

JUGEND

# Ein Qualitätsrahmen für Träger von Kindertages- einrichtungen im Land Brandenburg

**Konzept (Diskussionspapier)**

An dieser Stelle sei den mitwirkenden Trägervertreterinnen und –vertretern, die durch ihr inhaltliches Interesse und freiwilliges Engagement einen großen Beitrag zum Gelingen des Papiers beigetragen haben, herzlich für Ihre Mitwirkung gedankt. Durch die jeweilige Praxiserfahrung ist es gelungen, die jeweiligen Perspektiven und die Heterogenität der Trägerformen im Land Brandenburg zu berücksichtigen und in das Diskussionspapier einzubringen.

Die Trägervertreterinnen und –vertreter folgender Institutionen und Organisationen haben neben weiteren punktuell Beteiligten regelmäßig durch Teilnahme und schriftliche Informationen mitgewirkt (ihre namentliche Nennung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge):

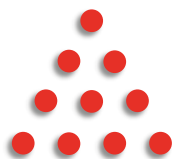
Thomas **Besch**, Katholische Kirche Cottbus  
Marion **Filkow**, DRK Kreisverband Märkisch-Oder-Havel-Spree e.V.  
Anne **Härtel**, Kreisverband AWO Bernau e.V.  
Solweig **Haller**, Eigenbetrieb „MenschensKinder Teltow“  
Katja **Hilbert**, AWO Regionalverband Brandenburg Süd e.V.  
Simone **Klawonn**, DRK Kreisverband Fläming-Spreewald e.V.  
Daniel **Laske**, Katholische Kirche Spremberg  
Thomas **Lessing**, Gemeinde Brieselang  
Grit **Meyer**, Paritätische Kindertagesstätten gGmbH  
Karin **Muchajer**, Unsere Welt Frankfurt (Oder) e.V. Kita Spatzenhaus  
Stefanie **Raupach**, Dachverband der Brandenburger Eltern-Initiativ-Kitas und kleinen freien Träger (DaBEI e.V.)  
Diana **Robel**, Evangelischer Kirchenkreis Cottbus  
Carola **Wendland**, Evangelischer Kirchenkreis Cottbus

Herausgeber:  
Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg;  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Heinrich-Mann-Allee 107, 14473 Potsdam  
Internet: [mbjs.brandenburg.de](http://mbjs.brandenburg.de)

# Inhalt

Vorwort .....	4
I Vorüberlegungen, Vorarbeiten und Vorhaben .....	6
A Was ist ein Träger? .....	6
B Kann Trägerqualität gemessen werden? .....	8
C Welche Qualitätsfaktoren wählen? .....	9
D Trägerübergreifende Qualitätsfaktoren .....	10
II Trägerqualität im Binnenverhältnis .....	12
III Trägerqualität im Verhältnis zu Eltern und Kindern (Nutzersicht) .....	16
IV Trägerqualität im Außenverhältnis .....	18
V Trägerqualität zur Selbstevaluation .....	20

Konzept und Autorenschaft  
Dr. Roger Prott  
Februar 2018



[www.rogerprott.de](http://www.rogerprott.de)

## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Debatte zur Qualitätsentwicklung der Kindertagesbetreuung liegt das Verständnis eines Modells zu Grunde, wonach alle Akteure – also die Gemeinschaft von Bund, Ländern, Kommunen, Trägern, Kitaleiterinnen und -leiter sowie Pädagoginnen und Pädagogen – in gemeinsamer Verantwortung für gute Kindertagesbetreuung stehen.

Gute Bildung und Betreuung von Kindern ist im Kern abhängig von kompetenten Pädagoginnen und Pädagogen. Die Arbeit mit dem Kind ist entscheidend. Dennoch erfordert die Umsetzung eines **kompetenten Systemansatzes** jede Verantwortungsebene und jeden einzelnen Akteur, der neben den pädagogischen Fachkräften im System tätig ist, zu betrachten und die Anforderungen bzw. den jeweiligen Handlungs- und Verantwortungsrahmen zu beschreiben. Bestmöglich wirkt sich die Kompetenz des jeweiligen Akteurs förderlich auf die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte in den Kindertagesstätten und damit für das Kind aus.

Kompetenz ist im System der Kindertagesbetreuung nicht allein die Qualifikation, Fähigkeit oder das Können der pädagogischen Fachkräfte, sondern auch aller anderen Akteure. Kompetenz im Sinne des Modells entwickelt sich aus den Wechselbeziehungen der verschiedenen Ebenen und ist die Summe aller Aktivitäten und Akteure, um gutes pädagogisches Handeln zu ermöglichen. Veränderungen im sozialen Kontext der Kindertagesbetreuung und die daraus resultierenden Herausforderungen sind zunehmend mit der Frage der Kompetenz von Trägern und der Trägerqualität verbunden.

Seit einigen Jahren steht die Kitaleiter\*in als Akteur des sich ständig weiterentwickelnden Systems der Kindertagesbetreuung im Fokus der Fachdebatte. Sie gilt als Schlüsselposition zur Sicherstellung pädagogischer Qualität in der Kindertagesstätte. Bundesweit sind Kompetenz-, Aufgaben- und Anforderungskataloge entstanden, die einen Orientierungsrahmen für das Handeln von Kita-Leitungskräften bieten können.

Im Land Brandenburg liegt mit der aktualisierten „Empfehlung zum Aufgabenprofil von Kita-Leitung“ ein Aufgabenprofil vor, das zusätzlich zur Beschreibung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche für die Kitaleiterinnen und -leiter eine Zuordnung zwischen dem Einrichtungsträger und der Kitaleitung vornimmt. Damit wird der Einrichtungsträger in Brandenburg als Akteur im Kita-System an der Schnittstelle zur Kita-Leitung als

Verantwortungsträger angesprochen. In der Praxis fand das neue Aufgabenprofil für Kita-Leitungen schnell Zuspruch. Dennoch tauchen mit Blick auf die Einrichtungsträger mehr Fragen als Antworten auf. Wer oder was ist ein Träger? Was macht einen Träger zu einem guten Träger? Wie lässt sich Trägerqualität beschreiben? Ist der Träger die vernachlässigte Handlungsebene/ der vernachlässigte Akteur im System der Kindertagesbetreuung?

Diese und weitere Fragen sind in zwei ganztägigen Werkstatt-Treffen mit interessierten Einrichtungsträgern der öffentlichen und freien Jugendhilfe im Frühjahr 2017 diskutiert worden. Im Ergebnis formulierten die Vertreterinnen und Vertreter der Träger den Wunsch zur Erstellung eines Diskussionspapiers auf der Grundlage der zusammengestellten Inhalte und Aspekte, die Trägerebene betreffend. Als Autor für das vorliegende Diskussionspapier konnte Herr Dr. Roger Prott gewonnen werden. In einem finalen Treffen im Juni 2018 wurden die Inhalte des Diskussionspapiers den mitwirkenden Trägern von Kindertageseinrichtungen vorgestellt. Erste Reaktionen der Träger fielen durchweg positiv aus, so dass nun ein Konzept als Diskussionspapier für alle Akteure in der Praxis vorgelegt wird. Ziel dieses Papiers ist die Schärfung des Trägerbegriffs einerseits und gleichzeitig die Bereitstellung eines Konzeptes, welches einen **Qualitätsrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg** beschreibt.

Dabei sollen die Trägervielfalt und das bisherige Engagement von Verbänden und Trägern zur Sicherung und Entwicklung der Qualität von Kindertagesstätten Berücksichtigung finden. Erstmals werden damit die Träger von Kindertageseinrichtungen in Brandenburg als individuelle Verantwortungsträger innerhalb der Gemeinschaft in den Blick genommen.

Das vorliegende Diskussionspapier bzw. der Konzeptentwurf für einen Träger-Qualitätsrahmen berücksichtigt sowohl die Trägervielfalt, die unterschiedlichen Trägerformen und -größen als auch die gesetzlichen Grundlagen. Den Rahmen bieten die einschlägigen Bundes- und Landesvorschriften. Nach den Regelungen §§ 45 – 48 des SGB VIII obliegt dem Einrichtungsträger die letztendliche Verantwortung für seine Kindertagesstätten. Den Rechtsvorschriften folgend erteilt die Landesbehörde dem Träger der Kindertagesstätte die Erlaubnis zum Betrieb der Einrichtung. Ebenso sind die Träger gesetzlich verpflichtet, bestimmten (Melde-)Pflichten nachzukommen. Gemäß § 14 KitaG Brandenburg muss der Träger bereit und in der Lage

sein, bedarfsgerechte und geeignete Einrichtungen nach den Vorschriften des Kita-Gesetzes zu betreiben. Zur Sicherung von Mindestqualitätsstandards nimmt hier die Erlaubnisbehörde – das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBS) – eine zentrale Funktion wahr.

Kindertagesbetreuung ist kein Selbstzweck. Deshalb wurden die Perspektiven von Kita-Mitarbeiterinnen und -mitarbeitern, Eltern und Kindern im Konzept aufgegriffen und berücksichtigt. Sie alle stellen eigene Anforderungen an den Einrichtungsträger und erweitern die Aspekte der Trägerqualität um zwei weitere Dimensionen.

Fachlich eröffnet die Beteiligung von Kindern und Eltern die Chance der Mitarbeit, Mitverantwortung und Mitbestimmung. Sie beruht auf einer Grundhaltung, die das Wohl des Kindes und die Unterstützung seiner Entwicklung als Handlungsmaxime versteht. Die Umsetzung der Verfahren zur Beteiligung von Kindern und der Beschwerdeverfahren in persönlichen Angelegenheiten gem. § 8a SGB VIII setzt grundsätzlich die Beteiligung der Eltern voraus. Auch hierfür trägt in erster Linie der Einrichtungsträger die Verantwortung. Er ist gemäß § 22a SGB VIII verpflichtet, mit den Erziehungsberechtigten zum Wohl der Kinder zusammenzuarbeiten und diese in wesentlichen Angelegenheiten der Erziehung, Bildung und Betreuung zu beteiligen. In diesem Zusammenhang hat der Träger die Aufgabe, gemeinsam mit der Kita-Leitung dafür Sorge zu tragen, dass die Voraussetzungen für die Ein- bzw. Weiterführung kindgemäßer Beteiligungsverfahren in der Einrichtung geschaffen werden, dass sie strukturell und konzeptionell verankert werden und das Team bei der Umsetzung unterstützt wird.

Das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport möchte mit dem vorgelegten Diskussionspapier die Fachdebatte zu Aspekten der Trägerqualität in der Kindertagesbetreuung anregen und den Auftakt eines Diskussionsprozesses einleiten. Mit dem Trägerqualitätskonzept wird als Anlage eine schematische Darstellung zur Selbstevaluation bereitgestellt, welche der Systematik der Evaluation der pädagogischen Arbeit im Rahmen der Grundsätze der elementaren Bildung (Ich- und Wir-Bögen) folgt. Ähnlichkeiten sind nicht zufällig, sondern vielmehr gewollt und sollen den Trägern einen Rahmen zur Selbsteinschätzung und -auskunft bieten.

Primäres Ziel ist es nicht, die Messung von Trägerqualität im Bereich Kindertagesbetreuung in den Blick zu nehmen. Vielmehr geht es um einen Beitrag zur Beschreibung eines gemeinsamen Verständnisses von Qualitätsfaktoren, die für alle Träger gleichermaßen gelten, die mit Vorarbeiten, z. B. dem Aufgabenprofil „Kita-Leitung“, kompatibel sind und die sich in den einzelnen Dimensionen beschreiben lassen. Ziel ist es, Träger von Kindertageseinrichtungen dabei zu unterstützen, ihr Profil zu stärken und im Sinne der Bildungs- und Dienstleistungsqualität auszugestalten.

Autor des vorliegenden Diskussionspapiers ist Dr. Roger Protz, der unter anderem bereits maßgeblich am „**Aufgabenprofil Kita-Leitung**“ mitgewirkt hat, die brandenburgische Kita-Landschaft und ihre Akteure seit vielen Jahren gut kennt und in verschiedenen Prozessen begleitet. Ihm sei an dieser Stelle für seine Arbeit gedankt.

Ich freue mich auf eine angeregte Diskussion zum vorliegenden Konzeptentwurf.



Ihre Bettina Stobbe  
Referatsleiterin „Hilfen zur Erziehung, Betriebs-  
erlaubnis für Einrichtungen der Erziehungshilfe,  
Kinderschutz, unbegleitete minderjährige Flüchtlinge,  
Landes-, Kinder- und Jugendausschuss, Sozialpäda-  
gogische Berufe“

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport  
des Landes Brandenburg

November 2018

# I Vorüberlegungen, Vorarbeiten und Vorhaben

## ■ A Was ist ein Träger?

In der Jugendhilfe werden verschiedene Formen von Trägerschaft unterschieden: Träger der Jugendhilfe und Träger von Einrichtungen, öffentliche und freie, kommunale ebenso wie frei-gemeinnützige sowie privat-gewerbliche Träger. Meist sind Träger juristische Personen, etwa Verbände oder Vereine, doch es gibt auch Privatpersonen in dieser Funktion.

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 Mitarbeiterinnen in ihr nachgeordneten Einrichtungen? Und gilt dies für alle in der Verwaltung tätigen Menschen, die dadurch quasi automatisch den Mitarbeiterinnen 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.

Zu bedenken ist ferner, dass viele Träger, kleinere und Elterninitiativen vor allem, ohne gesonderte Verwaltung auskommen – jedoch nicht ohne ein gewisses Maß an Verwaltungsarbeiten.

Gerät bei der kurzschlüssigen Gedankenverbindung 'Träger = Verwaltung = Trägerverwaltung' außer Blick, dass jede Mitarbeiterin 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 Köchin oder der Putzfrau.

Wenn Eltern die Wahl haben zwischen verschiedenen Trägern, treffen sie keine Abwägung zwischen 'guter Verwaltung bei schwacher Einrichtung' gegen den umgekehrten Fall 'schwache Verwaltung bei

guter Einrichtung'. Vermutlich entscheiden sie sich für die ihrer Ansicht nach bessere Kindertageseinrichtung. Doch klar ist, dass der Ruf eines Trägers sich mindestens aus ebenso vielen Mosaiksteinen zusammensetzt, wie Menschen dort arbeiten.

Der Versuch, einen Qualitätsrahmen für alle Träger in Brandenburg zu entwickeln, muss Komplexität reduzieren. Alle Personen zusammenzufassen und als Träger zu bezeichnen, würde dem Erfordernis eines handhabbaren Instruments entgegen arbeiten. Ausschließlich 'die Verwaltung' eines Trägers zu berücksichtigen, hieße die Unterschiedlichkeit ihrer Funktionen und Aufgaben zu ignorieren und Träger ohne gesonderte Verwaltungseinheit auszuschließen.

Für den vorliegenden Qualitätsrahmen wird definiert: 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.

Der Träger ist die Person oder die Personengruppe, von der – bildlich gesprochen – alles abhängt oder auf der alles lastet, ganz wie bei einem Träger in einer Dachkonstruktion. Ebenso wenig wie sie für jedes Tun oder Lassen seiner Mitarbeiterinnen haftbar ist, muss diese Person alle Aufgaben selbst ausführen.

Die Zuschreibung der Trägerschaft zu einer Person oder einer klar definierten Personengruppe erfolgt, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Außerdem wird die Aufmerksamkeit auf den Sinn allen Trägerhandelns lenkt: die Gewährleistung zielgerichteter, effektiver Betriebsabläufe in einer Qualität, die dem Zweck der Bildung, Erziehung, Betreuung und Versorgung von Kindern dienlich ist.

**Schaubild 1** veranschaulicht als '1. Definition' den umfassenden Gedanken, dass alle am Unternehmen Kindertageseinrichtung beteiligten Personen insgesamt den Träger bilden (braun gestricheltes Rechteck).

Die zweite und hier im Konzept verwendete Definition (blau gestrichelte Rechtecke) zeigt den Träger 'als Kopf' einer jeden Organisationsform.

## Schaubild 1: Träger von Kindertageseinrichtungen



Der Träger unterhält eine oder mehrere (hier symbolisch drei) Kindertageseinrichtungen und, falls erforderlich für die Erledigung bestimmter organisatorischer und Verwaltungsaufgaben, Fachressorts bzw. andere Organisationseinheiten.

Jede Kindertageseinrichtung erscheint als eigene Organisationseinheit mit eigener Leitungskraft und anderen Mitarbeiterinnen im pädagogischen und im Hauswirtschaftsbereich.

Der Vorteil dieser Gleichsetzung „Kita ist ebenso Organisationseinheit wie ein Fachressort in der Verwaltung“ liegt darin, dass über die jeweilige Aufgaben- und Arbeitsteilung nachgedacht werden kann. Auch können dadurch beabsichtigte und unbeabsichtigte Hierarchien geklärt werden. Welche Entscheidungskompetenzen liegen in den Fachressorts und welche in den Kitas, wenn alle Organisationseinheiten auf derselben Ebene angesiedelt sind?

Schließlich verdeutlicht das Schaubild nicht nur die Optionen des Trägers, sondern auch die daraus abzuleitenden Konsequenzen. Sind (einzelne)

Fachressorts in Vorgesetztenfunktion für die Mitarbeiterinnen in den Kindertageseinrichtungen, kann der Träger über die Ressorts (vermutlich die dortigen Leitungskräfte) Einfluss auf die Kitas nehmen. Ressorts ohne diese Vorgesetztenfunktion werden gegebenenfalls beratend hinzugezogen, wenn es um die Arbeit in den Einrichtungen geht. Der organisatorische Aufbau hat Konsequenzen für das Binnenverhältnis.

### Folgerung 1:

**Die Bestimmung von Faktoren für Trägerqualität setzt im vorliegenden Konzept an der letztverantwortlichen Person oder Personengruppe an. Die Aufgabe des Trägers ist zu gewährleisten, dass alle Mitarbeiterinnen die geeigneten Voraussetzungen zur Erledigung ihrer Aufgaben vorfinden. Diese Trägeraufgabe ist darum zugleich ein Qualitätsfaktor.**

Für alle Mitarbeiterinnen, deren Arbeit davon abhängt, ob der Träger seiner Aufgabe nachkommt, soll in diesem Konzept vorausgesetzt werden, dass sie ihre Auf-

gaben nach bestem Wissen und mit größter Sorgfalt nach anerkannten Maßstäben ausüben.

## ■ B Kann Trägerqualität gemessen werden?

Wenn Trägerhoheit ein geschützter Wert ist, können externe Maßstäbe an Trägerqualität nur vorsichtig angelegt werden. Wenn zudem Trägervielfalt angestrebt und gefördert wird, dürfen externe Maßstäbe keine Vereinheitlichung begünstigen. Wenn bereits unklar ist, wer „Träger“ ist, muss erst recht sehr vorsichtig mit der Bestimmung von Trägerqualität umgegangen werden. Gängige Kategorien wie Orientierungsqualität, Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität sind nützlich zu bedenken, helfen jedoch über die Vorgabe der gewollten und zugebilligten Eigenständigkeit von Trägern, ihrer Eigenverantwortung, nicht hinweg. Die Lösung würde in Aussagen wie dieser bestehen:

„(Gute bzw. akzeptable) Trägerqualität ist dann gegeben, wenn ein zum Trägerkonzept passendes anerkanntes Qualitätsverfahren regelmäßig für alle – seine – Kindertageseinrichtungen durchgeführt wird und wenn er alle rechtlichen Auflagen erfüllt.“

Es ist offensichtlich, dass das Vorhaben „Bestimmung von Trägerqualität“ damit beendet wäre. Zwar wird verdeutlicht, dass alle Bestrebungen eines Trägers letztlich darin münden müssen, in jeder Kindertageseinrichtung eine gute pädagogische Qualität und die sie voraussetzenden Rahmenbedingungen zu gewährleisten, doch verlagert dieser Anspruch die Qualitätsfrage weg vom Träger auf die Einrichtungsebene. Die Frage nach der Trägerqualität bleibt im Grunde unbeantwortet.

Sie könnte aber nun vielleicht durch eine neue Frage präzisiert werden: Welche Aufgaben muss ein Träger erfüllen, damit seine Kindertagesstätten im erforderlichen Rahmen gute pädagogische Qualität liefern? Mit detaillierten Aufgabenbeschreibungen ließe sich vermutlich ein umfangreiches Qualitätshandbuch entwickeln, was jedoch hier aus zwei Gründen nicht beabsichtigt ist. Erstens soll das zu entwickelnde Instrument mit geringem Aufwand zu handhaben sein. Zweitens wieder sind detaillierte, für alle Träger geltende Vorgaben auszuschließen, weil die Gefahr einer Beeinträchtigung von Trägervielfalt und Trägerhoheit sehr groß wäre. Lässt sich dieses Problem vielleicht umgehen, wenn die vielen einzelnen Aufgaben zu wenigen Aufgabenbereichen zusammengefasst werden?

Fthenakis u.a. haben innerhalb der Nationalen Qualitätsinitiative (NQI) im Projekt **Träger zeigen Profil** so genannte Qualitätsdimensionen für Trägerqualität bestimmt, die für alle Träger gelten sollten, doch innerhalb eines definierten Rahmens Spielraum für eigene Schwerpunkte und Verfahren ließen. Es wurden zehn dieser TQ-Dimensionen definiert, die durchaus auch als Aufgabenbereiche bezeichnet werden können. Den TQ-Dimensionen wurden anschließend Qualitätskriterien zugeordnet.

Im Abstand von 15 Jahren wird deutlich, dass damals sehr heterogene Aufgabenbereiche auf formal gleicher Werteebene angesiedelt wurden. Beispielsweise stehen die TQ-Dimension 3 **Qualitätsmanagement**, die TQ-Dimension 4 **Personalmanagement** und die TQ-Dimension 5 **Finanzmanagement** gleichwertig neben den TQ-Dimensionen 7 **Gemeinwesenorientierte Vernetzung** und 9 **Öffentlichkeitsarbeit**. Gegenüber den sehr komplex angelegten fundamentalen Managementbereichen erscheinen die beiden zuletzt genannten Aufgaben eher von untergeordneter Bedeutung. Hinzu kommt, dass längst nicht alle Träger auf Öffentlichkeitsarbeit angewiesen sind – weder zur Werbung, noch zum Nachweis ihrer Arbeit. Auch müssen etliche Träger sich vom Selbstverständnis her keine Gedanken um das Gemeinwesen machen, ohne dass dadurch ihre Qualität leiden würde. Warum sollten sie Ressourcen für eine bestimmte Arbeitsweise (Vernetzung) aufwenden, wenn sie einen geeigneteren Arbeitsansatz praktizieren?

Die Vorgabe bestimmter Arbeitsweisen und Instrumente kann daher nicht zur Bestimmung von Trägerqualität in Betracht gezogen werden, wohl jedoch die Identifizierung wesentlicher Aufgabenbereiche. Hierfür existiert im Land Brandenburg bereits eine qualifizierte, auf Landesebene eingeführte und anerkannte Arbeitsgrundlage, das **Aufgabenprofil von Kita-Leitung**. Hierin sind die für die Leitungsqualität entscheidenden Verantwortungsbereiche systematisch aufgelistet und nach Leitungsaufgaben differenziert als gemeinsame Verantwortung aller Leitungspersonen auf Kita- und Trägerebene bestimmt worden. Als ein Faktor von Trägerqualität kann folgerichtig die Anwendung des Aufgabenprofils hinsichtlich der trägerspezifischen Zuordnung von Leitungsaufgaben zu dieser oder jener Ebene angesehen werden.

Das Qualitätskonzept des NQI-Projektes sprang mal auf die Trägerebene und mal auf die Einrichtungsebene.



ebene. Dadurch konnte keine hinreichende Klarheit dazu geschaffen werden, ob eine eigenständige Trägerqualität im Kern bestimmbar ist. Im vorliegenden Konzept wird, das sei wiederholt, strikt zwischen Träger- und Einrichtungebene getrennt.

Wenn grundsätzlich zwischen Träger (Person oder Personengruppe) und Mitarbeiterinnen unterschieden wird, ist es ratsam, diese Trennung auch bei der Bestimmung von Qualitätsfaktoren zu wahren. Zwar ist es richtig, dass die Qualität eines Trägers sich auch dadurch beweist, dass in seinen Einrichtungen auf akzeptablem Niveau und mit anerkannten Verfahren gearbeitet wird, d.h. beispielsweise eine Konzeption entwickelt wird, Evaluationen regelmäßig durchgeführt werden oder Eltern beteiligt werden; allerdings nutzt es wenig, jede einzelne Anforderung an eine Kindertageseinrichtung zugleich auch zur Aufgabe ihres Trägers zu erklären, so als müsste er sie selbst ausführen. Die Aufgabe eines Trägers besteht vielmehr in der **Gewährleistung der Qualität** seiner Einrichtung. Mit welchen Instrumenten er seiner Aufgabe nachkommt, liegt in seiner Entscheidung. Viele Träger haben zur Bestimmung und Entwicklung der Einrichtungsqualität eigene Qualitätshandbücher entwickelt und es muss vorausgesetzt werden, dass sie angewandt werden.

### **Folgerung 2:**

Die Bestimmung von Trägerqualität muss einerseits auf Gültigkeit für wirklich alle Träger und andererseits auf Wahrung ihrer Vielfalt gerichtet sein. Weiterhin muss zwischen der Qualität des (pädagogischen) Angebots der Einrichtungen und der sie gewährleistenden Trägerqualität unterschieden werden. Letztere soll erstgenannte sicherstellen; anders herum und zugespitzt: die Einrichtungsqualität hängt von der Trägerqualität ab. Deshalb ist nur die Trägerqualität Gegenstand dieses Konzepts.

Fokussiert man Trägerqualität weitgehend auf den Aspekt der Leitungsqualität zum Betrieb von Kindertageseinrichtungen, so kann im Land Brandenburg auf Vorarbeiten aufgebaut werden. **Mit Hilfe des Aufgabenprofils für Kita-Leitung kann trägerspezifisch festgestellt werden, ob alle wesentlichen Leitungsaufgaben erfüllt werden und wer dafür sorgen soll.**

Diese Kompetenzklärung – Aufgabenzuordnung und Entscheidungsbefugnis – **ist eine Aufgabe jedes Trägers und darum zugleich ein weiterer Qualitätsfaktor.**

## **■ C Welche Qualitätsfaktoren wählen?**

Soll ein Qualitätskonzept von allen Trägern anwendbar sein, müssen übergreifende Merkmale bestimmt werden. Sie müssen einerseits überall gefunden und geprüft werden können sowie andererseits trägerspezifische Variationen zulassen.

In Frage kommende Anknüpfungspunkte sind, wie erwähnt, diejenigen Aufgaben bzw. Aufgabenbereiche, die der Betrieb einer oder mehrerer Kindertageseinrichtungen erfordert.

Eine Zusammenstellung bietet für das Land Brandenburg – wie ebenfalls zuvor genannt – das Aufgabenprofil von Kita-Leitung. An jeder einzelnen Aufgabe wird darin verdeutlicht, dass der Träger entscheiden muss, wo sie in seiner Organisation ausgeübt werden muss: direkt in der Kindertageseinrichtung, in der Verwaltung oder arbeitsteilig. Das Aufgabenprofil enthält weder inhaltliche noch methodische Vorgaben, sondern lässt den Trägern den für ihre Entscheidungen nötigen Freiraum.

Eine zusätzliche, gesonderte Bestimmung von Trägerqualität erscheint auf diesem Hintergrund nur sinnvoll, wenn sie (a) bisher nicht berücksichtigte Faktoren aufnimmt oder (b) eine neue und nützliche Systematisierung bietet. Um weitere Anknüpfungspunkte zu finden, wird nochmals die angestrebte Allgemeingültigkeit der Qualitätsanforderungen hinterfragt:

- Wem gegenüber müssen alle Träger bestimmte Leistungen erbringen?

**Alle Träger** haben als Arbeitgeber mit Mitarbeiterinnen zu tun. So entsteht ein per Vertrag begründetes vielgestaltiges Binnenverhältnis mit der Absicht, eine oder mehrere Kindertageseinrichtungen zu führen und so für Bildung, Erziehung, Betreuung und Versorgung von Kindern – mit diversen Nebenaspekten – zu sorgen. **Trägerqualität zeigt sich in der Gestaltung des Binnenverhältnisses.**

**Alle Träger** haben als Vertragspartner mit Eltern zu tun, die außerdem als Vertreter ihrer Kinder deren Interessen gegenüber dem Träger geltend machen. Der Betreuungsvertrag begründet nicht dasselbe Binnenverhältnis zu den Eltern und Kindern wie zu den Mitarbeiterinnen. Doch gegen ein reines Außenverhältnis sprechen die engen Verflechtungen zwischen Erzieherinnen und Eltern sowie ihre tägliche, wenn auch begrenzte, Anwesenheit. Es erscheint geraten, Eltern und Kinder als Nutzer des Angebots

zu betrachten, zumindest sie hier aus praktikablen Gründen so zu bezeichnen. **Trägerqualität bestimmt sich auch im Verhältnis zu Eltern und Kindern.**

Alle Träger stehen in einem heterogenen Außenverhältnis zu zahlreichen Behörden und Instanzen, von denen hier nur die für Kindertageseinrichtungen zuständigen öffentlichen Agenturen der Jugendhilfe einbezogen werden. Ohne deren Zustimmung und/oder Unterstützung darf keine Kindertageseinrichtung geöffnet und geführt werden. Andere Instanzen – von der Unfallkasse bis zum Finanzamt – mögen beteiligt sein, die Betriebserlaubnis ist die entscheidende Schnittstelle; wird sie nicht erteilt, darf keine Einrichtung öffnen. Trägerqualität zeigt sich im Außenverhältnis vor allem in der Erfüllung der Vorgaben für die Betriebserlaubnis.

### **Folgerung 3:**

**In dreierlei Hinsicht – im Binnenverhältnis, gegenüber den Nutzern (Eltern, Kindern) und im Außenverhältnis – zeigt sich die Qualität eines jeden Trägers in der Qualität seines Handelns.**

Jeder Träger verfolgt dabei eigene legitime Interessen und sieht sich umgekehrt mit anderen legitimen Interessen konfrontiert. Die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen und die Art der Befriedigung legitimer Erwartungen sind von entscheidender Bedeutung dafür, wie Trägerqualität wahrgenommen und eingeschätzt wird. Damit müssen sich alle Träger auseinander setzen.

## **■ D Übergeordnete Qualitätsfaktoren**

Aus dem NQI-Projekt **Träger zeigen Profil** ist bekannt, dass Kitas aus unterschiedlichen Beweggründen betrieben werden. Das äußerte sich damals an den **Bereichen**, denen sich die Träger selbst zuordneten, etwa Soziales, Verwaltung, Bildung oder 'sonstiges'. Das solchermaßen repräsentierte Selbstverständnis wirkt sich auf die Ziele und Schwerpunkte der Arbeit in den Einrichtungen ebenso aus wie auf deren Stellenwert innerhalb des Trägergefüges. Der sozialpädagogische Bildungsauftrag der Kindertageseinrichtungen, wie ihn SGB VIII und KitaG BB definieren, lässt einigen Spielraum für Schwerpunktsetzungen; sie müssen nur offen und nachvollziehbar für alle Beteiligten sein.

Deshalb wird als erster übergeordneter Qualitätsfaktor das **Bekennen eines Trägers zu seinen Absich-**

**ten** und Zielen, die er mit dem Betrieb mindestens einer Kindertageseinrichtung verfolgt, genannt. Die Form der Offenlegung ist zweitrangig, z.B. Trägerkonzept, Leitbild, Videofilm oder Handbuch. **Es kommt darauf an, dass die Aussagen Verbindlichkeit besitzen, dass sie Mitarbeiterinnen, Eltern und Außenstehenden Orientierung geben und dass der Träger sein Handeln auf das Umsetzen der Absichten und das Erreichen der Ziele ausrichtet.** Im Extremfall braucht die Positionierung des Trägers keine anderen Aussagen zu umfassen als z.B.:

- der Träger XY betreibt seine Kindertageseinrichtungen zur Unterstützung seines sonstigen sozialen Engagements, z.B. Berufsvorbereitungskurse für alleinstehende Mütter;
- die pädagogisch-inhaltliche Orientierung gründet auf dem KitaG BB und den Grundsätzen der pädagogischen Arbeit;
- die Realisierung obliegt der Leiterin und den Mitarbeiterinnen, die gehalten sind, eine einrichtungsspezifische Konzeption zu erarbeiten; der Träger enthält sich jeder fachlichen Einflussnahme, da er ausschließlich kompetente Fachkräfte einstellt und
- jeder Einrichtung sämtliche Ressourcen direkt zur Verfügung (Eigenverantwortung) stellt.

Mit einer solchen Stellungnahme wüssten Leiterin und Mitarbeiterinnen, dass nur sie die Gestalterinnen des Angebots sind, wüssten die Eltern, an wen sie sich wenden müssen und die Außenstehenden wüssten dies auch.

Der Umfang und der Regelungsgehalt wird von Träger zu Träger variieren. Das Entscheidende ist, wie ausgeführt, die **Offenlegung** an sich, die **Verbindlichkeit** der Umsetzung einschließlich der Entscheidungskompetenzen sowie die mit dieser **Transparenz** gegebene **handlungsleitende Orientierung**.

Einige praxisorientierte Beispiele sollen diesen Zusammenhang in verschiedenen Konstellationen aufzeigen:

- Eine Einzelperson in Trägerfunktion mag sich alle wichtigen Entscheidungen vorbehalten. Er/sie muss also klären, was „wichtig“ bedeutet. Dieser Träger kann außerdem festlegen, dass die Leiterin der einzigen Einrichtung für jede wichtige Entscheidung mit dem Team zusammen zwei Vorschläge entwickelt, zwischen denen entschieden wird. Die Vorgabe des Trägers beteiligt die Leiterin wie auch das Team, sie bindet aber auch den Träger selbst. Weil es nur eine Einrichtung gibt, entscheidet die Leiterin über die Geschäfte des Alltags. Sie verfügt außerdem über die Ressourcen, um die allfälligen Verwaltungsarbeiten ausführen

zu lassen. Sie verfährt dafür nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit.

- In einem Elternverein kann diese Situation ähnlich arrangiert werden. Ein dreiköpfiger Vorstand kann in Bezug auf Entscheidungen ebenso verfahren; die drei Personen teilen sich bestimmte Schwerpunktbereiche, z.B. Personal, Finanzen und Versorgung. Weitere Verwaltungsarbeiten werden innerhalb des Vereins verantwortlich delegiert.
- Für größere Trägerorganisationen, öffentlich wie freie, ist die Kompetenzklärung aufwändiger und schwieriger, auch reicht eine einmalige Festlegung meist nicht aus, denn beispielsweise verändern sich von Zeit zu Zeit sowohl die Anforderungen als auch die zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen. Bei entsprechender Größe des Trägers stellt sich fast immer ein Klärungsbedarf über neu zu justierende Kompetenzbereiche der beteiligten Organisationseinheiten heraus. Das ist Alltag auf der Basis einer organisatorischen Grundentscheidung:

Gegeben sei, dass die Organisationseinheit Kita über pädagogische Angelegenheiten weitgehend autonom entscheiden darf. Wie beim Beispiel Trägerverein stellt sich die Frage, wer in der Trägerverwaltung z.B. für die Bereiche Personal, Finanzen und Versorgung zuständig ist und mit welchen Befugnissen. Sind diese drei exemplarischen Organisationseinheiten als Service für die Kitas auf gleicher Hierarchieebene organisiert, besitzen sie also eine rein ausführende Funktion für die von der Kita-Leitungskraft oder der Trägerperson übermittelten Bearbeitungswünsche? Konsequenz wäre in diesem Fall eine Servicetätigkeit mit begrenzter Kontrolle auf 'sachliche Richtigkeit'. In diesem Fall kann man vom Kollegialprinzip der Organisationseinheiten sprechen.

Haben die Organisationseinheiten in der Verwaltung jedoch – zugleich auch – Vorgesetztenstatus sind die Arbeitsabläufe komplizierter. Bei 'Personal' und 'Finanzen' wird es meist sehr deutlich erkennbar. Die Organisationseinheit Personal ist dann nicht nur in Servicefunktion für die Kitas tätig, sondern auch als Dienstvorgesetzte. Wer entscheidet daher über die Einstellung einer Fachkraft? Wer entscheidet, welche Mittel wofür eingesetzt werden: die Organisationseinheit Kita oder die Organisationseinheit Finanzen – wenn kein Konsens zu erzielen ist? Besonders kompliziert sind solche Abläufe, wenn

einzelne Organisationseinheiten beide Funktionen erfüllen müssen, ohne dass eine Klärung der Entscheidungsbefugnisse erfolgte.

Auch bei weitgehender Eigenständigkeit der Einrichtungen (Demokratie, Partizipation, Eigenverantwortung) bleibt die Kontrollfunktion immer beim Träger. Er kann die Kontrolle selbst ausüben, kann sie ganz oder teilweise delegieren, also z.B. Externe damit beauftragen. Delegiert er seine Kontrolle, muss der Träger regelmäßig für die Einhaltung seiner Vorgaben sorgen, d.h. er muss die Kontrolle kontrollieren. Das Wie der Kontrolle bleibt dem Träger zur Entscheidung überlassen, nicht hingegen das Ob.

Für alle drei Bezugspunkte der Trägerqualität können zwei Prinzipien als nützliche Arbeitsgrundlage empfohlen werden. Trotz übergeordneter Gültigkeit werden sie in den folgenden Kapiteln nicht ausführlich dargestellt, dennoch sollte sich ihre Bedeutung erschließen. Es sind die Arbeitsprinzipien Fehlerfreundlichkeit und Konsensfindung. Kaum vorstellbar ist, dass die Qualitätsanforderungen an Träger ohne beide erfüllt werden können. Wo Menschen zusammen kommen, wo Menschen zusammen arbeiten, gibt es Missverständnisse, passieren Unachtsamkeiten, stoßen unterschiedliche Interessen und gegensätzliche Positionen aufeinander. Selten gelingt es einer Seite, die andere zu dominieren, ohne damit rechnen zu müssen, bei nächster Gelegenheit erneut vor diesem oder einem Ersatzproblem zu stehen. Mit den beiden Arbeitsprinzipien Fehlerfreundlichkeit und Konsensfindung, die jeweils auf 'der anderen Seite' den guten Willen zur gemeinsamen Lösungsfindung unterstellen, haben Träger eine gute Arbeitsgrundlage.

#### **Folgerung 4:**

**Der Träger muss mindestens seine Ziele und Absichten darstellen und Aussagen zur Umsetzung und Zielerreichung treffen.**

Er ist gut beraten, wenn er sein Handeln mit passenden Arbeitsprinzipien (allgemeinen Entscheidungsregeln) unterstützt. Sowohl die Entwicklung als auch die fortlaufende Überprüfung und gegebenenfalls auch die erforderliche Anpassung der Organisationsstrukturen sind eine unbedingte Anforderung an Trägerqualität, selbst wenn sie bei sehr kleinen Trägern nicht unbedingt augenfällig ist.

## II Trägerqualität im Binnenverhältnis

Ausgangspunkt der konzeptuellen Überlegungen ist erstens: Der Träger von Kindertageseinrichtungen ist Rechtsträger. Zweitens: diese Funktion ist einer Person oder einer klar definierten Personengruppe (Vorstand, Geschäftsführung) zugeordnet. Demnach trägt eine Person rechtlich, also nicht moralisch, die Verantwortung für das Gesamtgeschehen in allen Kindertageseinrichtungen und in der Trägerverwaltung – unbeschadet der Verantwortung jeder involvierten Einzelperson für ihr Tun oder Lassen in ihrem Aufgabengebiet.

Diese Setzung gilt bei einem kleinen Träger,

- bei dem die Anzahl der zuständigen Menschen in der Trägerverwaltung – mathematisch ausgedrückt – gegen Null geht, es also im eigentlichen Sinne keine Trägerverwaltung gibt; das ist beispielsweise der Fall, wenn ein Pfarrer oder der Vorsitzende des Kirchengemeinderats die Letztverantwortung innehaben, niemand anderes in der Gemeindeverwaltung 'zuarbeitet' und alle erforderlichen Aufgaben in der Kita erfüllt oder nach außen vergeben werden;

sie gilt auch bei einem großen Träger,

- der – kommunal oder frei – seine vielköpfige Trägerverwaltung in Ressorts oder anderen Organisationseinheiten gliedert und organisiert.

In beiden Fällen gibt es die verantwortliche Person und die Mitarbeiterinnen in mindestens einer Kindertageseinrichtung. Bei dem großen Träger gibt es außerdem Mitarbeiterinnen in der Trägerverwaltung, für die 'die Trägerperson' ebenfalls Verantwortung trägt. Im ersten Fall können zwei Hierarchieebenen klar unterschieden werden, Träger- und Einrichtungsebene. Im zweiten Fall ist die Hierarchie nicht immer klar und deutlich erkennbar geregelt.

Zwei Konstellationen sind verbreitet, nämlich

- dass es auch hier nur zwei Hierarchieebenen gibt. Die erste ist die Trägerebene; auf der zweiten finden sich die Kindertageseinrichtungen und außerdem gleichrangig diverse Ressorts, in Servicefunktion für den Träger und die Kitas;
- oder dass
- die Verwaltungseinheiten zwischen Träger- und Einrichtung eine dritte Hierarchieebene bilden; dazu hat der Träger je nach Größe verschiedene oder alle Mitarbeiterinnen in den Verwaltungsressorts als Vorgesetzte der Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen eingesetzt.

Weil die Hierarchie sich in den Einrichtungen fortsetzt,

was hier jedoch ohne Relevanz ist, soll der wichtige Aspekt des Binnenverhältnisses am Beispiel der Leitungskraft in der Einrichtung etwas genauer dargestellt werden. Gibt es nur zwei Hierarchieebenen, dann befindet sich auf der oberen die gesamtverantwortliche Trägerperson. Ihr direkt unterstellt sind die Leitungskräfte und – gleichrangig im Kollegialprinzip – die Leitungskräfte verschiedener Ressorts, beispielsweise für Finanzen, Bau oder Personal.

Hat der Träger hingegen die Leitungskräfte der Ressorts zu Vorgesetzten der Leitungskräfte in den Einrichtungen bestimmt, verschieben sich Arbeitsteilung und Verantwortungsbereiche. Zwar bleibt die Trägerperson auch in dieser Konstellation 'rechtlich letztverantwortlich', doch ändern sich sowohl die Zuständigkeiten als auch die Kommunikations- und Entscheidungswege.

Die Darstellung in diesem Konzept geht von der vereinfachenden Form nur zweier Hierarchieebenen aus, in der der Träger seine Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen in den Kindertageseinrichtungen und den Ressorts gleichermaßen – vermittelt über die jeweiligen Leitungskräfte – wahrnehmen muss.

Die Verantwortung der Trägerperson ist durch Rechtsnormen materiell und ideell gebunden. Die materielle Seite des Binnenverhältnisses ist – vermutlich – vollkommen mit den arbeitsrechtlichen Verpflichtungen des Trägers gleichzusetzen, deren Einhaltung einerseits sicherlich als ein Qualitätskriterium anzusehen ist, andererseits jedoch schlicht vorausgesetzt werden muss. Das Kriterium „Einhaltung der Rechtsvorgaben“ kann somit zwar benannt werden, führt zur Bestimmung von 'Trägerqualität' jedoch nicht recht weiter, weder als umfassende allgemein formulierte Kategorie noch in detaillierter bzw. operationalisierter Form.

Interessanter und lohnender sind die ideellen Aspekte. Auch sie gründen auf Rechtsnormen: das Staatsverständnis als parlamentarischer Demokratie, der föderale und subsidiäre Aufbau unseres Staates, das Sozialstaatsprinzip und anderes mehr. Der Auftrag des Grundgesetzes kann als Rechtsgrundlage ebenso herangezogen werden wie der Auftrag der Kindertageseinrichtungen auf der Grundlage von SGB VIII und KitaG BB.

### Demokratie – die ideelle Grundlage für alle

Besonders hervorzuheben für die Trägerqualität im Binnenverhältnis ist das Demokratiegebot, das sich im vorliegenden Zusammenhang nicht nur in der 'Einhaltung demokratischer Grundsätze und Verfahren' er-

schöpfen darf, sondern auch in der aktiv-offensiven Form der 'Demokratieförderung' erfüllt werden muss. Es umfasst sowohl ein aktuelles innerbetriebliches demokratisches Handeln als auch die permanente Weiterentwicklung seiner demokratisch-partizipativen Elemente.

*(Die demokratische Erziehung der Kinder setzt die Beteiligung von Eltern und sonstigen Erziehungsberechtigten, Erziehern und Erzieherinnen an allen wesentlichen Entscheidungen der Tagesstätten voraus und verlangt das demokratische Zusammenwirken aller Beteiligten. § 4 Abs. 2 Satz 1 KitaG BB  
Der Träger ist verpflichtet, die Zusammenarbeit aller Beschäftigten sowie ihr Zusammenwirken mit den Eltern und sonstigen Erziehungsberechtigten zu unterstützen und anzuregen. § 5 Abs. 1 KitaG BB)*

'**Demokratieförderung**' gilt somit im **Binnenverhältnis** als das **Leitprinzip** des Trägerhandelns, an dem sich Trägerqualität messen lassen muss, ohne hier – da ein Konzept für alle Träger entstehen soll – zu Bewertungen zu kommen: gut oder schlecht ausgeführt, auch nicht in Abstufungen, sind nicht die entscheidenden Bezugspunkte. Es geht vielmehr um eine Bewertung in Form von 'ist erkennbar gegeben – ist noch nicht erkennbar'.

Trägerqualität ist in jeder Hinsicht eine, wenn nicht die, entscheidende Entstehungsbedingung für den sogenannten Output, die Qualität pädagogischen Handelns und seines Erfolges in den Einrichtungen. 'Demokratieförderung' ist auch im Umgang mit Kindern ein Auftrag mit hohem ideellen Wert. Weil der Wert der Demokratie nicht gelehrt werden kann, sondern nur gelebt und erfahren, muss die Realität in den Einrichtungen nach demokratischen Grundsätzen gestaltet werden. Als zweites Prinzip wird nun 'Spiegelbildlichkeit' eingeführt. Unter diesem Arbeitsprinzip wird kurz gesagt verstanden, dass der Umgang des Trägers mit seinen Mitarbeiterinnen im Binnenverhältnis am Verhalten der Erzieherinnen im Umgang mit den Kindern zu erkennen ist. Der Umgang des Trägers mit seinen Mitarbeitern kann den pädagogischen Erfolg unterstützen oder behindern. Im Unterschied zum Leitprinzip 'Demokratieförderung' lässt sich das **Arbeitsprinzip 'Spiegelbildlichkeit'** nicht verändern; es arbeitet immer, wird auch Vorbildwirkung genannt.

Die folgenden vier wesentlichen Entstehungsbedingungen von Trägerqualität im Binnenverhältnis erscheinen jeweils als Begriffspaar. Der jeweils erste Begriff bezeichnet die Aufgabe des Trägers. Der Begriff

nach dem Schrägstrich gibt einerseits eine Zielperspektive dieser Aufgaben an, kann jedoch auch aus der Sicht der Mitarbeiterinnen gelesen werden. Dann kommen durch die Begriffe Erhaltung von Fachkompetenz, Ausübung von Entscheidungskompetenz, Teilhabe und Nachvollziehbarkeit persönliche Interessen von Mitarbeiterinnen zum Ausdruck. Ob an einem Arbeitsplatz die Einlösung dieser immateriellen Werte realisierbar erscheint oder nicht, bestimmt seine Attraktivität wesentlich mit.

### **Personalentwicklung / Erhaltung von Fachkompetenz**

Das Angebot der Kindertageseinrichtungen folgt dem gesellschaftlichen Wandel. Veränderte Bedarfslagen werden erfüllt. Innerhalb des Aufgabenspektrums verändern sich von Zeit zu Zeit die Prioritäten. Aus der Position eines Trägers von Kindertageseinrichtungen sollte Personalentwicklung nicht als Bonusprogramm gesehen werden. Personalentwicklung ist vielmehr eine Notwendigkeit, um über die Erhaltung von Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen die Qualität der Einrichtung up-to-date zu halten. Nur wenn der Träger dafür Sorge trägt, dass die Mitarbeiterinnen ihre Fachkompetenz regelmäßig aktualisieren, kann er die Ausführung sich wandelnder Aufgaben gewährleisten.

*(Die erlangte berufliche Qualifikation muss beständig den sich verändernden Anforderungen der Berufspraxis angepasst werden. Die ... Träger der Einrichtungen sorgen durch Fortbildung und Praxisberatung dafür, dass die persönliche und fachliche Eignung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterentwickelt wird. § 13 Abs. 1 KitaV BB)*

Die Mitarbeiterinnen erleben Fort- und Weiterbildung, Fachberatung oder Mitarbeitergespräche als Unterstützung im Alltag und die Erhaltung ihrer Fachkompetenz als persönlichen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt.

### **Zuordnung materieller Ressourcen / Ausübung von Entscheidungskompetenz**

Nicht selten sind Arbeitsplatzbeschreibungen bzw. Aufgabenzuschreibungen in Kindertageseinrichtungen enorm anspruchsvoll formuliert, denn – zurecht – muss eine hohe Fachkompetenz in diesem Berufsfeld gesucht und gefunden werden. Viel seltener hingegen umfassen die Beschreibungen Aussagen über die Ressourcen, die zur Erfüllung der Aufgaben bereitgestellt werden. Und noch seltener sind klare Aussagen darüber, dass die Verfügungsgewalt über die Ressourcen bei den Mitarbeiterinnen liegt. Um die gefor-

derden Aufgaben erfüllen zu können, ist eine adäquate Budgethoheit erforderlich.

Es ist doch vernünftig nachvollziehbar: Wer in der Lage sein muss, im Rahmen seines Arbeitsauftrages hochkomplexe Entscheidungen für das Leben von Kindern zu fällen, und dies im Team und mit den Eltern partnerschaftlich ausführt, wird in der Regel auch in der Lage sein, verantwortlich ein gewisses Budget zu verwalten.

Dabei ist es weniger entscheidend, ob Teams in Kindertageseinrichtungen zu gemeinsam getragenen Entscheidungen kommen wollen (oder müssen). Eher ist von Belang, wo und warum welche Entscheidungen getroffen werden: aus Tradition, doch wenig demokratiefördernd, von Oben nach Unten durchgereicht? Auf gleicher Hierarchieebene, doch fern von der Praxis in sogenannten Fachressorts?

Etwas allgemeiner formuliert ist zu fragen, ob die Erfüllung von Aufgaben allein durch die **Fachkompetenz** (Wissen und Können) von den Mitarbeiterinnen verantwortet werden soll oder ob ihnen dazu vom Träger aus auch **Entscheidungskompetenzen** zugewilligt werden. Im Zusammenhang mit dem Leitprinzip Demokratieförderung und der Aufgabe der Personalentwicklung kann gelten: **Die Verantwortung (im Sinne von Entscheidungskompetenz) muss die Erfüllung der Aufgaben problemlos zulassen, sonst werden die Mitarbeiterinnen in ihrer Arbeitsleistung behindert.** Das Wissen darum und die Erfahrung der Einschränkung senken sowohl Arbeitsmotivation als auch Qualität der Arbeit.

### **Beteiligung / Teilhabe**

Träger, die ihre Mitarbeiterinnen an Entscheidungen beteiligen, setzen das Leitprinzip „Demokratieförderung“ um. Mit wachsender Kompetenz gewährte größere Entscheidungsräume oder komplexere Einzelentscheidungen tragen zur Personalentwicklung ebenso bei wie zum „Blick über den Zaun“. Wer Anforderungen über den eigenen Arbeitsplatz hinaus zunächst kennenlernt und später einen Teil zur deren Erfüllung beitragen kann, übernimmt einen größeren Teil der Gesamtverantwortung als Mitarbeiterinnen, die sich mit jedem noch so kleinen Anliegen an die Vorgesetzte wenden oder nur ängstlich ihre Aufgaben abarbeiten. Wer nicht teilhaben kann, hat im allgemeinen auch nichts beizutragen – will es vermutlich nicht.

### **Transparenz / Nachvollziehbarkeit**

Eine Sonderform der Beteiligung erscheint als ein so wichtiges Instrument im Konzert von Demokratieför-

derung, Personalentwicklung, Verantwortung und Teilhabe, das sie besonders erwähnt werden muss: die Transparenz der wesentlichen Vorgänge, Entwicklungs- und Kompetenzbereiche sowie der Entscheidungsprozesse und -grundlagen.

Weil Transparenz nicht um ihrer selbst willen oder nur aus sich heraus positiv ist, schon gar nicht unmittelbar auf gute Trägerqualität schließen lässt, ist hier der zweite Begriff Nachvollziehbarkeit unbedingt erforderlich. Die mindeste Form der Beteiligung ist das Verfügbarmachen bzw. verfügen Können über Informationen. Zu viele Informationen jedoch können ebenso demotivieren wie zu wenige Informationen. Und Informationen, die wenig verständlich sind, haben gar keinen Nutzen, sie schaden. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen müssen alle Informationen nachvollziehbar sein: warum werden sie zur Verfügung gestellt, wie sind sie zu verstehen, was folgt daraus für mich und meine Kolleginnen?

### **„Schnittstelle Leiterin“**

Die Leiterin fungiert als Leitende Angestellte des Trägers und damit als seine Repräsentantin in der Kindertageseinrichtung. Sie ist die Kontaktperson, die „Schnittstelle“, an der das Trägerhandeln in besonderem Maße klar erkennbar wird, mithin auch seine Qualität als Träger.

Die Ausführungen in diesem Kapitel müssen zwischen Träger und Leiterin (und der eingebundenen Ressorts) deutlich geklärt werden, denn die Leiterin muss die Grundsätze des Trägers in ihrer Einrichtung vertreten, sie fortführen und demokratisches Verhalten zwischen Fachkräften und Kindern einfordern.

Die Empfehlungen zum Aufgabenprofil von Kita-Leitung in Brandenburg spiegeln dieses besondere Verhältnis. Wenn nach dem dortigen Muster Transparenz in den Aufgaben und der Verantwortung in einem gemeinsamen Prozess hergestellt worden ist, dann sind die hier formulierten Qualitätsanforderungen erfüllt, ohne den Trägern auch nur einen konkreten Inhalt oder eine konkrete Regelung vorzuschreiben.

Mit den Empfehlungen zum Aufgabenprofil sind zugleich die wesentlichen Aufgabenbereiche und Aufgaben benannt, die bearbeitet werden müssen, um den Betrieb Kindertageseinrichtung qualitativ gut zu leiten. Eine Wiederholung im Rahmen Trägerqualität würde Ebenen vermischen, die unterschieden und auseinander gehalten werden müssen.

## Schaubild 2: Qualität im Binnenverhältnis

1. Definition  
**Der Träger = das Unternehmen;**  
 die Gesamtheit mit ihren verschiedenen Arbeitsplätzen und je eigenen Anteilen an Verantwortung

**Vorstand- Geschäftsführung - Gesamtleitung =**  
 Entstehungsbedingung für den Output

Leitprinzip: *Demokratieförderung*

Personalentwicklung / Erhaltung von Fachkompetenz

Zuordnung materieller Ressourcen / Ausübung von Entscheidungskompetenz

Beteiligung / Teilhabe

Transparenz / Nachvollziehbarkeit

Arbeitsprinzip: *Spiegelbildlichkeit der Prinzipien und Verfahren*

### Trägerverwaltung

OrgE / Ressort  
 Personal

OrgE / Ressort  
 Finanzen

OrgE / Ressort  
 Unterhaltung

OrgE / Ressort  
 Fachentwicklung

OrgE / Kita  
 Leitungskraft  
 Pädagogen /  
 Wirtschaftskräfte

OrgE / Kita  
 Leitungskraft  
 Pädagogen /  
 Wirtschaftskräfte

OrgE / Kita  
 Leitungskraft  
 Pädagogen /  
 Wirtschaftskräfte

2. Definition  
**Der Träger** (in der Regel als juristische Person organisiert) =  
 eine Person oder Personengruppe als **Gesamtleitung in letzttlicher Veantwortung für die angegliederten Organisationseinheiten**, hier Kitas und Fachressorts.

## III Trägerqualität im Verhältnis zu Eltern und Kindern (Nutzersicht)

Vertragspartner des Trägers in anderer Hinsicht sind die Eltern, einerseits aus eigenem (Betreuungs-)Vertrag und andererseits als Vertreter ihrer Kinder. Im Weiteren wird beides gleich behandelt.

Als direkte Nutzer des Angebots an Kindertagesbetreuung sind Eltern und Kinder ähnlich den Mitarbeiterinnen von der Qualität des Trägers abhängig. Natürlich gilt diese Aussage nur mit der Ergänzung, dass die täglich erlebte Qualität in der Einrichtung vom Bringen der Kinder am Morgen bis zu deren Abholen am Abend die Zufriedenheit der Eltern mit dem Träger grundlegend bestimmt. Hinzu kommen allerdings einige weitere Faktoren, die das Ansehen des Trägers prägen und die kaum von den Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen beeinflusst werden können. In der Konkurrenz mit anderen Anbietern kommt daher auch der Trägerqualität im hier verwendeten engeren Sinne einige Bedeutung zu.

Trägerqualität ist eine wichtige Entstehungsbedingung für die Nachfrage und die Inanspruchnahme von Plätzen. Dies vollzieht sich indirekt über seinen Einfluss auf die Qualität des pädagogischen Angebots, direkt auf sein Eingehen auf sich verändernde Bedarfslagen von Eltern und nicht zuletzt durch die Gestaltung der organisatorischen Abläufe, z.B. Öffnungszeiten, Anmeldeverfahren oder Beitragszahlungen.

Trägerqualität wirkt auf den Träger selbst zurück. Zumindest da, wo Eltern zwischen verschiedenen Trägern wählen können, ist ihre Sicht als Nutzer für den Träger von Belang. Nehmen Eltern das Angebot, z.B. die Öffnungszeiten, an? Reichen die Anmeldezahlen, um die Arbeitsplätze des Personals zu sichern? Entspricht das Preis-Leistungs-Verhältnis den Wünschen und den Möglichkeiten der Eltern? Das Interesse des Trägers muss auf 'Passung' gerichtet sein, denn letztlich hängt seine Existenz davon ab.

Die folgenden vier wesentlichen Entstehungsbedingungen von Trägerqualität aus Nutzersicht, also im Verhältnis zu Eltern und Kindern, erscheinen jeweils als Begriffspaar. Der jeweils erste Begriff bezeichnet die Aufgabe des Trägers; der Begriff nach dem Schrägstrich gibt einerseits eine Zielperspektive dieser Aufgaben an, kann jedoch auch aus Elternsicht gelesen werden.

### **Vertragsgemäße Leistungen / Vertragstreue**

Alle Eltern bewerten die Qualität eines Trägers (und seiner Einrichtung) am Output – am unmittelbar er-

fahrenen Nutzen in Art und Güte. Vorrangig ist ihnen zumeist, einfach ausgedrückt, dass es ihrem Kind gut geht und dass es sich gut entwickelt.

Sorgt der Träger dafür, dass der pädagogische Auftrag erfüllt wird, und sichert er ihn ab? Als Konsensrahmen für Brandenburg muss der Träger dafür sorgen, dass nach den Grundsätzen elementarer Bildung gearbeitet wird. Der Träger muss für einen Nachweis sorgen, z.B. mittels der zu den Grundsätzen passenden Evaluationsbögen.

Darüber hinaus enthält jeder Betreuungsvertrag Vereinbarungen zum Betreuungsumfang, etwa zur Dauer und zur Verpflegung. Werden im Rahmen eines bestimmten Trägerprofils zusätzliche Leistungen in den Vertrag aufgenommen, müssen auch diese nachgewiesen werden.

Trägerqualität erweist sich somit dann, wenn er die vertraglich vereinbarten Leistungen erbringt; sein Handeln muss auf Vertragstreue gerichtet sein. Für Eltern ist ergänzend wichtig, wie oft oder nachdrücklich sie den Träger auf Einhaltung des Vertrages hinweisen müssen. Neben das „Ob“ des materiellen Rechts tritt aus Elternsicht die individuelle Interpretation des ideellen Rechts.

### **Wirtschaftlichkeit / Zugänglichkeit**

Wieder liegt ein Qualitätsfaktor bereits im Eigeninteresse des Trägers begründet. Wirtschaftliches Handeln – nicht im Sinne von 'Ausgaben um jeden Preis vermeiden; Knausern', sondern im Sinne von 'angemessen zur erforderlichen Qualität' – ist langfristig ressourcenschonend und zugleich ein Mittel der Attraktivitätssteigerung. Eltern nehmen wahr, wenn Stellen über längere Zeit nicht besetzt werden oder wenn Krankheitszeiten 'irgendwie' überbrückt werden.

Im Vordergrund sollen hier jedoch die Verfahren und Prozesse stehen, die für Eltern als belastend und aufwendig oder im Gegenteil als entlastend und nützlich erlebt werden. Wie einfach ist das Aufnahmeverfahren organisiert? Wie einfach können Verträge an veränderte Lebenslagen angepasst werden? Gibt es restriktive Kontaktzeiten oder ein jederzeit zugängliches Online-Verfahren? Wissen die zuständigen Mitarbeiterinnen Bescheid und wirken sie unterstützend?

Ob ein Kindertagesbetreuungsangebot leicht zugänglich ist, bestimmen Eltern nach weitgehend in-



dividueller Einschätzung des Verhältnisses von Aufwand/Preis einerseits und Verfügbarkeit/Leistungsumfang andererseits.

### Beteiligung / Teilhabe

Beteiligungsrechte stehen Eltern und Kindern auf der Basis von KitaG und SGB VIII zu. Trägerhandeln sichert die Einlösung dieser Rechte in seinen Einrichtungen und – gegebenenfalls – auch einrichtungsübergreifend auf Trägerebene.

Das hier ebenfalls geltende Leitprinzip 'Demokratieförderung' beinhaltet mindestens die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben, und bezieht flankierende Maßnahmen ein, die es Eltern erleichtern, ihr Recht wahrzunehmen.

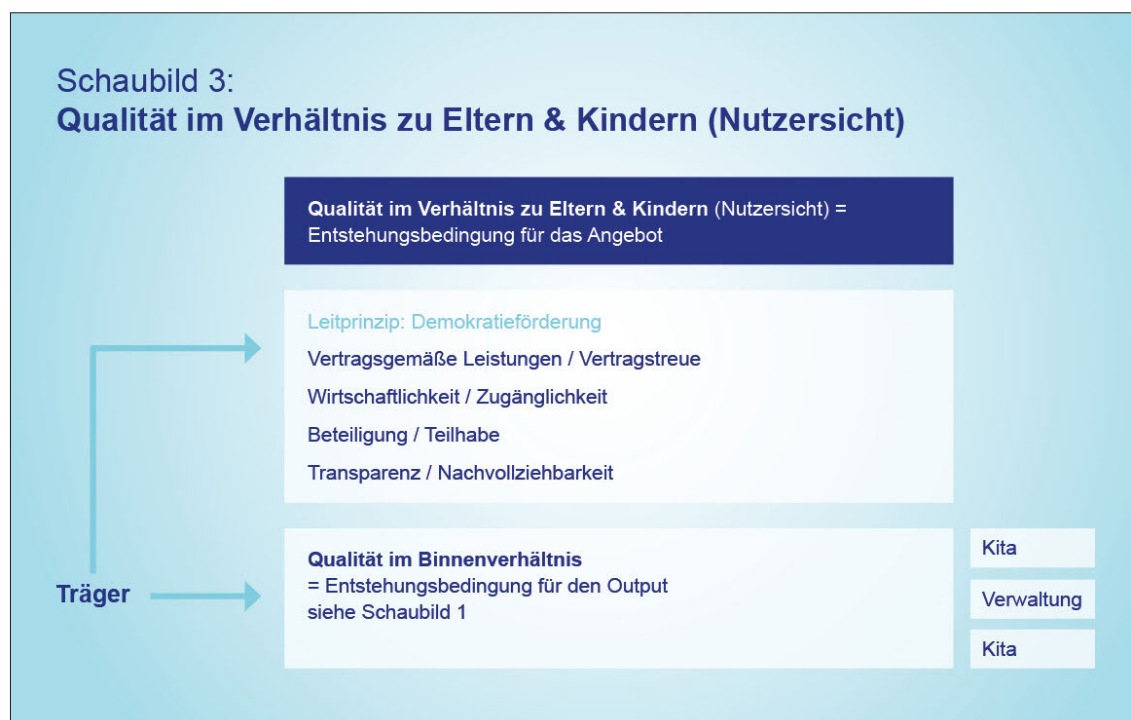
In einer Region mit monopolartigen Strukturen, wo Eltern kaum Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Trägern haben oder gar von einem einzigen abhän-

gig sind, stellt sich die Frage, ob der Umgang mit einer grundsätzlich feststellbaren Abhängigkeit als ein Qualitätsfaktor gelten darf. Einerseits wurde ein- gangs die Allgemeingültigkeit des Konzepts für alle Träger hervorgehoben, andererseits trifft genau diese Problemlage nicht überall zu.

Klar ist, dass die Abhängigkeit der Eltern sowohl ihre Beteiligung als auch ihre Teilhabe beeinflusst. Lässt sich vielleicht feststellen: je größer die äußere Abhängigkeit, je mehr kommt es auf Beteiligung beim Träger an?

### Transparenz / Nachvollziehbarkeit

Wie im Binnenverhältnis wird auch bei den Eltern und Kindern die Transparenz der Vorgänge und ihre Nachvollziehbarkeit als eine Sonderform der Beteiligung einbezogen. Nur wer über die nötigen Informationen verfügt und sie auch versteht, kann sich be- teiligen, kann seine Teilhaberechte wahrnehmen.



## IV Trägerqualität im Außenverhältnis

Träger stehen in vielen kontinuierlichen engen und noch viel mehr weiteren, auch sporadischen Kooperationsverbindungen. Manche Kooperation ist für den Betrieb der Einrichtungen oder der Trägerverwaltung unerlässlich, andere sind nützliche Verbindungen oder schmückendes Beiwerk.

In diesem Konzept bleiben die Elemente, die nicht für alle Träger gelten, als Qualitätsfaktoren unberücksichtigt, z.B. die Öffentlichkeitsarbeit (Darstellung nach außen). Eine weitere der im Projekt **Träger zeigen Profil** gelisteten TQ-Dimensionen, nämlich „Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation“, trifft gleichfalls nicht auf alle Träger zu. Manche Träger können – von ihrem Konzept her – sowohl auf Vernetzung als auch auf Öffentlichkeitsarbeit verzichten.

Außerdem würde die Berücksichtigung einzelner Aufgaben nicht in die Logik des vorliegenden Konzepts passen. Die Qualität des Trägers im Binnenverhältnis sowie gegenüber Eltern und Kinder knüpfte jeweils an der rechtlichen Verantwortung der Trägerperson an. Dies soll nun hinsichtlich des Außenverhältnisses fortgesetzt werden.

Für wirklich alle Träger stellt die Behörde, die die Betriebserlaubnis erteilt, nicht nur den existentiell wichtigsten Außenkontakt dar, sondern auch die Instanz, welche feststellt, ob er und seine Einrichtung die Minimalanforderungen erfüllen. Überwiegend an Merkmalen der Einrichtung (etwa: Platz/Raum im Verhältnis zur Kinderzahl, Personal-Kind-Relation, Größe und Gestaltung des Außengeländes) gemessen, ist es im Grunde doch der Träger, der überprüft wird. Er ist es, der die Einhaltung der Vorgaben für die Erteilung oder Bestätigung der Betriebserlaubnis sicherstellen muss. Erfüllt insoweit die festgestellte Einrichtungsqualität mindestens die Erfordernisse für die Betriebserlaubnis, ist dies ein Indiz für genügende Trägerqualität im System der Jugendhilfe.

Ähnliche Funktion erfüllen Finanzämter, Krankenkassen oder Rentenversicherungsträger. Auch ihnen gegenüber müssen alle Träger gesetzliche Auflagen erfüllen. Es gilt das Legalitätsprinzip; im Weigerungsfall drohen Schließung, Insolvenz oder Bestrafung. Die beispielsweise genannten Instanzen stehen im Außenverhältnis zum Träger, arbeiten jedoch außerhalb des Systems Jugendhilfe nach eigenen Maßstäben und sind deshalb hier nicht relevant.

Trägerqualität im **Außenverhältnis doch innerhalb der Jugendhilfe** kann dagegen als Entstehungsbedingung für das Angebot angesehen werden. Sowohl das Leit- als auch das Arbeitsprinzip werden treffend durch den Begriff Legalität charakterisiert, denn „die Erlaubnis ist zu erteilen, wenn das Wohl der Kinder gewährleistet ist.“ (§ 45 Abs. 2 SGB VIII)

### „Schnittstelle Betriebserlaubnis“

Anders herum argumentiert: Die Betriebserlaubnis ist die entscheidende Schnittstelle. Wird sie nicht erteilt, darf keine Einrichtung öffnen. Zwar sind meist weitere Instanzen zu beteiligen, doch obliegt es der erlaubniserteilenden Behörde, alle Anforderungen aufeinander abzustimmen und beispielsweise überzogene Sicherheitsauflagen zugunsten einer gesetzlich geforderten entwicklungsfördernden Pädagogik zurückzuweisen. Und selbstverständlich ist auch der umgekehrte Fall denkbar, dass bauliche Veränderungen vorgenommen müssen, um ein Mindestmaß an Sicherheit zu gewährleisten.

Da die Betriebserlaubnis die entscheidende Schnittstelle für die Trägerqualität ist, bleibt es unerheblich, wie das Verfahren in einem Jugendamtsbezirk (oder Bundesland) geregelt ist. Kooperation bzw. Aufgabenteilung oder Delegation zwischen Landesebene, Kreis oder Kommune – alles ist möglich, wenn drei wesentliche Entstehungsbedingungen identifiziert werden.

### Transparenz / Nachvollziehbarkeit

Anders als bei den Qualitätsfaktoren im Binnenverhältnis und aus Nutzersicht stehen hier Transparenz und Nachvollziehbarkeit nicht vorrangig als Sonderform für Beteiligung, denn die Rollenverteilung und die Handlungsspielräume sind nur in geringem Maße verhandelbar. Gewicht kommt vielmehr der gegenseitigen Kontrolle zu. Der Träger muss in seinen relevanten Grundlagen kontrollierbar sein, beispielsweise zur Gewährleistung des Kindeswohls und zur Nachvollziehbarkeit der korrekten Verwendung öffentlicher Mittel.

Die Kontrollbehörde muss gegebenenfalls ihr Kontrollverfahren begründen und die Rechtmäßigkeit ihrer Kriterien offenlegen können, beispielsweise um die Gleichbehandlung aller Träger zu sichern und Willkür auszuschließen.

Auf diese Weise stellt die gegenseitige Kontrollierbarkeit zwischen Träger und Behörde ein Element demokratischen Miteinanders dar.

### Ressourcenverantwortung / Sicherstellung der betrieblichen Abläufe

Jeder Träger muss mit Ressourcen, die ihm ein Finanzier ('Staat', Stiftung) überantwortet, ordnungsgemäß, d.h. dem Auftrag entsprechend korrekt, umgehen.

Mit eigenen Mitteln kann der Träger nach Belieben verfahren, vorausgesetzt er bringt zuvor bei öffentlicher Beteiligung den erforderlichen Eigenanteil ein und verwendet auch diesen korrekt.

Insofern betrifft die Ressourcenverantwortung einerseits den vorgenannten Qualitätsfaktor Transparenz/Nachvollziehbarkeit mit dem Schwerpunkt Kontrolle der Mittel, andererseits spielt hier die Trägerverantwortung für die Sicherstellung des Betriebs und seiner Abläufe hinein, um z.B. kontinuierlich die Betreuung der Kinder, die Entlastung der Eltern sowie die Arbeitsplätze aller Mitarbeiterinnen zu sichern.

### Kontinuität / Planungssicherheit

Mit diesem Begriffspaar wird der vorgenannte Gedanke verstärkt. Der Träger selbst hat ein Interesse daran, sein Angebot auf Kontinuität anzulegen. Diese Aussage gilt selbst dann, wenn das Angebot von vornherein zeitlich begrenzt ist: in der avisierten Zeitspanne darf es weder grundlegende Irritationen noch radikale Brüche geben.

Kontinuität herzustellen erscheint als Trägeraufgabe, doch Kontinuität ist nur ein Mittel. Die Zielperspektive des Trägers heißt Planungssicherheit für einen im Einzelfall zu definierenden (Zeit-)Rahmen. In der Außensicht repräsentiert die Planungssicherheit das vorrangige Interesse der zuständigen Behörden im Hinblick auf das Platzangebot oder, allgemeiner, auf die Planung des Gesamtangebots der Jugendhilfe.

Schaubild 4:  
Qualität im Außenverhältnis



## V Trägerqualität zur Selbstevaluation

In der Gesamtschau aller für dieses Konzept relevanten Qualitätsfaktoren ergibt sich das Schaubild 5: hungen des Trägers mit der Absicht der Nachvollziehbarkeit auf ein Minimum; zugleich bleiben die



Das Schema zeigt die Beziehungen, die alle Träger eingehen müssen und die deshalb für die Bestimmung von Trägerqualität von herausragender Bedeutung sind, nämlich im Binnenverhältnis, gegenüber Eltern und Kindern (aus Nutzersicht) und im Außenverhältnis. Es werden die Wirkungen der Trägerqualität als vorrangige Entstehungsbedingungen für das Angebot und für den Output ebenso sichtbar wie (handlungs-)leitende Prinzipien, die anzuwenden ratsam sind, um den Auftrag der Kindertageseinrichtungen zu erfüllen. Schließlich werden die unterschiedlichen, doch teilweise sich überschneidenden und von einander abhängigen Bezugspunkte des Trägerhandelns im Binnenverhältnis, aus Nutzersicht und im Außenverhältnis vergleichbar. Diese Darstellung reduziert die komplexen Bezie-

wirklich wichtigen Faktoren der Trägerqualität deutlich erkennbar. Eine weitere Reduzierung würde weder dem hohen Maß an Verantwortung der Träger gerecht werden noch den Erfordernissen einer seriösen Bestimmung der Trägerqualität. In dem nachfolgend dargestellten Arbeitsinstrument werden deshalb alle Qualitätsfaktoren dieses Konzepts berücksichtigt, doch in einer anderen Form aufbereitet. Die Tabellenform ermöglicht die Übertragung des Konzepts in die Praxis. Jeder Träger kann das Konzept praktisch anwenden. Er wird damit erkennen, welchen Bereichen er sich bisher ausführlicher als anderen zugewandt hat, wird sehen, wo künftige Schwerpunkte liegen können, wird vor allem ein Instrument anwenden und durch eigene Bearbeitung zur Verfügung haben, das ihm hinsichtlich seiner 'Ko-

operationspartner' dienlich ist. Jeder Träger kann seine Arbeit auf diese Weise transparent machen.

Während die beiden Spalten auf der linken Tabellenseite die Bezugspunkte stichwortartig wiedergeben, bleibt die rechte Tabellenseite den Positionen der Träger vorbehalten. Es ist deutlich zu sehen, dass jeder Träger wirklich seine Position darlegen kann – inhaltliche Qualitätsvorgaben gibt es nicht. Trägerhoheit und Trägervielfalt bleiben gewahrt. Auch die Form der Darstellung ist mehr als ein Vorschlag gedacht, der sich zudem an das im Land Brandenburg bekannte Verfahren der Selbstevaluation für die Kindertageseinrichtungen hinsichtlich der Anwendung

der „Grundsätze elementarer Bildung“ anlehnt. In der Tabellenspalte „Eigene Position (ggf. Quelle)“ können Träger kurze Sätze oder Zitate – wie zur Erinnerung – aus vorhanden Materialien, z.B. dem Trägerkonzept oder dem Leitbild, eintragen. In der Tabellenspalte rechts kann die Form eingetragen werden, wie der Träger seine Position in der Praxis vertritt bzw. umsetzt.

Denkbar ist auch, die Aussagen zu Position und Trägerpraxis in nur einer Spalte zusammen darzustellen. Mit 19 Einzelfaktoren in vier Kategorien erfährt jeder Träger mehr über die Schwerpunkte seines Handelns.

	Qualitätsfaktor	Eigene Position (ggf. Quelle)	Aussagen zu Trägerpraxis/Umsetzung
Übergeordnete Qualitätsfaktoren	Bekennnis des Trägers zu Absichten und Zielen der eigenen Kita(s)		
	Gewährleistung zielgerichteter, effektiver Betriebsabläufe		
	Gewährleistung geeigneter (gemessen am Auftrag) Arbeitsvoraussetzungen für Mitarbeiterinnen		
	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 Kita-Leitung“		
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		