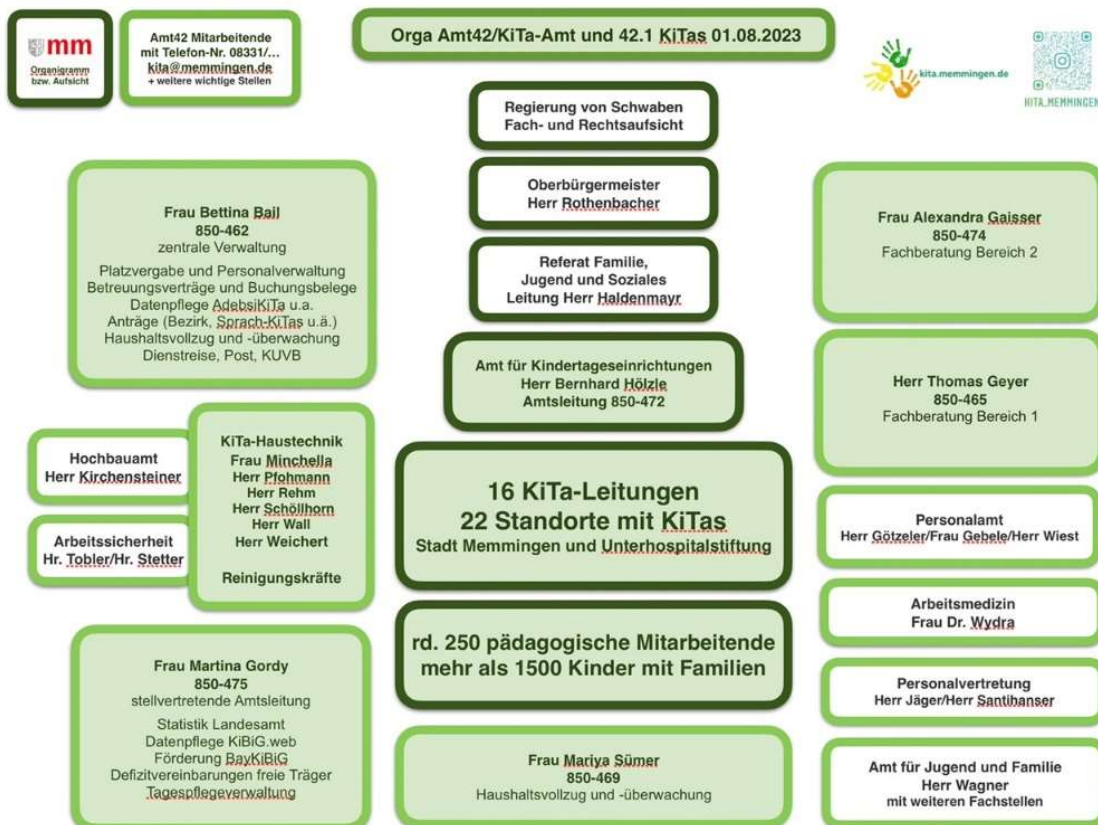
Die Führungskraft versteht sich als Bindeglied zwischen langjährigen und neu dazu gekommenen Mitarbeitenden und übernimmt Verantwortung für gelebte Werte, Haltungen und Handlungen. Die Qualität wird regelmäßig und **nachhaltig** durch Raum für Reflektion und eine ressourcenorientierte Haltung überprüft. Führung in Bezug auf Bildung für **nachhaltige** Entwicklung bedeutet klare Ziele für die Zukunft zu entwickeln und dem Team Orientierung zu geben.

Die Führungskraft trifft **verlässlich** differenzierte Entscheidungen, wichtig hierfür ist eine glaubwürdige und authentische Haltung, welche sich im Einstehen für klare Worte widerspiegelt. Eine positive Fehlerkultur im Kontext Kindertagesbetreuung und Träger zu entwickeln ist für uns selbstverständlich und stets **verlässlich**.

2. Stellung und Qualifikation der Leitenden

Die Leitung ist **Dienstvorgesetzte/r** aller Mitarbeitenden in ihrer KiTa: Sie ist diesen übergeordnet und weisungsgebunden. Unmittelbarer Dienstvorgesetzter der Leitung ist die Amtsleitung des Amtes für Kindertageseinrichtungen. Alle Mitarbeitenden des KiTa-Amtes sind für die Leitung und ihre KiTa unterstützend und begleitend tätig. Die Leitung bestellt im Einvernehmen mit dem KiTa-Amt eine Stellvertretung (Abwesenheitsvertretung).

Die Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen, Kooperationspartnern und Ämtern wird durch das KiTa-Amt gesteuert bzw. begleitet:



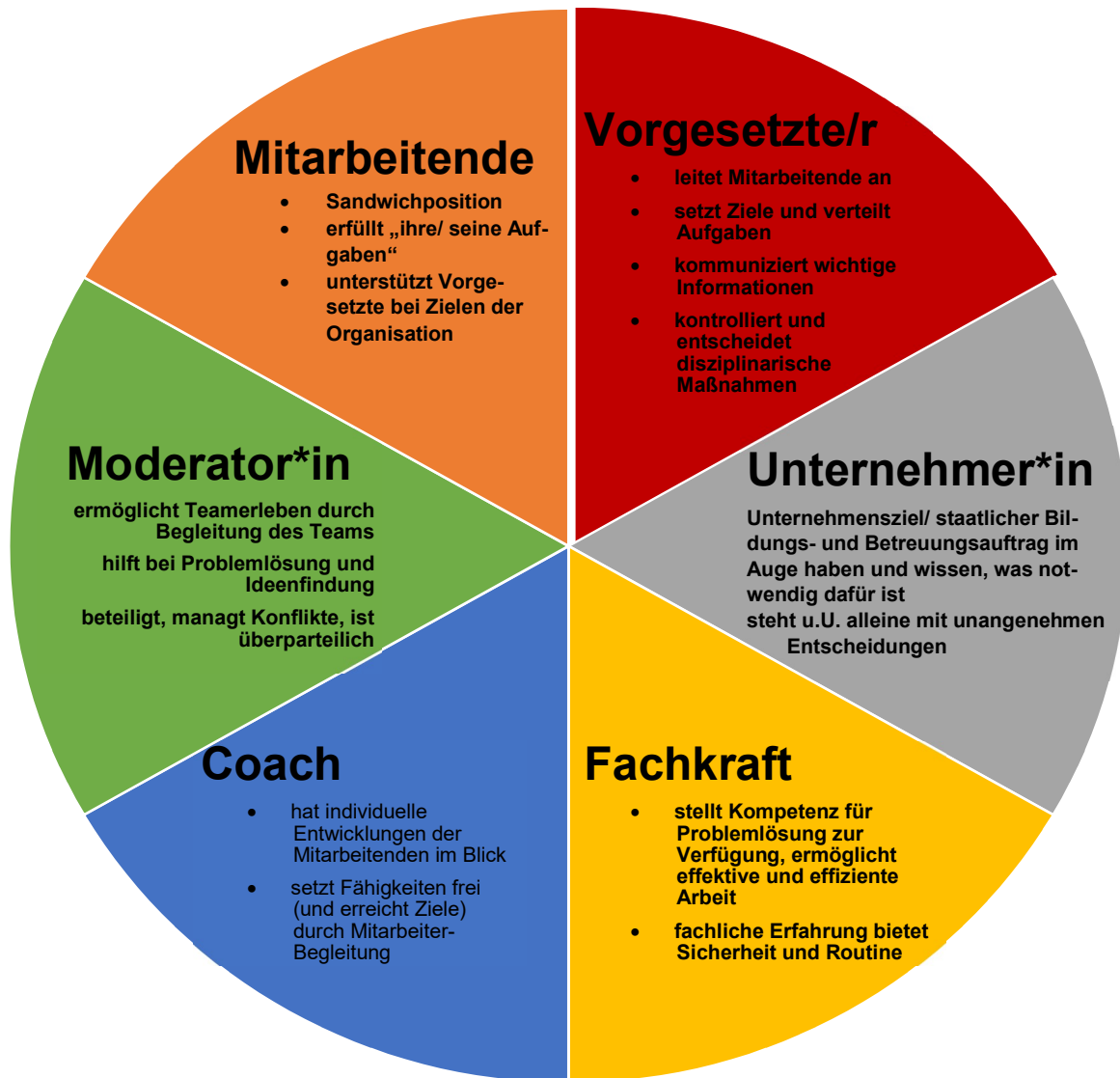
Die Aufgaben einer Einrichtungsleitung umfassen grundsätzlich den Umfang einer Vollzeitstelle.

Voraussetzung für die Qualifikation der Leitung sind **mindestens die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin/ zum staatlich anerkannten Erzieher**. Mit dieser Voraussetzung legen wir einerseits ein qualitatives Qualifikationsniveau fest und bieten andererseits unseren bewährten Fachkräften eine konkrete Chance der Weiterentwicklung.

Neben den persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen sind die gesetz- und aufsichtlichen Vorgaben zu erfüllen. Im Jahr 2024 wird eine Leitungsqualifizierung für die Leitenden durchgeführt. Daran nehmen Leitende teil.

3. Rollen der Leitenden

Die Leitung soll einen kooperativen **Führungsstil** auf Augenhöhe anstreben, der klar, transparent, partizipativ, ressourcen- und lösungsorientiert ist. Die Vielfalt der Aufgaben der Leitung werden in der Übersicht der **Führungsrollen** deutlich. Diese können in den Anteile je nach persönlicher Stärke der Leitung unterschiedlich ausgeprägt sein:



4. Leistungen für Leitende durch den Träger

Das unter 2. benannte Qualifikationsniveau ist der Einstieg in die Tätigkeit als Leitung bei unserem Träger.

Für die Ausübung der Tätigkeiten einer KiTa-Leitung streben wir nachfolgende Fort- und Weiterbildungen für unsere Leitenden an. Der Gesamtumfang der Fortbildung für die Bestands-Leitenden sollte, je nach individueller Ausrichtung, bei X Tagen pro Jahr liegen. Bei den neu eingestellten Leitenden ist er evtl. höher.

Themen	Zeitbedarf	
	neu	Bestand
	Tage absolut	Tage pro Jahr
Grundlagen/ Verwaltung	3-5	½-1
Leitung	1-2	1-2
Beratung & Coaching (1 x)	9 Tage	1
Fachkompetenz	1 Tage	1
KiTa-spezial	1	1
Gesundheit und persönliche Entwicklung	1 + X	1 + X

Weitere Unterstützungsinstrumente für Leitende sind

- ✓ **interne Mentorinnen und Mentoren**
Begleitung durch eine erfahrene Leitung über ca. 1 Jahr
- ✓ **kollegiale Beratungsgruppen**
mehrere Leitende tauschen sich regelmäßig auf kollegialer Ebene aus
- ✓ **externe Supervisorinnen und Supervisoren**
bei Neueinstellungen 2-3 Supervisionseinheiten innerhalb des ersten Jahres,
bei Bestandleitungen auf Anfrage, aber mindestens alle 3 Jahre
- ✓ alle **Fort- und Weiterbildungsangebote**, die auch für alle pädagogischen Mitarbeitenden im Bereich des Kita-Amtes angeboten werden
- ✓ **Monatsgespräch** für neue Leitungen mit Amtsleitung und Fachberatung

5. Partnerschaften zur Umsetzung des Leitbildes und Stadtratsbeteiligung

Die konkrete Umsetzung des Leitbildes ist nur mit Partnern möglich. Diese sind vor allem:

- Personalamt der Stadt Memmingen
- Personalvertretung der Stadt Memmingen und der Unterhospitalstiftung
- Externe Fortbildungsinstitute
- KUVB, evtl. Kooperationsmodelle mit freien Trägern
- Hospitationsmodelle bei anderen KiTas, Einrichtungen und Unternehmen

6. Maßnahmen zur konkreten Entlastung der Leitung

a) Maßnahmen im Verwaltungsbereich

Die Leitungen der kommunal verwalteten Kindertageseinrichtungen bei der Stadt Memmingen werden im Bereich der zentralen Verwaltung bisher durch das KiTa-Amt u.a. entlastet bei:

- digitaler Erfassung der Anmeldungen, Daten der betreuten Kinder und Abrechnungswesen
- Personalakquise und -verwaltung
- Bereitstellung und Support der verwendeten Hard- und Software

- Rechtliche Beratung, Verwaltungsleistungen allgemein
- Strukturierung, Dienstanweisungen u.a.
- Verbesserung durch mehr digitale Prozesse

b) Maßnahmen zur zeitlichen Entlastung

Die KiTa-Leitung wird intern anteilig zur Einrichtungsgröße aus dem gesetzlichen Anstellungsschlüssel nachweislich und dauerhaft herausgerechnet und ihre Freistellung entsprechend dokumentiert.


Als Messgröße wird hierzu die Gruppenanzahl der Einrichtung herangezogen, unabhängig davon, ob es sich dabei um Krippen-, Regel-Kindergarten-, Hort- oder integrative Gruppen handelt. Eine offen arbeitende KiTa, wird anhand der Kinder- und Mitarbeiterzahl vergleichbar eingestuft. Der Umfang der zeitlichen Entlastung der Leitung bei allen kommunal verwalteten KiTa soll bei 20 % pro Gruppe in der KiTa (bezogen auf eine Vollzeitstelle) liegen. Die Leitung wird dabei mit mindestens 10 Stunden/Woche auch effektiv nicht als Fachkraft im Anstellungsschlüssel eingerechnet. Dokumentiert wird dies über die Personalbedarfsberechnung vom Mai. Die Homeofficemöglichkeit zur Entlastung aus dem täglichen Dienstbetrieb wird erweitert.

Die Freistellung nach den gesetzlichen Richtlinien wird hiervon unabhängig im KiBiG.web dokumentiert und berechnet.

7. Sicherstellung der Leitungsqualifikation

Das Leitungskonzept wird regelmäßig unter Beteiligung aller Partner fortgeschrieben (s.a. Präambel). Im Frühjahr wird mit den Leitungen auf dieser Grundlage ein Leitungskonzeptgespräch geführt (s.u.). Im Frühjahr erfolgt die allgemein Personalplanung, die das entsprechende berücksichtigt. Darauf aufbauend erfolgen die Beschlussfassungen in den entsprechenden Stadtratsgremien (Personal und Soziales).

Memmingen, 31.01.2025
Amt42 KiTa




Hölzle
Leitung Amt für Kindertageseinrichtungen

Anlage 1: Entwicklungshistorie, Umsetzung und Planung:

März/ April 2020	Erarbeitung digital durch Fachberatung mit Unterstützung durch Leitungen
19.04.2020	interne Verfügung und erste Umsetzung in interner Personalberechnung
April/ Mai 2020	Beschaffung neuer KiTa-Software
27.05.2020	Kenntnisnahmebeschluss Stadtratsausschuss
24.-25.09.2020	Überarbeitung in zweitägiger Leitungsklausur
Januar 2021	Anpassung an Überarbeitung
Januar/ Februar 2021	dokumentierte Leitungskonzeptgespräche mit Leitungen Ausnahme: Leitungen mit Renten-/Freistellungsplanung 2021) + Einzelfall-Förderangebot
20.04.2021	FB für Leitende (mit Personalamt): Abläufe Personal/ Bewerbung
04.-05.05.2021	FB für Leitende: Führung und Resilienz
Mai 2021	Abschluss Migration KiTa-Software (Basis)
Mai 2021	Anpassung an neue Richtlinie und Beschaffungsauftrag Dienstplansoftware; Beginn Beschaffung Hardware
16.-17.06.2021	FB für Leitende: Entscheidungen
08./09.07.2021	zweitägige Leitungsklausur: Erstellung eines Leitbildes Freigabe Homeoffice für ruhiges Arbeiten (Email 01.07.)
22.09.2021	Systemische Supervision
Ende Juni bis 16.12.2021	Ausbilder:innen-Weiterbildung
08.02.2022 bis 2023	Projekt KUVB Psychische Gefährdungsbeurteilung
05.-10.05.2022	FB Leadership to go
06/2022	Redaktionssitzung Leitungskonzept
28./29.06.2022	zweitägige Leitungsklausur: Waldbaden, KUVB-Projekt, Schutzauftrag, etc.
2021/2022	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionserstellung • Ausbau der fachlichen Differenzierung des Leitungskonzeptes bzgl. „Merhäusigkeit“, kleinere Einrichtung, u.a. • Fortbildungsangebot ADEBISKITA für Leitungen • Sachkosten als Verfügungsmittel
2023	Weitere Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Leadership to go • Leitungsklausur (2 Tage) • Fortbildung digitale Platzanmeldung • 10/2023 Fortschreibung Leitungskonzept
2023-2025	<ul style="list-style-type: none"> • FB Leitungsqualifizierung; Konkretisierung für Stellvertretungen, redaktionelle Änderungen (u.a. Trägerveränderung UHS-MM)

Leitungskonzeptgespräch

Leitung:

KiTa-Amt:

Datum:

Rückblick KiTa + Leitung:

Was war rückwirkend in den letzten 12 Monaten wichtig?

5

nachhaltig

KiTa-Qualität:

Was macht die Qualität der KiTa derzeit aus?

Leitungs-Qualität:

Wo sieht sich die Leitung momentan?

10

10

vielfältig

partizipativ

Feedback an Leitung:

Wie sieht das KiTa-Amt die Leitung?

Feedback an KiTa-Amt:

Wie sieht die Leitung das KiTa-Amt?

10

10

Wir sind...

Ausblick und Planung:

10

Vereinbarungen / Ziele / ToDo / Sonstiges:

5

Anlage 3: Aufgaben der KiTa-Leitung: Diese Zusammenstellung ist beispielhaft. Einzelne Aufgaben können situativ oder allgemein delegiert werden, soweit dem keine anderen Regelungen entgegenstehen. Regelaufgaben der stellvertretenden Leitung sind für die Vertretungssituation der Leitung grün unterlegt. Die Stellvertretung wird bei der Stadt Memmingen grundsätzlich als Abwesenheitsvertretung (Urlaub und ähnlich übliche Abwesenheit) gesehen.

✓ **Pädagogische Qualität**

- Planung und Umsetzung der pädagogischen Arbeit gemäß der Vorgaben des Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplans (BEP) und der Bayerischen Leitlinien für die Bildung und Erziehung von Kindern bis zum Ende der Grundschulzeit (BBL)
- Gewährleistung einer ganzheitlichen Betreuung, Bildung und Förderung der Kinder nach den o.g. Grundsätzen
- Erstellung und Fortschreibung der Einrichtungskonzeption in Zusammenarbeit mit dem Team, den Eltern und dem Träger
- Aufbau tragfähiger und vertrauensvoller Beziehungen zu Kindern, Eltern, Mitarbeitenden, Trägervertretern und Kooperationspartnern
- **Sicherstellung der Aufsichtspflicht und der Sorge für das Wohl der betreuten Kinder innerhalb der Einrichtung**
- **fachliche Anleitung der Mitarbeitenden**
- Information und Vermittlung von Fach- und Beratungsdiensten bei Bedarf
- **Sicherstellung der Einhaltung des Kinderschutzes, Wahrung der Kinderrechte**
- Gestaltung, Steuerung und Koordination der pädagogischen Aufgaben
- Überprüfung der Einhaltung der Dokumentationen und Richtlinien
- Unterstützung des Teams durch Beobachtung und Reflexion der pädagogischen Prozesse und Gegebenheiten
- Prozessbegleitung bei der jährlichen Elternbefragung: Analyse der Ergebnisse und Schlüsselthemen, Ableitung von individuellen Maßnahmen und gemeinsame Bearbeitung im Team und im Elternbeirat
- Planung und Organisation von pädagogischen Aktionen
- (neue) pädagogische Trends und Ansätze verfolgen, Austausch mit dem Team

✓ **Personalführung/Team- und Mitarbeiterentwicklung**

- jährliche und situative Personalplanung für die Einrichtung in Kooperation mit dem Kita-Amt
- Mitarbeit bei Personalauswahl und -einstellungen
- Organisation von Hospitationsterminen
- Erstellen und kontinuierliche Weiterentwicklung eines Einarbeitungsplans
- Führen von Einarbeitungs- und Reflexionsgesprächen
- Erstellen und Besprechen von Probezeitbeurteilungen
- **Personaleinsatzplanung/ Dienstplangestaltung, Planung der Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit, Erstellen eines Vertretungsplanes, einer Urlaubsplanung**
- **Ausfallmanagement bei Krankheitsfällen**
- **Kontrolle der Arbeitszeit**
- Führen von Mitarbeitergesprächen (regelmäßig und **situativ**)

- Erstellung einer leistungsorientierten Beurteilung (LOB)
 - Wahrnehmen der individuellen Persönlichkeiten im Team und Förderung und ressourcenorientierte Forderung ihrer Weiterentwicklung (Fortbildungsmöglichkeiten, Projektarbeiten, Übernahme Verantwortungsbereiche etc.)
 - Kontrolle der festgelegten Vereinbarungen
 - Achtung auf gesundheitsfördernde Maßnahmen
 - Vorbereitung und Erstellen von Beurteilungen und Arbeitszeugnissen für Mitarbeitende
 - **Ansprechpartner für Mitarbeiter*innen, Einzelgespräche und Beratungsgespräche**
 - Planung und Durchführung von Teambesprechungen und Kita-internen Klauertagen und Miteinbeziehung des Teams
 - Verantwortung für die stetige Weiterentwicklung eines professionellen Teams
 - Miteinbeziehen des Teams in unterschiedliche Prozesse
 - **Krisenmanagement bei Konflikten**, Konfliktberatung (lösungsorientiertes Denken vermitteln)
 - Verantwortung für einheitsstiftende Prozesse für das Team
- ✓ **Zusammenarbeit mit Eltern/**
Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit Eltern
- wertschätzende, transparente Informationsweitergabe und Kommunikation mit Eltern (Aushänge, Tür- und Angelgespräche, Elternbriefe, Mails etc.)
 - konstruktive Zusammenarbeit mit Elternbeirat, Planung und Durchführung von Elternbeiratssitzungen
 - Planung, Organisation und Durchführung von Eltern-Kind-Veranstaltungen, Elternabenden und Festen
 - **Krisenmanagement bei Konflikten**, lösungsorientierter Umgang mit Beschwerden und Anliegen von Familien
 - Beratung von Eltern und Mitarbeitenden bei schwierigen Themen (wie z.B. **Kindeswohlgefährdung** oder Integration), Vermittlung von weitergehender Beratung im Bedarfsfall
 - Beratung bei Neuaufnahmen (Erstgespräch, Unterlagen, Procedere, Vertragswesen, Infoabend, Besuchstage etc.)
 - Überwachung der Formalitäten bei der Aufnahme und Abmeldung von Kindern in Kooperation mit dem Träger
- ✓ **Zusammenarbeit mit dem Träger**
- Sicherstellung regelmäßiger Absprachen zwischen Träger und Einrichtung für den pädagogischen Alltag und zur Einrichtungsführung
 - Belegungsplanung in Kooperation mit dem Träger im Rahmen der geltenden Betriebserlaubnis
 - jährliche Haushaltsplanung in Kooperation mit dem Kita-Amt und regelmäßige Überprüfung der Haushaltsstellen
 - aktive und regelmäßige Teilnahme an **Leitungskonferenzen**, Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen
 - Mit-Entwickeln von gemeinsamen Qualitätsstandards, der Weiterentwicklung des Trägerangebots, Kita-übergreifenden Konzepten, einem gemeinsamen Leitbild und einer Unternehmenskultur

- aktive Unterstützung des Trägers bei Kita-übergreifenden Personalentwicklungsmaßnahmen und der Entwicklung von Visionen
 - Wahrnehmen von trägerinternen Unterstützungsinstrumenten, wie z.B. Fortbildungsangeboten, Beratung (intern) Supervision (extern), kollegialen Beratungsgruppen
 - Zusammenarbeit mit den anderen Leitenden und Mitarbeitenden der trägereigenen Kitas
 - Zusammenarbeit mit anderen Ämtern und Dienststellen der Stadt Memmingen (Kämmerei, Bauamt, Personalamt, Jugendamt, etc.)
- ✓ **Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern**
- Vernetzung im Sozialraum (Kirchen, Vereine, etc.)
 - inhaltliche Vernetzung (Kitas anderer Träger, Beratungsstellen, Frühförderung, Schulen, etc.)
 - Teilnahme an Netzwerktreffen
 - Koordination des Fachdienstes in der Einrichtung (Termine, Räume, etc.)
- ✓ **Management-, Organisations- und Verwaltungsaufgaben**
- Repräsentation der Einrichtung und des Trägers in der Öffentlichkeit
 - **Sicherung eines reibungslosen Organisationsablaufes**
 - Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
 - **Entscheidungen treffen und Weisungen erteilen, Prioritäten setzen, Aufgaben delegieren**
 - Verantwortungsvoller Umgang mit den innerhalb des Haushalts zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln Kooperation mit dem Träger
 - Verantwortung für Buchhaltungs- und Bestellprozesse in der Einrichtung
 - **Verantwortung für die Verwaltung und Büroorganisation**
 - erledigen von Verwaltungsaufgaben, wie z.B. Dokumentation, Vertragsangelegenheiten mit Eltern, etc.
 - **Verantwortlich für die Einhaltung der Arbeits-, Hygiene- und Datenschutzbestimmungen, Einhaltung des Gesundheits-, und Sicherheitskonzept (Aufsichtspflicht, Kindeswohlgefährdung, Brandschutz, Ersthelfer, Unfallmeldungen, Umgang mit Krankheiten, etc.)**
 - Verantwortung für die Sicherheit der Haus- und Gartenanlagen
 - **Umgehende, proaktive und umfassende Information des Trägers über alle Vorkommnisse im Alltag der Einrichtung, die rechtliche, konzeptionelle, personelle oder finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen könnten**
 - Koordination und Kontrolle (des Küchenpersonals und) der Reinigungskräfte
 - Koordination und Kontrolle von Hausmeisteraufträgen in Kooperation mit dem Träger
 - Planerische und koordinierende Mitarbeit bei Bau- und Bauunterhaltsaufträgen in der Einrichtung
 - Steuerung und Begleitung von externen Dienstleistern in Kooperation mit dem Träger
 - Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenarbeit mit dem KiTa-Amt
 - Steuerung und Begleitung von hausübergreifenden Prozessen
 - Erstellen der Jahresplanungsübersicht und Koordination der jahresübergreifenden Aufgaben
 - **Bei Bedarf konkrete Unterstützung vom Träger einfordern.**

Anlage 4 Fortbildungen im Detail

Thema	Inhalte	Zeitbedarf		Wer?
		neu	Bestand	
		Tage absolut	Tage pro Jahr	
Grundlagen/ Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einführung und update in ○ trägerinterne Abläufe ○ gesetzlichen Grundlagen ○ trägerspezifische Software ○ Dienstplanung 	3-5	½-1	Träger
Führung/ Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ○ (Weiter-) Entwicklung Leitbild ○ Personalführung ○ Teamentwicklung ○ Kommunikation/ Moderation ○ Fehlerkultur ○ Beschwerdemanagement ○ Mythen, Legenden und Sagen 		1-2	Träger & Externe
Beratung & Coaching	Systemische Pädagogik Kompakt	9 Tage	1	KIM Institut
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einführung in den BEP und die Bayerischen Bildungsleitlinien ○ Konzeptionsentwicklung ○ Kinderschutz ○ „neue“ Entwicklungen, Best Practice (evtl. Exkursionen) 	3 Tage	1	Träger & Externe
KiTa-spezial	je nach inhaltlicher Ausrichtung der Einrichtung und der persönlichen Schwerpunkte z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ○ altersspezifisches Update ○ Weiterbildungen, z.B. zu den Themen Inklusion, Marte Meo 		1	Träger externe Institute
Gesundheit und persönliche Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Salutogenese/ Resilienz ○ Psychische Gefährdung und Stressmanagement ○ weitere individuelle Fortbildungen 		1 + X	Externe