

## "Träger zeigen Profil" Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen - ein Ausschnitt

*Ende 2003 haben alle fünf Forschungsprojekte der Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder (NQI) die Ergebnisse ihrer Arbeit in Buchform präsentiert\*. Vier Teilprojekte befassten sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten der pädagogischen Arbeit, Teilprojekt V untersuchte die Arbeit von Trägern. Der folgende Artikel bietet einen kurzen Einblick in das Qualitätshandbuch für Träger und stellt Verbindungen zur Arbeit von kleinen Trägern in Elterninitiativen her.*

.....

Viele Elterninitiativ-Gruppen tragen der notwendigen Professionalisierung ihrer Trägerarbeit Rechnung, indem sie Organisationskonzepte erstellen, Kommunikationsabläufe und Kooperationsstrukturen für Vorstand und Leitung beschreiben.

Trotzdem: Viele ehrenamtliche Vorstände, oft nur ein, zwei Jahre im Amt, übernehmen eine hohe Verantwortung und sind häufig nicht ausreichend auf die mit dem Trägeramt verbundenen Funktionen vorbereitet. Wer ist schon von Hause aus Expertin oder Experte im Dschungel der Gesetze und Auflagen? Wie gelingt die Rolle des verlässlichen Arbeitgebers? Wie hält man sein Angebot bedarfsgerecht und kundenorientiert zum Wohl von Kindern und Eltern? Was tun, wenn die Konkurrenz nicht schläft? Wenn die Finanzen immer knapper werden?

Träger bei der Bewältigung ihrer vielfältigen Aufgaben zu unterstützen und zu qualifizieren, ist seit jeher ein Arbeitsschwerpunkt der Dachverbände / Kontaktstellen der **Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE) e.V.**

Wir haben deshalb mit Interesse Teilprojekt V der in 2003 abgeschlossenen „Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“\* verfolgt. In diesem Teil des bundesweiten Forschungsprojektes, in dem auch die **BAGE e.V.** durch eine Mitarbeiterin des Dachverbandes der Münchner Elterninitiativen KKT e.V. vertreten war, standen die Arbeitsstrukturen und Aufgaben der Träger von Kitas im Mittelpunkt. Trägerqualität als Voraussetzung für gute Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsqualität in den Kitas wurde hier zum ersten Mal systematisch in den Blick genommen. Unter dem Titel: „Träger zeigen Profil“ wurden jetzt die Ergebnisse des Projektes als Qualitätshandbuch für Träger veröffentlicht.

Auch wenn auf den ersten Blick nicht alle Ausführungen des Buches für Elterninitiativ-Träger eins zu eins anwendbar sind, liefert es doch viel Hintergrundwissen in Bezug auf Trägeraufgaben und bietet ein hilfreiches Instrumentarium, das auch kleinen Trägern ermöglicht, ihre Arbeit genauer zu analysieren.

Gefallen hat uns auch, dass die im Projekt festgelegten Aufgabenschwerpunkte (sie heißen dort Dimensionen) durchaus mit den in unseren Veröffentlichungen beschriebenen Bereichen kompatibel sind, ohne unsere Broschüren mit den Ergebnissen eines bundesweiten Forschungsprojektes unter der Federführung des Staatsinstituts für Frühpädagogik (IFP) vergleichen zu wollen.

Hier ein kurzer Einblick in die Inhalte und Arbeitsweisen des Qualitätshandbuches:

- Als erstes stellen wir die zehn Aufgabenfelder (Dimensionen) vor, die vom TQ-Projekt als die zentralen Steuerungs- und Managementaufgaben von Trägern benannt werden,
- dann gehen wir anhand der Dimension „Finanzmanagement“ konkreter auf die dazugehörigen Qualitätskriterien ein und beschreiben kurz das mitgelieferte Instrumentarium zur Selbstevaluation.
- Schließlich folgt ein vorsichtiger Ausblick warum sich auch kleine Träger mit dem Thema Trägerqualität beschäftigen sollten, was sie davon haben, wenn sie es tun und welche Unterstützung sie dazu aus unserer Sicht brauchen.

### **Die zehn TQ-Dimensionen im Überblick:**

Eine zentrale Aufgabe des TQ-Projektes war die Ausarbeitung eines Trägerprofils. Was gehört alles zu den Aufgaben eines Trägers? Eine Fachgruppe, besetzt mit VertreterInnen aus verschiedenen Trägerorganisationen des freien und öffentlichen Trägerspektrums, entwickelte das Profil. Zehn Aufgabendimensionen wurden bestimmt und jede Dimension mit Qualitätskriterien ausgestattet. In einer bundesweiten Befragung, an der über 2000 Träger teilnahmen (13 % davon waren Elterninitiativen), wurde die Auswahl der Dimensionen nochmals auf ihre Gültigkeit hin überprüft. Benannt wurden schließlich die folgenden zehn Felder:

- Organisations- und Dienstleistungsentwicklung
- Konzeption und Konzeptionsentwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalmanagement
- Finanzmanagement
- Familienorientierung und Elternbeteiligung
- Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation
- Bedarfsermittlung und Angebotsplanung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Bau- und Sachausstattung

Zu jedem dieser Aufgabenbereiche liefert das Qualitätshandbuch Hintergrundwissen. So werden zu jeder Dimension sowohl rechtliche Grundsätze beschrieben als auch Trägeraufgaben, mögliche Qualitätsziele aus Trägersicht und Maßnahmen bzw. Verfahren zur Qualitätssteuerung aufgezeigt.

Für jede der zehn Dimensionen wurden 9–16 Qualitätskriterien entwickelt, die das jeweilige Arbeitsfeld breit durchleuchten. Anhand dieser Qualitätskriterien kann die Arbeit selbst eingeschätzt werden (Selbstevaluation). Dazu liefert das Handbuch einen gut strukturierten und selbsterklärenden Leitfaden sowie die entsprechenden Instrumente (Fragebögen, Skalen, Leitfragen), die den Prozess der Selbstevaluation begleiten.

Jede Dimension, auch als Modul bezeichnet, kann für sich allein bearbeitet werden. Die Aufgabenbereiche können so Schritt für Schritt durchforstet werden. Das Selbstevaluations-Instrument ist außerdem so angelegt, dass Einschätzungen sowohl von einzelnen Personen vorgenommen als auch weitere Beteiligte (Team, Eltern, etc.) einbezogen werden können und sollen.

### **Das Beispiel: TQ-Dimension „Finanzmanagement“**

Anhand der Dimension „Finanzmanagement“ gehen wir noch etwas näher auf Inhalte und Arbeitsweisen des Qualitätshandbuches ein. Dieser Aufgabenbereich wurde von TeilnehmerInnen eines Workshops zu Trägerqualität ausgewählt auf die Frage: „Was glauben Sie, welche der zehn Dimensionen am besten geeignet ist, VertreterInnen kleiner Träger zu motivieren, in eine kritische Selbstreflexion ihrer Arbeit einzusteigen?“ Finanzen und die damit ver-

bundene Verantwortung, so die Einschätzung der Fachberaterinnen, ist eine von Trägern hoch bewertete Aufgabe, bei der Fehler schnell Wirkung zeigen.

Welche Informationen liefert das Handbuch zu diesem Bereich und wie sehen die Qualitätskriterien aus, anhand derer Träger einschätzen können, wie es um die Erfüllung dieser Aufgabe in ihrer Arbeit steht?

Hier die Kurzversion der Beschreibung zu „Finanzmanagement“ und die dazugehörigen Qualitätskriterien aus dem Qualitätshandbuch:

„Finanzmanagement ist für die Träger von Kindertageseinrichtungen eine Kernaufgabe, die sich tendenziell komplexer gestaltet. Je nach Bundesland und Trägerschaft ist die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen unterschiedlich geregelt. In der Regel teilen sich die Länder, die Jugendämter bzw. Gemeinden, die freien Träger und die Eltern die Ausgaben allerdings auch hier länder- bzw. trägerspezifisch in verschiedenem Maße.

Im Bereich des Finanzmanagements ist die Autonomie des Trägers eingegrenzt, da diverse gesetzliche Vorgaben einzuhalten sind. Gleichzeitig sind Träger bestrebt, die Kindertageseinrichtungen in ihrer Verantwortung bedarfsgerecht und kostendeckend zu betreiben. In Trägerverantwortung liegt z.B. die Erstellung eines Finanzierungskonzepts, die effiziente Verwaltung der Finanzen sowie die Beschaffung – soweit möglich und nötig – von zusätzlichen finanziellen Mitteln.“

Die dazugehörigen Qualitätskriterien:

- Dem Träger sind die rechtlichen Vorgaben bezüglich der relevanten Finanzierungsgrundlagen für Kindertageseinrichtungen bekannt.
- Der Träger informiert sich über aktuelle Finanzierungsstrategien.
- Der Träger bildet sich in Fragen des Finanzmanagements fort.
- Es existiert ein schriftlicher und klar gegliederter Haushaltsplan
- Der Träger beteiligt die Kindertageseinrichtung an der Erstellung des Haushaltsplans.
- Der Träger sorgt für die vorschriftsmäßige Erledigung der Buchführung.
- Der Träger überträgt der Kindertageseinrichtung Verantwortung über vereinbarte finanzielle Ressourcen.
- Der Träger betreibt zur weiteren Mittelbeschaffung im Rahmen seiner gesetzlichen Möglichkeiten die Akquise von Spenden bzw. Sponsoren.
- Der Träger sorgt dafür, dass bei finanziellen oder materiellen Zuwendungen von Sponsoren die jeweiligen Konditionen dokumentiert werden.

Im Selbstevaluation-Prozess werden die Qualitätskriterien anhand von drei Fragestellungen bearbeitet:

1. Wie wichtig ist dieses Qualitätskriterium für den Träger?  
(vier Stufen von wichtig bis unwichtig)
2. Welche konkreten Maßnahmen oder Regelungen gibt es, damit das Qualitätskriterium erfüllt wird?
3. Inwieweit wird dieses Qualitätskriterium erreicht?  
(vier Stufen von erreicht bis nicht erreicht)

Danach werden die Ergebnisse ausgewertet und interpretiert und im nächsten Schritt Überlegungen zu Veränderungsmaßnahmen abgeleitet. Das Handbuch liefert zu allen Schritten die notwendigen Informationen, einen gut strukturierten und selbsterklärenden Leitfaden sowie die notwendigen Formulare und Unterlagen, einmal als Papier-Version und einmal als CD-ROM.

#### **Ausblick:**

Sicherlich wird sich der eine oder die andere TrägervertreterIn jetzt die Fragen stellen: „Lohnt sich das für uns?“, „Warum sollten wir uns diese Arbeit machen, die Zeit und Geld kostet?“

oder „Können wir das in unserer Alltagspraxis als ehrenamtliche TrägervertreterInnen überhaupt leisten?“

Ohne bereits die endgültige Antwort parat zu haben – wer überblickt schon genau wie, wozu und wodurch Einrichtungen und Träger heutzutage ihre Qualität am besten darstellen, evaluieren und letztendlich nachweisen können – sind wir zu den folgenden Überlegungen gekommen:

- Trägerqualität ist direkt gekoppelt an Einrichtungsqualität. Träger und Einrichtung müssen sich gemeinsam um qualitätsvolle Arbeit für Kinder kümmern. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ist ein "kommunikatives Geschäft".
- Weitere Qualifizierung und Professionalisierung der Arbeit von Elterninitiativ-Trägern ist notwendig, um bei zunehmender Konkurrenz und abnehmenden Kinderzahlen den Bestand der eigenen Einrichtung zu sichern. Da gilt es, Profil zu zeigen, Besonderheiten und Stärken sichtbar zu machen.
- Neue Formen der kommunalen Verwaltung und Steuerung wirken sich direkt auf die Arbeit der Träger von Kindertageseinrichtungen aus. Entsprechende Qualitätsnachweise der Trägerarbeit werden zunehmend Bedingung für finanzielle Förderung (Leistungsverträge).
- Das vorliegende Handbuch mit dem dazugehörigen Instrumentarium kann als roter Faden bei der Analyse des Ist-Zustandes der eigenen Trägerarbeit genutzt werden (Stärken und Schwächen). Es unterstützt auch bei den Überlegungen zu Verbesserungsmöglichkeiten. An der einen oder anderen Stelle ist es notwendig, das Vorgegebene zu modifizieren, damit es zu den Bedürfnissen und Fraugestellungen kleiner Trägern passt.
- Entwicklung von Trägerqualität gibt es nicht zum Nulltarif, dazu sind personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen notwendig. Träger brauchen sowohl inhaltliche als auch finanzielle Unterstützung (Fachberatung, Fortbildung, Zuschüsse).

Wir bleiben am Thema dran und überlegen, welche weiteren Möglichkeiten wir haben, um unsere Trägervereine im Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung zu unterstützen.

**\* Teilprojekte I und II:**

Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Kriterienkatalog.  
Wolfgang Tietze / Susanne Viernickel (Hrsg.)

**Teilprojekt III:**

Qualität für Schulkinder in Tageseinrichtungen. Ein nationaler Kriterienkatalog.  
Rainer Strätz u. a.

**Teilprojekt IV:**

Qualität im Situationsansatz. Qualitätskriterien und Materialien für die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen.  
Christa Preissing (Hrsg.)

**Teilprojekt V:**

Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen.  
Wassilios E. Fthenakis u. a.

*Alle Bücher sind erschienen im Beltz-Verlag.*

**Anita Bastian-Störk (LAG Freie Kinderarbeit Hessen e.V., Frankfurt / M)**  
**Beate Heeg (Eltern helfen Eltern e.V., Münster)**