

„Wer oder was ist ein Träger?“

Kleine Vortragsreihe:

„Rechts- und Strukturfragen der Kinder- und Jugendhilfe“Nr. 2 am 22.6.2021

„Träger“

ein mehrdeutiger Begriff
ein vielfältiges Konstrukt

...und Anlass für viele
Erwartungen und Missverständnisse

1. Klärung der Begriffe
2. Was ist ein Einrichtungsträger
3. Aspekte von Trägerqualität
4. Ein Blick auf die Trägerlandschaft

§ 3 SGB VIII unterscheidet:

Träger der **öffentlichen** Jugendhilfe

überörtliche - örtliche Träger d.ö.Jh.

Träger von Leistungsverpflichtungen
sowie auch von Angeboten und Einrichtungen

Träger der **freien** Jugendhilfe

Träger von Angeboten und Einrichtungen

§ 3 SGB VIII unterscheidet:

Träger der öffentlichen Jugendhilfe

überörtliche
i.d.R. **das Land**

-

örtliche Träger d.ö.Jh.
i.d.R. **der Landkreis/
die kreisfreie Stadt**

Träger von Leistungsverpflichtungen
sowie auch von Angeboten und Einrichtungen

Gemeinden????

Träger der freien Jugendhilfe

**Traditionell die Gliederungen der Wohlfahrtsverbände
- aber auch jeder, der nicht öffentl. Träger ist!**

§ 3 SGB VIII unterscheidet:

Träger der **öffentlichen** Jugendhilfe

§74 SGBVIII - „Förderung der freien Jugendhilfe“
Gemeinnützig, Eigenleistung, dauerhafte Förderung für anerkannte Träger
der freien Jugendhilfe, Vorrang ..

§74a – Finanzierung der KITAS regelt das Landesrecht.

Träger der **freien** Jugendhilfe

Träger von Angeboten und Einrichtungen

Träger der Jugendhilfe sind Aufgabenträger

Träger von Einrichtungen sind die jeweiligen Verantwortungsträger für ihr Angebot

„Träger“ = juristische, i.d.R. keine natürliche Person

Der Träger handelt durch seine Organe

Geschäftsführung, Vorstand, Bürgermeister, Gemeindeversammlung, Behörde..

Die Organe handeln durch natürliche Personen

1. Klärung der Begriffe

2. Was ist ein Einrichtungsträger

3. Aspekte von Trägerqualität

4. Ein Blick auf die Trägerlandschaft

Träger = Gesamtheit d. Unternehmens = juristische Person

Funktionen = Aufgabenbereiche zur Erbringung der Leistung, des Produkts

Geschäftsführung, Vorstand, Eigentümer, politisch Verantwortlicher

Geschäftsverteilung = Organisation der Funktionen +
Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung

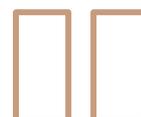
Produkt- oder
Leistungserbringung

Sachent-
wicklung

Personal-
verwaltung

Sachver-
waltung

Finanz-
Verwalt.



Personen = Handelnde zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe
sie handeln im Rahmen ihres zugewiesenen Rahmens

Delegation

Also: Was ist ein Einrichtungsträger?

Im Kern:

- Eine juristische und keine natürliche Person
- Eigentlich die Gesamtheit des Betriebes/des Unternehmens
- .. durch Delegation alle im Auftrag handelnden Personen in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich
- *...insofern ist auch die Köchin, die morgens die Lebensmittellieferung annimmt Träger!*

Warum führt die Verwechslung von natürlicher und juristischer Person (die Personifizierung) in eine Sackgasse?

- weil unklar bleibt, wen wir genau meinen mit „der Träger“;
- weil die Einrichtung und der Träger als etwas Getrenntes erscheinen („wir hier unten, die da oben!“);
- weil eigene Verantwortung und Beteiligung verschwimmen;
- weil undeutlich bleibt, wer was entschieden hat und aufgrund welcher Legitimation;
- weil es leicht fällt, sich hinter Obrigkeiten und angeblichen Regelungen zu verstecken.

**So schafft es Klarheit,
den Träger als die Gesamtheit des Betriebes anzusehen!**

Es schafft Klarheit,

Den Träger als die Gesamtheit des Betriebes anzusehen

- Jede/r ist Träger, jede/r ist Teil des Ganzen
- Verantwortungsübernahme
- kein „die da oben“ - „wir da unten“
- kein „der Träger hat entschieden“.....
- wirkt positiv auf Personalgewinnung und -bindung
- corporate Identity

> Trägerqualität



„corporate identity“ ist mehr als „corporate design“!

1. Klärung der Begriffe

2. Was ist ein Einrichtungsträger

3. Aspekte von Trägerqualität

4. Ein Blick auf die Trägerlandschaft



JUGEND

Ein Qualitätsrahmen für Träger von Kindertages- einrichtungen im Land Brandenburg

Konzept (Diskussionspapier)

Inhalt

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

„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.“ (S. 13)

Für das Verständnis von Trägerqualität ist der Blick auf den Träger als Organisation, als Betrieb, als Unternehmen Voraussetzung. Trägerqualität meint also das gute Funktionieren des Betriebes und die Kompetenz des Systems!

..und nicht die Qualität des Trägervertreters ;-)

Trägerqualität zeigt sich

- im Binnenverhältnis (in der Gestaltung der Organisation)
- im Verhältnis zu Eltern und Kindern (Nutzersicht)
- im Außenverhältnis (zu anderen Behörden und Instanzen)

> **Trägerqualität im Binnenverhältnis**

Aufgabenverteilung, Verantwortung und Hierarchie
(Weisungsbefugnis)

Transparenz (Durchschaubarkeit)

über Fach- und Entscheidungskompetenz

(Wer ist wofür verantwortlich; wer trifft welche Entscheidungen)

von Aufgaben und Ressourcen

(Welche Aufgaben sind zu erfüllen; welche Ressourcen stehen zur Verfügung; wie werden die verteilt?)

von Struktur und Aufgabe

(Struktur und Aufgabenbereiche des gesamten Betriebes sind bekannt, ebenso wie die Grundlagen der Arbeit.)

> **Trägerqualität im Binnenverhältnis**

Aufgabenverteilung, Verantwortung und Hierarchie
(Weisungsbefugnis)

Kongruenz (Übereinstimmung)

von Fach- und Entscheidungskompetenz

(Zuständigkeit entspricht dem Wissen und Können.)

von Aufgaben und Ressourcen

(Die Mittel entsprechen den Aufgaben.)

von Struktur und Aufgabe

(Spiegelbildlichkeit ...oder „Vorbildwirkung“)

> Trägerqualität im Binnenverhältnis

= „Spiegelbildlichkeit“ (oder „Vorbildwirkung“)

Demokratieförderung

„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)

„Man kann Kinder nicht erziehen; sie machen einem sowieso alles nach.“ (Karl Valentin)

> Trägerqualität im Binnenverhältnis

Aufgabenverteilung, Verantwortung und Hierarchie
(Weisungsbefugnis)

Partizipation (Beteiligung)

von Fach- und Entscheidungskompetenz

(Nutzung der Mitarbeiter-Ressourcen für Entscheidungen)

bei Aufgaben und Ressourcen

(Ressourcenverantwortung folgt Aufgabenverantwortung)

von Struktur und Aufgabe

(Beteiligung ist Verantwortungsteilung und –übernahme –
aber kein Demokratiespielchen oder Versteckspiel)

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 letztflicher Veantwortung für
die angegliederten Organisationseinheiten, hier Kitas und Fachressorts.



A Verantwortungsbereich: Pädagogische Qualität

A 1 Zusammenarbeit mit Kindern und Personal

Empfehlung zur Zuständigkeit
 L = Leiter_in
 T = Trägervertreter_in
 B = Beide

Landes- Kinder- und Jugendausschuss (LKJA)

Matrix zur Klärung der Aufgabenzuordnung der Leitung und der anderen Trägerbereiche

1. Leitungsaufgabe: Erarbeitung und Fortschreibung der pädagogischen Konzeption

1.1. Leitbild bzw. Profil der Einrichtung erarbeiten und fortentwickeln

- Aufgaben von Kita nach KitaG
- Grundsätze elementarer Bildung
- Trägerrahmenkonzeption

1.2. Einrichtungs-Konzeption erarbeiten und fortentwickeln u.a. auf Grundlage der Empfehlung zur Erarbeitung einer Konzeption² und unter Berücksichtigung der Raum-Nutzungs-Konzeption

1.3. Trägerrahmenkonzeption erarbeiten und fortschreiben

2. Leitungsaufgabe: Teamarbeit

2.1. Konzeptionelle Standards umsetzen und durch Planung und Reflexion der pädagogischen Arbeit im Team sicherstellen u.a.

- Teamberatungen und Teamfortbildungen organisieren und durchführen
- die pädagogische Arbeit entwickeln
- die Mitarbeiter_innen individuell zur Teamarbeit anleiten (Feedback geben)

2.2. Aufgaben (Arbeitsverteilung und Aufsicht) bei gruppenübergreifenden bzw. einrichtungsoffenen Aktivitäten verteilen und überprüfen; hierzu gehört u.a. der Einsatz von

- hauptamtlichen Kräften
- ehren- oder nebenamtlichen Kräften
- Eltern
- hauswirtschaftlichen Kräften



L			
L			
	B		

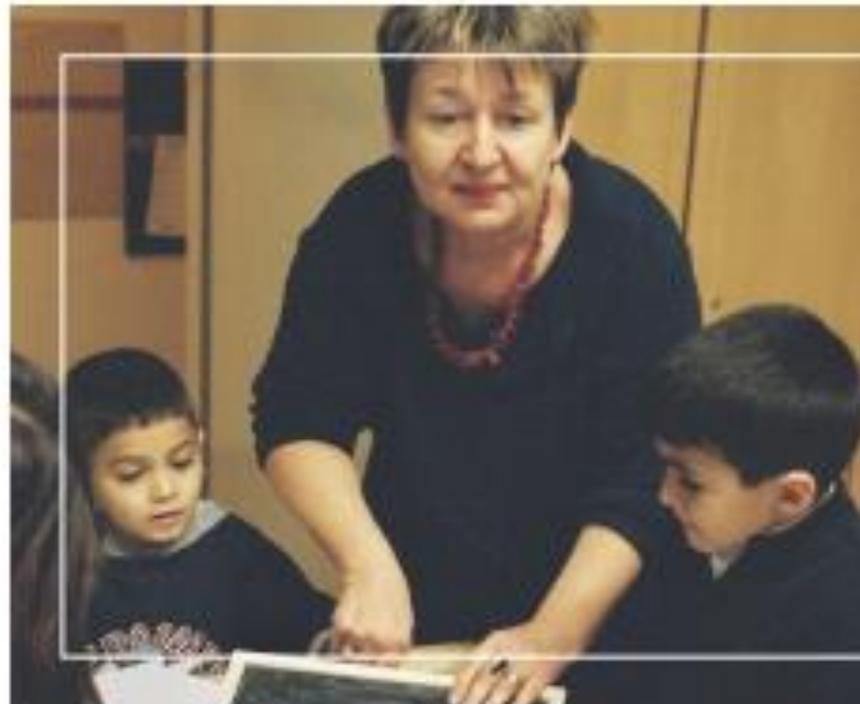
L			
L			

Empfehlungen zum Aufgabenprofil der Kita-Leitung
 zweite, vollständig überarbeitete Fassung

beschlossen vom Landes- Kinder- und Jugendausschuss
 des Landes Brandenburg am 12.12.2016

Wie gehts im Job?

KiTa-Studie der GEW



„Arbeitssituation und Arbeitsbelastung

Die ErzieherInnen sind mit ihrer Tätigkeit zufrieden. Ihre Arbeit ist vielseitig und fordert sie mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten, sie können selbständig arbeiten und haben Einfluss auf die Arbeitszuteilung. Auch das Arbeitsklima ist gut: Man kann sich auf KollegInnen und Leitung verlassen und unterstützt sich gegenseitig. Die ErzieherInnen werden ausreichend über alle wichtigen Geschehnisse in der Einrichtung informiert und können an der Gestaltung des Arbeitsalltags und der Einrichtungskonzeption teilhaben.“ (Wie gehts im Job? KiTa-Studie der GEW, S. 46)

AQUA

Arbeitsplatz und Qualität in Kitas

Ergebnisse einer bundesweiten Befragung

Inge Schreyer, Martin Krause, Marion Brandl & Oliver Nicko



Hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Träger und Leitung scheint die Rollenverteilung häufig nicht klar abgegrenzt zu sein (S.41) Dabei sehen die Träger in Bezug auf den Informationsfluss zur Kita nur geringen Handlungsbedarf (S.153) im Gegensatz zu den Leitungen, die sehen hier einen relativ großen Handlungsbedarf. (S. 62ff.)

Verteilung der Verantwortung auf Träger und Leitung
(Befragung der Leitungen, N=1.432-1.436)

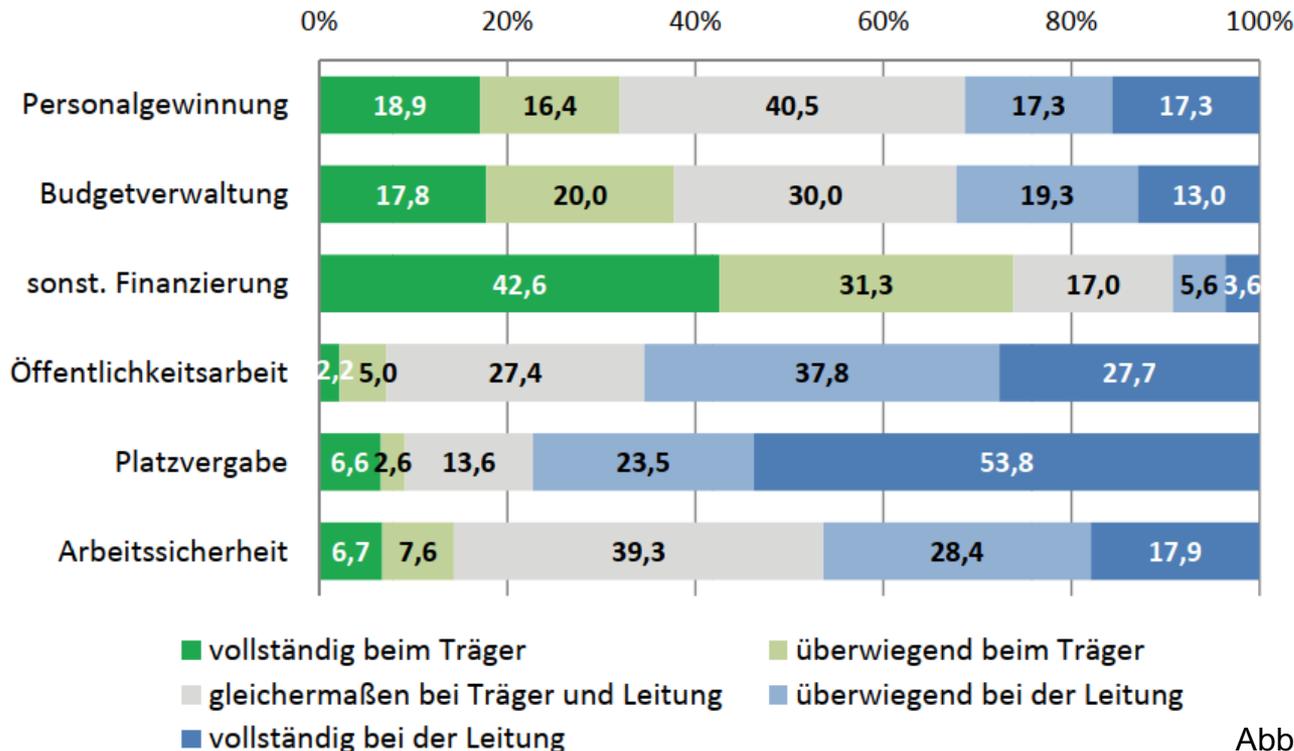


Abb.18

2. Trägerqualität im Verhältnis zu Eltern und Kindern (Nutzersicht)

„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.“ (Qualitätsrahmen..., S. 16)

Schaubild 3: Qualität im Verhältnis zu Eltern & Kindern (Nutzersicht)

**Qualität im Verhältnis zu Eltern & Kindern (Nutzersicht) =
Entstehungsbedingung für das Angebot**

- Leitprinzip: Demokratieförderung
- Vertragsgemäße Leistungen / Vertragstreue
- Wirtschaftlichkeit / Zugänglichkeit
- Beteiligung / Teilhabe
- Transparenz / Nachvollziehbarkeit

Fachliches Profil
Pädagogische Qualität

Qualität im Binnenverhältnis
= Entstehungsbedingung für den Output
siehe Schaubild 1

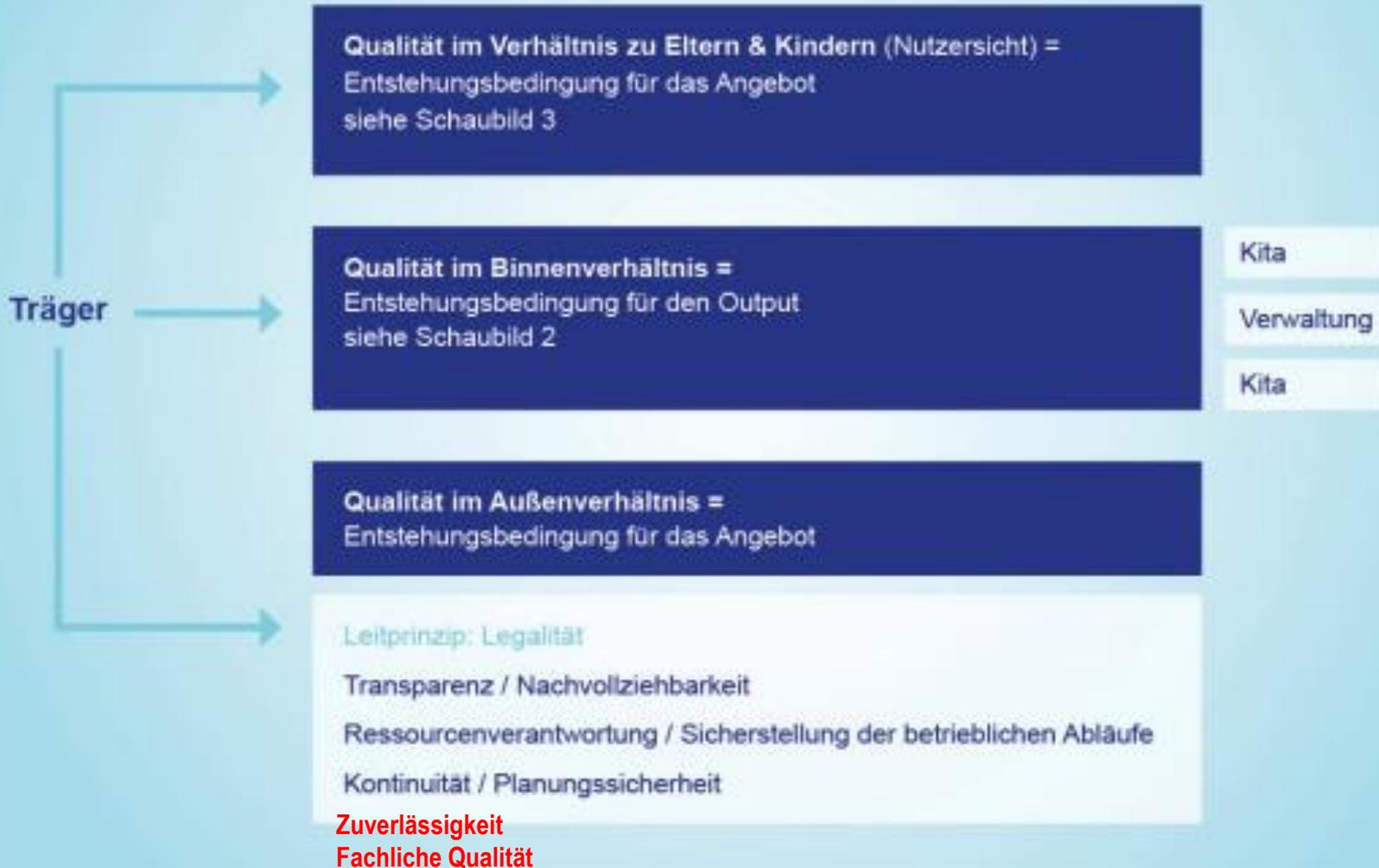
Träger

Kita

Verwaltung

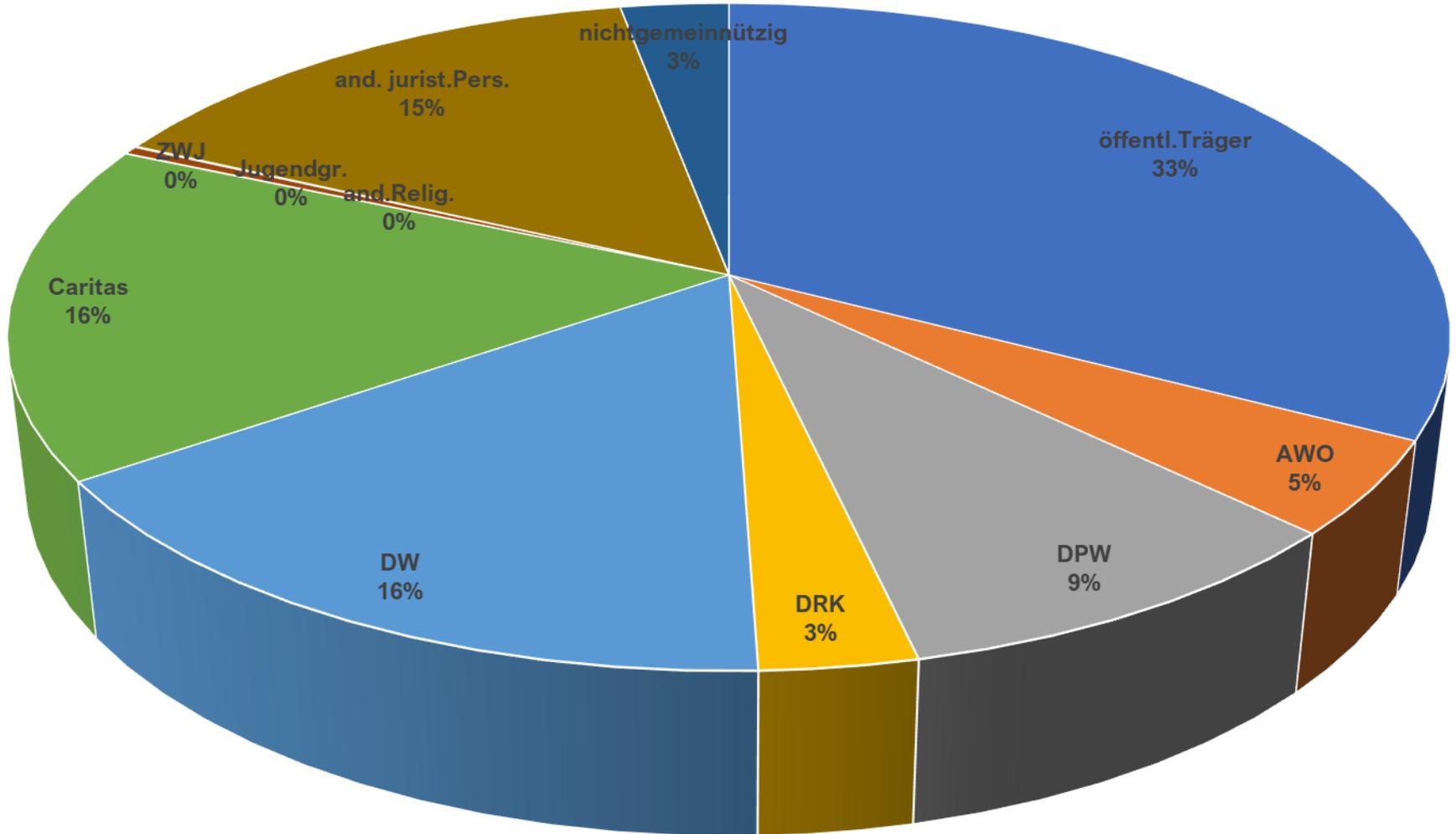
Kita

Schaubild 4: Qualität im Außenverhältnis

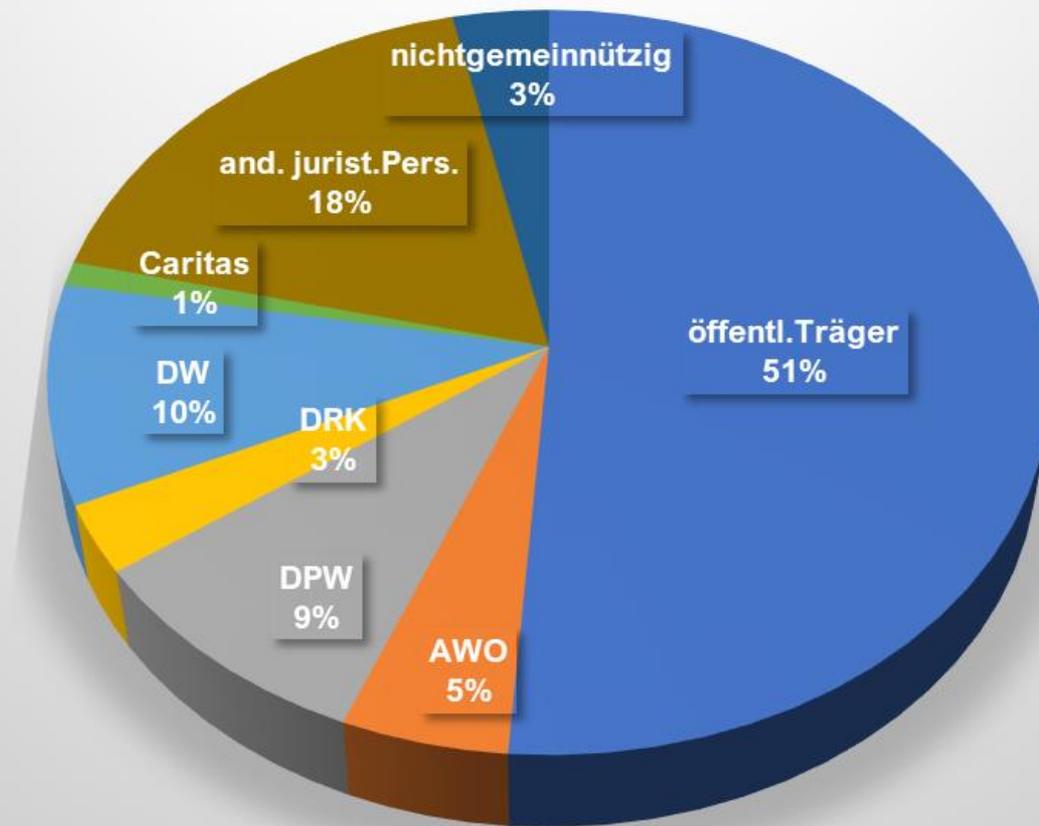


1. Klärung der Begriffe
2. Was ist ein Einrichtungsträger
3. Aspekte von Trägerqualität
- 4. Ein Blick auf die Trägerlandschaft**

57.594 Kindertageseinrichtungen in Deutschland nach Trägerschaft am 1.3.2020



1.944 Kindertageseinrichtungen in Brandenburg nach Trägerschaft am 1.3.2020



Art der Tageseinrichtung — Trägergruppe	Insgesamt	Anzahl der Gruppen							Anzahl der Gruppen insgesamt ¹	
		1	2	3	4	5	6 und mehr	ohne Gruppenstruktur		
Öffentliche Träger										
Tageseinrichtungen mit Kindern im Alter von ... bis unter ... Jahren										
0 - 3.....	4	3	—	—	—	—	1	—	9	
2 - 8 (ohne Schulkinder).....	25	1	3	8	1	—	3	9	55	
5 - 14 (nur Schulkinder).....	221	33	1	4	11	13	68	91	870	
mit Kindern aller Altersgruppen.....	745	41	76	101	90	76	226	135	3 393	
darunter										
0 - 8 (ohne Schulkinder).....	132	28	2	—	—	—	—	102	32	
2 - 14.....	8	2	—	—	—	—	—	6	2	
Zusammen	995	78	80	113	102	89	298	235	4 327	
		8%	8%	11%	10%	9%	30%	24%		
Freie Träger										
Tageseinrichtungen mit Kindern im Alter von ... bis unter ... Jahren										
0 - 3.....	10	8	—	1	—	—	—	1	11	
2 - 8 (ohne Schulkinder).....	61	8	12	13	5	6	3	14	143	
5 - 14 (nur Schulkinder).....	158	37	4	—	19	11	31	56	452	
mit Kindern aller Altersgruppen.....	720	43	67	92	86	83	229	120	3 112	
darunter										
0 - 8 (ohne Schulkinder).....	135	32	3	2	1	—	—	97	48	
2 - 14.....	11	1	—	—	—	—	—	10	1	
Zusammen	949	96	83	106	110	100	263	191	3 718	
		10%	9%	11%	12%	11%	28%	20%		
									1In Einrichtungen mit fester Gruppenstruktur.	

Wie wurde geforscht?

Mittels Online-Fragebogen wurden 170 Träger in Brandenburg befragt (Rücklauf: 22 %), außerdem wurden elf Telefoninterviews durchgeführt.

Was sind die wesentlichen Ergebnisse?

- a) Die Trägerlandschaft in Brandenburg ist sehr vielfältig, Verallgemeinerungen für alle Träger sind daher kaum möglich.
- b) Der Fachkräftemangel zeigt sich vor allem in Stoßzeiten. 40 % der Träger können freie Stellen nicht zeitnah besetzen. Ebenfalls 40 % finden keine fachlich geeigneten Bewerber/innen.
- c) Problematisch ist die Besetzung von Leitungsstellen vor allem in ländlichen Regionen.
- d) Eine Personalplanung erfolgt meist nur einrichtungsbezogen.
- e) Hauptgrund für Befristungen sind Mutterschutz und Elternzeit. Es gibt bei der Nutzung von Befristungen Unterschiede zwischen den Trägergruppen.
- f) Unterschiedliche Trägerstrategien zum Umgang mit dem Fachkräftemangel sind vorhanden.
- g) Die Reichweite und Bekanntheit von Maßnahmen zur Personalgewinnung ist begrenzt.
- h) Die Mehrzahl der Instrumente der Kita-Personalverordnung ist den Trägern nicht bekannt.
- i) Die Themen Personalgewinnung und -bindung sind deutlich in den Vordergrund gerückt.

Was bedeuten die Ergebnisse für die Träger?

Kleinere Träger benötigen eine stärkere Unterstützung, ggf. durch Austausch in Verbänden. Insgesamt scheinen trägerübergreifende Strategien zur Personalgewinnung, aber auch zur Qualifizierung, sinnvoll.

Was bedeuten die Ergebnisse für das Land Brandenburg?

Vorteilhaft sind, neben einer stärkeren Bekanntmachung von Instrumenten zur Personalgewinnung, regelmäßige regionale Austauschforen mit Trägern sowie Initiativen gerade zur Qualifizierung kleinerer Träger.



Träger und Personalrekrutierung Kindertagesbetreuung in Brandenburg

Befragung der Träger

Weiterführende Hinweise



- Über uns**
- Themen
- Forschung
- Veröffentlichungen

> Über uns > Projekte > Metavorhaben: Qualitätsentwicklung für gute Bildung in der frühen Kindheit (Meta-QEB) > Projektvorstellung > TrEiKo



Vier Fragen an das Projekt TrEiKo

Das Verbundprojekt TrEiKo führen Wissenschaftler*innen von der Fliehdner Fachhochschule Düsseldorf und dem Forschungsverbund Land Brandenburg gemeinsam durch. TrEiKo steht für „Träger-Einrichtungs-Kooperationen im Bereich der Qualität und Unterstützung“. In dem Projekt wird die Zusammenarbeit zwischen Trägern und ihren



Staatsinstitut für Frühpädagogik



- Veröffentlichungen
- Veranstaltungen
- English



JUGEND

Ein Qualitätsrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen im Land Brandenburg

Konzept (Diskussionspapier)

Um an den Ergebnissen dieses Projektes zu bekommen, haben wir ein Netzwerk – bestehend aus den Wissenschaftler*innen Kirsten Fuchs-Justus Peters, Janine Birkel-Barmsen, Norina Wallußek, Christiane Maria Gerth – gestellt.

Steuerung von Trägerqualität durch Evaluation



Mitarbeiter im Projekt

- Dr. Bernhard Nagel (Projektleitung),
- Dr. Inge Schreyer (Projektkoordination), Tel. 089/99825-1940, [E-Mail](#)
- Dipl.-Psych. Anna Spindler, Tel. 089/99825-1947, [E-Mail](#)
- Pamela Oberhuemer, Pädagogin (Univ. London)

- › [Qualitätsentwicklung durch Evaluation](#)
- › [Fortbildungen für Träger und Multiplikatoren](#)
- › [Publikationen und Downloads](#)



Staatsinstitut für Frühpädagogik



Unternehmen Kindertagesstätte –

Ein praktisches Handbuch zur Übernahme und
Führung von Kindertagesstätten im Land
Brandenburg

Rechtsstand: 1.10.2010

https://mbjs.brandenburg.de/media_fast/6288/handbuch_unternehmen_kita.pdf

