

Die vernachlässigte Dimension im System zur Qualitätsentwicklung

Wie Sie als Träger Ihrer Pflicht »qualitätsorientiert zu arbeiten« nachgehen ■ Das System der Kindertagesbetreuung ist komplex und von unterschiedlichen Realitäten in Kitas geprägt, die nicht zuletzt von den jeweiligen Regelungen der einzelnen Bundesländer abhängen. Im Folgenden wird die Trägerverantwortung im Verhältnis zum Einrichtungsteam näher beleuchtet, in Bezug zur aktuell geplanten Weiterentwicklung des SGB VIII gestellt und mit einem Kriterienkatalog für Träger zur Selbstevaluation abgerundet.



Bettina Stobbe

Referatsleiterin im Jugendministerium Brandenburg. In ihrer Funktion ist sie zuständig für die Weiterentwicklung der Trägerqualität für Kindertagesstätten und Einrichtungen der erzieherischen Hilfen

Nachdem sich in den letzten Jahren die Qualitätsdebatte der Kindertagesbetreuung zunächst auf den Ausbau und die Rahmenbedingungen wie bspw. Personal(-bemessungs-)schlüssel, Öffnungszeiten und Qualifizierung der Fachkräfte konzentrierte, rückte in den letzten Jahren die Kitaleitung als Schlüsselfaktor zur Qualitätsentwicklung der jeweiligen Kindertagesstätte in den Fokus. Sie bildet als eigenständiges Handlungsfeld »Starke Kitaleitung« im Gute-Kita-Gesetz eine Säule zur bundesweiten Qualitätsentwicklung. Wies die Bertelsmann Stiftung in ihrem Ländermonitor 2013 noch darauf hin, dass zu wenig Wissen über die Voraussetzungen für eine »gute Kitaleitung« vorläge, haben sich in den Folgejahren eine Fülle von Aufgabenprofilen und -katalogen für Kitaleitungen den Weg über die Fachdebatte und Publikationen in die Praxis gebnet. Damit eng verbunden ist seitdem die Diskussion um Zeitkontingente für das Aufgabenspektrum von Kitaleitung. Ebenso diskussionswürdig ist, von *wem* und *wie die Aufgaben* und Funktion von Kitaleitungen zu definieren sind.

Der Träger als Akteur zur Qualitätsentwicklung

Den Trägern der Kindertageseinrichtungen wird bei der Bestimmung der

Stellung der Leitung sowie deren Aufgabenspektrum eine bedeutende Rolle zugemessen. Eine allgemeine Fachdebatte, u.a. zur Gestaltung der Schnittstelle zwischen Einrichtung und Träger blieb bisher aus, lediglich Forschungsprojekte, z.B. das der TU Dortmund zur Kooperation zwischen Träger und Einrichtung, lassen auf eine zukünftige Diskussion hoffen (<https://www.empirischebildungsforschung-bmbf.de/de/2850.php>). Bisher wurden die Träger in ihrer zugeschriebenen Gesamtverantwortung und als Akteure zur Qualitätsentwicklung im System der Kindertagesbetreuung nur wenig in den Blick genommen. Aktuell fällt im Zusammenhang der Debatte zur Weiterentwicklung der Kitaqualität immer häufiger der Begriff der *Trägerqualität*. Darunter wird überwiegend verstanden, dass der Träger gegenüber den Kindertageseinrichtungen sowohl die Entwicklung strategisch steuern als auch die Funktion eines unterstützenden Dienstleisters durch Ressourcenbereitstellung einnehmen soll.

» Bisher wurden die Träger in ihrer zugeschriebenen Gesamtverantwortung und als Akteure zur Qualitätsentwicklung [...] nur wenig in den Blick genommen.«

Aus einer Steuerungsperspektive (bspw. der Jugendbehörden der Länder) wird Trägerqualität dagegen vorrangig in Verbindung mit rechtlichen Anforderungen verstanden und erwartet, dass im Zuge der SGB VIII-Reform *Trägerzuverlässigkeit* als Kriterium der Betriebserlaubniserteilung aufgenommen wird und zukünftig Träger diese durch eine gesetz-

lich verankerte Nachweisführung ihrer Mitwirkungs- und Meldepflichten darlegen, folglich die genehmigte Tätigkeit *ordnungsgemäß* ausführen.

Aspekte der Trägerqualität

Zunächst entlang grundsätzlicher Fragen werden nachfolgend Aspekte zur Trägerqualität mit Blick auf eine förderliche Kita-Qualitätsentwicklung am Beispiel von Umsetzungsschritten aus Brandenburg aufgegriffen. Für weitere Fortschritte und eine Qualitätsentwicklung im System der Kindertageseinrichtungen sind zunächst Schärfungen unerlässlich, die dem Gedanken zur Stärkung des Systems von innen heraus entsprechen und als Baustein für einen Qualitätsrahmen gelten können.

- Wer ist gemeint, wenn vom »Träger« der Einrichtung gesprochen wird?
- Welche Funktion hat ein Aufgabenprofil für eine Kitaleitung an der Schnittstelle zum Verantwortungsbereich des Einrichtungsträgers?
- Welche Veränderungen sind mit der Neufassung des SGB VIII zu erwarten und welche Zusammenhänge bestehen zur Organisations- und Personalentwicklung?
- Was können Qualitätsaspekte eines (guten) Jugendhilfeträgers sein?

Leistungen können sowohl von der freien Jugendhilfe als auch von der öffentlichen Jugendhilfe erbracht werden. Die Jugendhilfe ist gemäß § 3 Abs. 1 SGB VIII durch eine Trägervielfalt gekennzeichnet. Ebenso können Einzelpersonen und privat-gewerbliche Träger Leistungen nach SGB VIII erbringen. Die Trägereigenschaft ist *nicht* an eine bestimmte Rechtsform gebunden, daher können sowohl juristische als auch

→ DER BRANDENBURGER WEG

In zwei längerfristig angelegten Arbeitsgruppen führten Trägervertreter*innen, Kitaleitungen und Pädagog*innen aus Brandenburg unter Begleitung des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport (MBJS) im Zeitraum 2015-2018 Diskussionen und Beratungen zum Thema Trägerqualität. Die Ergebnisse lassen sich als landesweite Handlungsempfehlungen, Konzeptentwürfe und Praxismaterialien nachlesen und stehen zur Erprobung zur Verfügung – Prott R. (2018).

natürliche Personen oder Kirchen Träger der freien Jugendhilfe sein. Selbstverständlich gehören Kommunen, kommunale Eigenbetriebe oder Gebietskörperschaften dazu. Spätestens jetzt muss die Frage sein: Wer ist angesichts der vielfältigen Möglichkeiten gemeint, wenn von »dem Träger« die Rede ist.

» Die rechtlichen Vorgaben lassen jedoch offen, ob eine einzelne Person, eine Personengruppe oder ein bestellter Vertreter (Geschäftsführer) den Träger bilden.«

Der (Jugendhilfe-)Träger hat gemäß SGB VIII die Gesamtverantwortung für sein Angebot. Er ist für das pädagogische Konzept der Kita ebenso verantwortlich wie für die alltägliche praktische Erziehungs- und Bildungsarbeit, die durch den Auftrag nach § 22 SGB VIII (Grundsätze der Förderung) definiert ist. Er ist zuständig für den Bau der Kindertagesstätte, für den Betrieb seines Sozialunternehmens sowie die Kosten des Betriebes und das Personal. Dazu zählt auch die Ausstattung der Räume und des Außenbereichs sowie die Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften. Der Jugendhilfeträger stellt das Personal ein und ist Arbeitgeber bzw. Dienstherr. Umso bedeutender, dass geklärt ist, wer (und zwar in Person) der*die Verantwortungsträger*in ist.

Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche eines Trägers ergeben sich nach §§ 45 bis 48a SGB VIII. Die rechtlichen Vorgaben lassen jedoch offen, ob eine einzelne Person, eine Personengruppe

oder ein bestellter Vertreter (Geschäftsführer) den Träger bilden. Vor diesem Hintergrund ist es eher verwunderlich, dass in Fachbeiträgen zur Kindertagesbetreuung immer wieder von »dem Träger/den Trägern« die Rede ist, gerade so, als würde es sich um eine einzelne Person handeln. Im Ergebnis des Dialoges von Träger-Praxisvertreter*innen in Brandenburg wurde daher allzu deutlich, wie vielfältig der Begriff verwendet wird: *Wer in der Jugendhilfe den Begriff Träger (einer Einrichtung) verwendet, bezeichnet damit im Alltag meist »den Kopf« einer Organisation oder »die Verwaltung«, nicht selten auch mit einiger Undeutlichkeit beide zusammen. Ist »die Verwaltung« vielleicht gar selbst der Träger? Trägt sie die Mitarbeiter*innen in ihren nachgeordneten Einrichtungen? Und gilt dies für alle in der Verwaltung tätigen Menschen, die dadurch quasi automatisch den Mitarbeiter*innen in den Kindertageseinrichtungen übergeordnet oder vorgesetzt sind? Zu bedenken ist, dass der organisatorische Überbau ohne die Mitarbeiterinnen, die in den Einrichtungen sozialpädagogische Aufgaben erfüllen, keine Existenzberechtigung hätte. Die Verwaltung könnte sich nur selbst verwalten. [...] Gerät bei der kurzschlüssigen Gedankenverbindung »Träger = Verwaltung = Trägerverwaltung« außer Blick, dass jede*r Mitarbeiter*in in einer Organisation der Jugendhilfe zu einem Träger gehört und Verantwortung trägt? Gemeint ist nicht die moralische,*

sondern die rechtliche Verantwortung. Alle Fachkräfte in der Jugendhilfe tragen eine Haftungsverantwortung für ihr individuelles Tun und Lassen. Träger, so könnte mit einiger Berechtigung gefolgert werden, sind alle Personen, die in einem arbeitsrechtlichen Zusammenhang verbunden sind, vom verantwortlichen ersten Vorsitzenden oder Geschäftsführer bis hin zu den sozialpädagogischen Fachkräften und der ebenfalls verantwortlichen Assistentkraft, der angestellten Köchin oder Reinigungskraft (vgl. Diskussionspapier zum Qualitätsrahmen für Träger von Kindertagesstätten in Brandenburg, S. 6).

Im Diskussionspapier zum Träger-Qualitätsrahmen entstand mit Praxisvertreter*innen in Brandenburg letztlich folgende Definition: »Der Träger einer Kindertageseinrichtung ist die rechtlich verantwortliche Person oder Personengruppe (Geschäftsführung, Vorstand). Die Person oder Gruppe tritt als Rechtsträger nach außen auf, d.h. sie trägt rechtlich die Verantwortung. Sie haftet für das Gesamtgeschehen in allen betriebenen Kindertageseinrichtungen und in der Trägerverwaltung – unbeschadet der Verantwortung jeder involvierten Mitarbeiterin für eigenes Tun oder Lassen im jeweiligen Aufgabengebiet«. Mit dieser Definition wird einerseits die Verantwortung als Rechtsträger klar umrissen, aber auf eine Über- bzw. Unterordnung zwischen den Beschäftigtengruppen (Geschäftsführung, Pädagogen,



Abb. 1: Auch wenn die Kitaleitung eine Schlüsselfunktion inne hat, nur wenn der Träger sich verpflichtet kann die Qualität nachhaltig verbessert werden.

Verwaltung) verzichtet! Stattdessen lässt sie einen Zusammenhang von Funktion und Verantwortung erkennen und nicht zufällig entspricht sie dem Demokratieverständnis und dem Ziel zur Stärkung der Selbstverantwortung der Jugendhilfe und damit dem SGB VIII.

» *Institutioneller Organisationsaufbau, Kompetenz und Entscheidungsverteilung [...] müssen sich in der Qualitätsdebatte stärker niederschlagen.*«

Wenn der Begriff pauschal genutzt wird, ist er nicht geeignet, um seine Verantwortung im System der Kindertagesbetreuung deutlich zu machen. Es lohnt eine Differenzierung. Schon allein deshalb, weil mit einem Selbstverständnis Hierarchieebenen angenommen, vermutet oder zum Fakt gemacht werden, möglicherweise allein durch den undifferenzierten Sprachgebrauch. Die Vielfalt der Kindertageseinrichtungen und ihre Qualität dürfte viel stärker von ihren Trägerorganisationen bzw. der Ausgestaltung der jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zwischen der Trägerverwaltung und der Kindertagesstätte mit ihrem eigenen pädagogischen Auftrag abhängig sein, als bisher angenommen und müsste im Spannungsverhältnis zum Fachkräfte-Team in der Einrichtung endlich richtig in den wissenschaftlichen Fokus rücken. Institutioneller Organisationsaufbau, Kompetenz- und Entscheidungsverteilung – klassische Merkmale der Organisationslehre – können wichtige Bausteine für Qualitätsentwicklung sein und müssen sich in der Qualitätsdebatte stärker niederschlagen. Aktuelle Herausforderungen zum Beispiel zur Fachkräftesicherung und damit zur Personalentwicklung, die ebenso Teil der Organisationslehre sind, dürften allein durch Verantwortungsklärun g an Schubkraft gewinnen.

Funktion der Kitaleitung an der Schnittstelle zur Trägerorganisation

Kitaleitung ist heute nach allgemeinem Verständnis der Schlüssel für die Qualität der Einrichtung. Für den Verantwortungsbereich Kitaleitung wäre es auf der Basis der oben dargestellten Definition unerlässlich, mit ihrer Trä-

gerverwaltung/-vertretung eine Kompetenzklärung im Sinne der Aufgabenzuordnung und Entscheidungsbefugnisse als Grundlage für ein erfolgreiches Zusammenwirken und Hinwirken auf eine gute Kitaqualität zu erreichen. Demnach muss bei der Formulierung eines Aufgabenprofils für Kitaleitungen viel stärker berücksichtigt werden, wie der Jugendhilfeträger in seiner Organisation und Struktur aufgestellt ist.

» *Kitaleitung ist heute nach allgemeinem Verständnis der Schlüssel für die Qualität der Einrichtung.*«

Aufstellung ist hier durchaus ein zu verwendender Begriff, da es sich im engeren Sinn um die Organisationsstruktur handelt. Für die Personalbesetzung einer Leitungsstelle formulierte Möller in einem Beitrag zum Spannungsfeld Betriebswirtschaft und Pädagogik: »Neben den fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, die eine Kita-Leitung mitbringen sollte, gilt es jedoch zuerst einmal zu klären, welches Verständnis der jeweilige Träger von der eigenen Organisation und der Stellung der einzelnen Kita in diesem Rahmen hat«. (Möller 2015, S. 92). Wenn Kitaleitungen an der Qua-

lität ihrer Kita einen großen Anteil haben, muss für zukünftige Stellen(-nach-)besetzungsverfahren viel stärker die Ausgestaltung der Schnittstelle von Leitung und Trägerverwaltung Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dies lässt sich auch auf die Personalentwicklung, z.B. bei der Nachwuchsförderung von zukünftigen Leiter*innen, übertragen.

In Brandenburg existiert z.B. ein Aufgabenprofil für Kitaleiter*innen, welches zuletzt überarbeitet und vom Landes-Kinder- und Jugendausschuss als Empfehlung für alle Träger und Einrichtungen der Kindertagesbetreuung in Brandenburg verabschiedet wurde. Es enthält Vorgaben, wonach Verantwortungs- und Kompetenzbereiche unter Berücksichtigung aller Organisations- bzw. Unternehmensformen von Jugendhilfeträgern zielgenau definiert werden können. Die gültige Empfehlung enthält neben einer Differenzierung von Verantwortungsbereichen die Möglichkeit zur Zuordnung der Aufgabe nach Trägerverwaltungs- oder Kitaleitungsbereich. Mittels Selbstanalyse bzw. Festlegung können damit auch grundsätzliche Aussagen zu benötigten Zeitkontingenten für Kitaleitungen getroffen und auf der Basis der gesetzlichen Regelungen im Umfang bestimmt werden.

Übergeordnete Qualitätsfaktoren	Bekanntnis des Trägers zu Absichten und Zielen der eigenen Kita(s)
	Gewährleistung zielgerichteter, effektiver Betriebsabläufe
	Gewährleistung geeigneter (gemessen am Auftrag) Arbeitsvoraussetzungen für Mitarbeiter*innen
	Demokratieförderung
	Arbeitsprinzip/Orientierung »Spiegelbildlichkeit«
	Arbeitsprinzip/Orientierung Fehlerfreundlichkeit
	Arbeitsprinzip/Orientierung Konsensfindung
Trägerqualität im Binnenverhältnis	Personalentwicklung/Erhaltung von Fachkompetenz
	Zuordnung materieller Ressourcen/Ausübung von Entscheidungskompetenz
	Beteiligung/Teilhabe
	Transparenz/Nachvollziehbarkeit
	Klarheit auf Leitungsebene: auf Grundlage des »Aufgabenprofil von Kitaleitung«
Trägerqualität gegenüber Eltern & Kindern (Nutzersicht)	Vertragsgemäße Leistungen/Vertragstreue
	Wirtschaftlichkeit/Zugänglichkeit
	Beteiligung/Teilhabe
	Transparenz/Nachvollziehbarkeit
Trägerqualität im Außenverhältnis	Transparenz/Nachvollziehbarkeit
	Ressourcenverantwortung/Sicherstellung der betrieblichen Abläufe
	Kontinuität/Planungssicherheit

Tabelle 1: Kriterien als Orientierungsmaßstab für das Trägerhandeln

Ausgehend von der dargestellten Definition des gleichrangigen Zusammenwirkens von Trägerverwaltung und seiner/n Kindertagesstätte/n sowie der Bedeutung von Aufgabenprofilen für Kitaleitungen zur Qualitätsentwicklung von Kitas bleibt zu klären, welche Anforderungen an den einzelnen Jugendhilfe- bzw. Einrichtungsträger bestehen.

» **Mittels Selbstanalyse bzw. Festlegung können damit auch grundsätzliche Aussagen zu benötigten Zeitkontingenten für Kitaleitungen getroffen [werden].«**

Wenngleich das SGB VIII in seinen Anforderungen an die Führung einer Einrichtung hohe Maßstäbe setzt und durch den Schutzauftrag sowie den Erlaubnisvorbehalt nach § 45 SGB VIII dafür Sorge trägt, dass in Kindertageseinrichtungen Betreuung, Bildung und Erziehung durch qualifizierte Fachkräfte erfolgen, so bestehen doch dem gegenüber wenig Anforderungen an die Person(en), die den Träger vertreten. Das wirkt sich u.a. auch für die erlaubniserteilenden Behörden, die zudem die Aufsicht über die Einrichtungen ausüben, aus. Die Möglichkeiten der Erlaubnisbehörden zur aktiven Einflussnahme auf die konkrete Einrichtungsqualität ist begrenzt auf die Sicherung von Mindeststandards, die notwendig sind, das Wohl der betreuten Kinder zu gewährleisten. Anforderungen an die Träger und damit (mögliche) Qualitätsaspekte sind gesetzlich höchst zurückhaltend bestimmt. Umso bedeutender ist das (gleichrangige und) reibungslose Zusammenwirken zwischen Trägervertretung einerseits und pädagogischen Fachkräften in der Einrichtung andererseits.

Organisations- und Qualifikationsanforderungen

Die zu erwartenden Änderungen der SGB-VIII-Reform im § 45, die erstmalig eine *Trägerzuverlässigkeit* als Merkmal rechtlich normieren, könnten die Professionalität von Einrichtungsträgern durch erste Organisations- und Qualifikationsanforderungen verbessern, wenn sie sich nicht auf die Nachweisführung zur Einhaltung von Auflagen und betrieblicher

Dokumentationspflichten beschränken. Ob allerdings die vorgesehenen Änderungen Auswirkungen auf die jeweilige Qualität der einzelnen Kindertagesstätte haben werden, wird davon abhängen, ob eine Klarheit des Verhältnisses zwischen Trägerverwaltung und Einrichtung besteht.

In Brandenburg haben Praxisvertreter*innen in der bereits erwähnten Arbeitsgruppe im Diskussionspapier zum Qualitätsrahmen für Träger von Kindertagesstätten zur Selbstevaluation und Orientierung handlungsleitende Aspekte definiert. Diese beschreiben Kriterien, die als Orientierungsmaßstab für das Trägerhandeln leitend sind und den Verantwortungsbereich der Personen, die den Träger repräsentieren, erfassen (siehe Tabelle 1). Dabei findet das Aufgabenprofil Kitaleitung ebenso Berücksichtigung wie die Grundprinzipien, die dem SGB VIII in Form von Demokratieverständnis, Selbstverantwortung und Gemeinschaftsfähigkeit als zentrale Aufgaben innewohnen.

Fazit

Ein differenzierter Blick auf die Träger der Kindertagesstätten lohnt sich umso mehr, damit das Verhältnis von Einrichtung (Leitung und Team) zu den Aufgaben und Verantwortungsbereichen der Trägerverwaltung bzw. den Personen, die den Träger vertreten, geklärt ist. Somit kann eine Stärkung des Systems von innen heraus erreicht werden. Selbstverpflichtende Qualitätskriterien für die Trägerverwaltung könnten im System einen Qualitätsschub begünstigen und das Angebot für Kinder bzw. deren Fami-

lien nachhaltig verbessern. Ebenfalls sind Qualitätskriterien für die Trägerverwaltung geeignet, einen für die Kindertagesbetreuung gültigen Qualitätsrahmen i. S. des Modellansatzes des »kompetenten Systems« zu ergänzen. ■

Literatur

Sozialgesetzbuch Aachtes Buch. Kinder und Jugendhilfe (SGB VIII).

Bock-Famulla, K., Lange, J. (2013). Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme. Ländermonitor: Transparenz schaffen – Governance stärken. Verlag Bertelsmann Stiftung.

Möller, J.C. (2015). Kita Leitung im Spannungsfeld von Betriebswirtschaft und Pädagogik. In Kalicki, B/Wolff-Marting, C. (Hrsg.) *Qualität in aller Munde. Themen, Positionen, Perspektiven in der kindheitspädagogischen Debatte* (pffv).

Pratt R. (2018). Ein Qualitätsrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg. Hrsg. Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg. https://mbjs.brandenburg.de/media_fast/6288/qualitaetsrahmen_fuer_kita-traeger.pdf.

Landes-Kinder und Jugendausschuss des Landes Brandenburg (2018). *Empfehlungen zum Aufgabenprofil von Kita-Leitung*.



DIE STADT WUPPERTAL SUCHT FÜR DEN STADTBETRIEB TAGESEINRICHTUNGEN FÜR KINDER SOZIALPÄDAGOGISCHE FACHKRÄFTE.

Wir bieten in 69 unterschiedlichen Tageseinrichtungen verschiedene Einsatzmöglichkeiten:

- ▶ einen Einsatz als Gruppenleitung (39 Std.) oder zweite Fachkraft (30 bis 39 Std.) oder
- ▶ einen Einsatz zur pädagogischen Unterstützung der Gruppen mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 19,5 Stunden bzw. 25 Stunden

Wir wünschen uns:

- ▶ Bewerber/innen mit der beruflichen Qualifikation und staatlichen Anerkennung als Erzieher/in, staatlich anerkannte Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, staatlich anerkannte Heilerziehungspflegerinnen und Heilerziehungspfleger und weitere Fachkräfte im Sinne der Personalvereinbarung des Kinderbildungsgesetzes
- ▶ interkulturelle Kompetenz
- ▶ die Bereitschaft aktiv in einem Team mitzuarbeiten

Für Informationen und Rückfragen stehen Ihnen Frau Weisberg, Tel. 0202 563 2727 bzw. Frau Augsburg / Frau Irle, Tel. 0202 563 2930 / 563 2064, gerne zur Verfügung.

Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen an:

Stadtverwaltung Wuppertal

Stadtbetrieb Tageseinrichtungen für Kinder (202.1104)

Neumarkt 10, 42103 Wuppertal

oder per Mail an tfk.bewerbungen@stadt.wuppertal.de