

BERICHTE 12/2003



## Qualitätsentwicklung im Kontext einer Großstadt

Berichte der Städte  
Dresden,  
Frankfurt am Main,  
München  
und Nürnberg

Staatsinstitut für Frühpädagogik (Hrsg.)

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Kreisfreie Städte“  
aus dem Teilprojekt „Trägerqualität“  
der Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder

**IFP**

---

STAATSINSTITUT  
FÜR FRÜHPÄDAGOGIK

# **Qualitätsentwicklungen im Kontext einer Großstadt**

Berichte der Städte  
Dresden,  
Frankfurt am Main,  
München,  
und Nürnberg

Staatsinstitut für Frühpädagogik (Hrsg.)

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Kreisfreie Städte“  
aus dem Teilprojekt „Trägerqualität“  
der Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder

Die Nationale Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder (NQI) ist ein 1999 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) veranlasster länder- und trägerübergreifender Forschungsverbund.

Neben dem BMFSFJ beteiligen sich zehn Bundesländer, die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, der Deutsche Städtetag, Landesjugendämter und Kommunen an diesem Forschungsvorhaben.

Der Verbund besteht aus fünf Teilprojekten, die sich mit einem jeweils anderen Schwerpunkt befassen: Die Projekte I und II entwickeln Qualitätskriterien für die Arbeit mit 0- bis 6-jährigen Kindern, Projekt III für die Arbeit mit Schulkindern, Projekt IV für die Arbeit nach dem Situationsansatz und Projekt V für die Arbeit der Träger von Tageseinrichtungen. In allen Teilprojekten werden Verfahren und Instrumente zur internen und externen Evaluation erarbeitet und erprobt.

Bund, Länder und Verbände begleiten die Forschungsarbeiten in einem Beirat, der vom Deutschen Jugendinstitut koordiniert wird.

Teilprojekte I und II: **Qualität in der Arbeit mit Kindern von 0 bis 6 Jahren**

PädQUIS, FU Berlin; [www.paedquis.de](http://www.paedquis.de)

Teilprojekt III: **Qualität für Schulkinder in Tageseinrichtungen (QUAST)**

Sozialpädagogisches Institut NRW; [www.spi.nrw.de](http://www.spi.nrw.de)

Teilprojekt IV: **Qualität im Situationsansatz (QuaSi)**

INA, Institut für den Situationsansatz, FU Berlin; [www.ina-fu.org](http://www.ina-fu.org)

Teilprojekt V: **Trägerqualität (TQ)**

IFP, Staatsinstitut für Frühpädagogik; [www.ifp-bayern.de](http://www.ifp-bayern.de)

#### **TQ-Projektteam**

Prof. Dr. Dr. Dr. W. E. Fthenakis (Projektleitung)

Dipl.-Soz. Kirsten Hanssen

Dr. Bernhard Kalicki

Dr. Bernhard Nagel

Pamela Oberhuemer, Pädagogin (Univ. London)

Dipl.-Psych. Inge Schreyer

Dipl.-Psych. Anna Spindler

#### **Das TQ-Projekt wurde gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

sowie durch

das Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit,

das Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend des Landes Rheinland-Pfalz,

das Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt,

das Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit,

die Landeshauptstadt Dresden (Amt für Kindertageseinrichtungen),

die Landeshauptstadt München (Schulreferat),

die Stadt Nürnberg (Jugendamt) und mit

die Freien Träger Bremens (vertreten durch die Bremische Evangelische Kirche).

# Inhalt

Vorwort.....	7
--------------	---

## **I. Der Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen in Dresden – Ein Träger profiliert sich**

*Sabine Bibas, Sabine Grohmann, Ina Schenker*

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Struktur des örtlichen Trägers der Jugendhilfe.....</b>	<b>13</b>
2.1 Rechtlicher und institutioneller Rahmen .....	13
2.2 Trägerstruktur .....	14
2.3 Kurzer Abriss der Entwicklung seit 1990.....	16
<b>3. Bedarfsplanung aus Sicht der Stadt Dresden .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Schaffen einer pluralen Angebots- und Trägerstruktur in Dresden.....</b>	<b>27</b>
<b>5. Konzeptionelle Profilierung der kommunalen Kindertages- einrichtungen .....</b>	<b>30</b>
<b>6. Dialog mit den Trägern der freien Jugendhilfe.....</b>	<b>33</b>
<b>7. Ausblick.....</b>	<b>34</b>
Anhang 1: Geschäftsverteilungsplan der Landeshauptstadt Dresden.....	36
Anhang 2: Rahmenkonzept.....	37

## **II. Kooperative Weiterentwicklung von Kita-Trägerqualität im Zusammen- wirken von öffentlicher Gesamtverantwortung und pluraler Trägerland- schaft - Das Beispiel Frankfurt am Main**

*Georg Müller & Willi Preßmar (Stadtschulamt Frankfurt am Main)*

<b>1. Einleitung: Ein spezifischer Zugang zum Projekt „Trägerqualität“ .....</b>	<b>45</b>
<b>2. Politisch-administrativer und rechtlicher Rahmen des Kita-Bereichs in Frankfurt am Main .....</b>	<b>48</b>

2.1	Geringe gesetzliche Regulierung und Finanzierungsanteile durch das Land Hessen - große Gestaltungsspielräume auf kommunaler Ebene.....	48
2.2	Kommunalpolitische Willensbildung und Leitung der Stadtverwaltung .....	49
2.3	Jugendhilferechtliche Gremien .....	50
<b>3.</b>	<b>Bezugspunkte für die Thematisierung von Trägerqualität im Kita-Bereich in Frankfurt am Main.....</b>	<b>51</b>
3.1	Die Kita-Trägerlandschaft in Frankfurt am Main.....	53
3.2	Fachliches Selbstverständnis und Praxis des öffentlichen Jugendhilfeträgers .....	56
3.3	Trägerübergreifende Kommunikations- und Kooperationsstrukturen.....	57
<b>4.</b>	<b>Kooperative Weiterentwicklung von Kita-Trägerqualität im Zusammenwirken von öffentlicher Gesamtverantwortung und pluraler Trägerlandschaft .....</b>	<b>58</b>
4.1	Fachtagung „Kita-Träger und ihre Qualitäten“ (November 2001) ..	59
4.2	Projekt „Kita-Trägerqualität im Frankfurter Trägerverbund“ (seit Juni 2002).....	61
<b>5.</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>65</b>

### **III. Trägerqualität der Landeshauptstadt München**

#### **Schulreferat - Kindertageseinrichtungen**

*Frieda Reiner*

<b>1.</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>69</b>
<b>2.</b>	<b>Rechtlicher und institutioneller Rahmen.....</b>	<b>70</b>
<b>3.</b>	<b>Organisatorische Trägerstruktur .....</b>	<b>71</b>
3.1	Träger der öffentlichen Jugendhilfe.....	71
<b>4.</b>	<b>Aufgabendimensionen .....</b>	<b>72</b>
4.1	Organisations- und Dienstleistungsentwicklung .....	72
4.2	Konzeptions- und Qualitätsmanagemententwicklung .....	73
4.3	Personalmanagement .....	74
4.4	Finanzmanagement .....	76

4.5 Familienorientierung und Elternbeteiligung .....	79
4.6 Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation.....	80
4.7 Bedarfsermittlung und Angebotsregulierung .....	80
4.8 Öffentlichkeitsarbeit .....	81
4.9 Bau und Sachausstattung .....	82
<b>5. Zusammenfassung – Ausblick – Erwartung .....</b>	<b>83</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>85</b>
Anhang: Struktur des Schul- und Kultusreferats der Landeshauptstadt München .....	86

#### **IV. Qualitätsentwicklung im Kontext einer Großstadt**

##### **- Bericht der Stadt Nürnberg**

*Elisabeth Werner-Hager*

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>89</b>
<b>2. Rechtlicher und institutioneller Rahmen .....</b>	<b>90</b>
2.1 Rahmenbedingungen im Verhältnis Bundesland Bayern – Regierungsbezirk Mittelfranken – Stadt Nürnberg .....	90
2.2 Rahmenbedingungen auf kommunaler Ebene.....	92
2.3 Jugendhilfeausschuss .....	93
<b>3. Organisation der Trägerstruktur .....</b>	<b>95</b>
3.1 Organisation und Verwaltungszuordnung des Bereichs Kinder- tagesstätten .....	95
3.2 Die Kindertagesstätten-Trägerlandschaft in Nürnberg .....	97
<b>4. Stadt Nürnberg als Träger von Einrichtungen – Beschreibung der derzeitigen Situation anhand der zehn Aufgabendimensionen.....</b>	<b>98</b>
4.1 Organisations- und Dienstleistungsentwicklung.....	98
4.2 Konzeption und Konzeptionsentwicklung .....	105
4.3 Qualitätsmanagement .....	107
4.4 Personalmanagement.....	110
4.5 Finanzmanagement .....	114
4.6 Familienorientierung und Elternbeteiligung .....	116

4.7	Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation.....	118
4.8	Bedarfsermittlung und Angebotsplanung .....	119
4.9	Öffentlichkeitsarbeit .....	120
4.10	Bau- und Sachausstattung.....	121
<b>5.</b>	<b>Träger der öffentlichen Jugendhilfe.....</b>	<b>123</b>
<b>6.</b>	<b>Ausblick – Zusammenfassung.....</b>	<b>126</b>
	Anhang 1: Finanzierungsmodalitäten und Planungsvorgaben .....	128
	Anhang 2: Organigramm des Jugendamtes der Stadt Nürnberg .....	130
	Anhang 3: Trägerlandschaft in Nürnberg.....	131
	Anhang 4: Info-Handbuch des Jugendamtes der Stadt Nürnberg .....	132

## Vorwort

Im Rahmen der „Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“ ist im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend das Teilprojekt V „Trägerqualität“ gestartet worden. Hier standen die Träger von Kindertageseinrichtungen sowie deren Arbeitsstrukturen und Aufgaben im Mittelpunkt eines bundesweiten Forschungs- und Entwicklungsprojekts. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen, demographische Entwicklungen, aber auch neue Formen der kommunalen Verwaltung und Steuerung wirken sich direkt auf die Arbeit der Träger von Kindertageseinrichtungen aus. So steht der einzelne Träger vor der Aufgabe, sein Profil an diesen vielseitigen politischen und fachlichen Forderungen auszurichten und dieses Profil nach außen zu vertreten.

Während in den meisten europäischen Ländern allein der Staat für die Bereitstellung, Steuerung und Weiterentwicklung von Tageseinrichtungen für Kinder zuständig ist – zumindest für die Altersgruppe der 3 bis 6 Jährigen, oft aber auch darüber hinaus (z.B. in Spanien, Schweden) – gilt in Deutschland das Subsidiaritätsprinzip (§ 4 Abs. 2 SGB VIII). Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen danach von eigenen Kindertageseinrichtungen absehen, soweit von Trägern der freien Jugendhilfe geeignete Kindertageseinrichtungen betrieben werden oder geschaffen werden können. Unter „Trägern der öffentlichen Jugendhilfe“ werden auf örtlicher Ebene die Landkreise und kreisfreien Städte (§ 69 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII) verstanden, aber auch die kreisangehörigen Gemeinden, soweit sie für den örtlichen Bereich Aufgaben der Jugendhilfe wahrnehmen (§ 69 Abs. 5 SGB VIII).

Kreisfreien Kommunen kommt, je nach landesspezifischer Regelung, eine Doppelfunktion zu: Einerseits kann der öffentliche Jugendhilfeträger selbst Einrichtungen vorhalten und in diesem Fall als Einrichtungsträger fungieren. Andererseits hat der öffentliche Jugendhilfeträger die Gesamtverantwortung (§ 79 Abs. 2 SGB VIII), wozu die Gewährleistungspflicht, die Planungsverantwortung, die Förderung der freien Jugendhilfe hinsichtlich Beratung und Finanzen und – landesspezifisch unterschied-

lich – aufsichtliche Funktionen über die Träger der freien Jugendhilfe und ihre Einrichtungen zählen. So ist es beispielsweise möglich, dass die Wahrnehmung der Rechtsträgerschaft und die Wahrnehmung der Aufgabe des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe in derselben Hand liegen. Um solche Konflikte zu vermeiden, gibt es verschiedene Modelle, die angewendet werden. So ist in Bayern z.B. die Rechtsaufsicht über die Einrichtungen kreisfreier Städte bei den Regierungsbezirken angesiedelt, während die Aufsicht über die Einrichtungen der freigemeinnützigen Träger bei den jeweiligen Städten liegt. In der Stadt Frankfurt ist die Aufgabe des Rechtsträgers und die des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe zwar im selben Amt, allerdings nicht im Jugendamt, sondern – vergleichbar mit München – im Stadtschulamt angesiedelt. Eine zunehmende Kommunalisierung im Verwaltungsbereich führt möglicherweise dazu, dass auch kreisangehörige Gemeinden in absehbarer Zeit vermehrt Aufsichtsfunktionen wahrnehmen und damit in eine ähnliche oder die gleiche Doppelfunktion kommen.

Diese Konstellation ließ es sinnvoll erscheinen, die Besonderheiten und spezifischen Bedürfnisse in einem Arbeitskreis zu diskutieren und zu bearbeiten. Der vorliegende Bericht ist ein Produkt der Arbeitsgruppe „Kreisfreie Städte“, deren Anliegen es vor allem war, sich mit der besonderen Situation von Großstädten als Träger von Kindertageseinrichtungen auseinanderzusetzen. Hier sollte ein Forum entstehen, in dem die spezifische Problematik der Doppelfunktion großer Kommunalverwaltungen - zum einen in ihrer Eigenschaft als Träger kommunaler Kindertageseinrichtungen und zum anderen in ihrer Aufsichtsfunktion als Träger der öffentlichen Jugendhilfe - diskutiert werden konnte. Hinzu kommt, dass große Kommunen spezifische Organisations- und Kommunikationsstrukturen haben, die hinsichtlich der Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung extra berücksichtigt werden sollten.

Dieser Arbeitsgruppe gehörten Vertreterinnen und Vertreter<sup>1</sup> der kreisfreien Städte Dresden, Frankfurt am Main, Jena, Köln, Lüdenscheid, München und Nürnberg an, die zweimal pro Jahr in München im Staatsinstitut für Frühpädagogik zusammentrafen. In dieser Arbeitsgruppe waren Selbstverständnis, Rolle und Praxis des öffentlichen Jugendhilfeträgers sowie dessen Beziehungen zu den Trägern in ihrem Umfeld in den Blickpunkt der Diskussion gerückt worden.

Das Projekt „Trägerqualität“ beendet Ende 2003 die Entwicklungs- und Erprobungsphase. Das im Rahmen der Projektarbeit ausgearbeitete und praxiserprobte Konzept der Qualitätsfeststellung und -entwicklung, das ein Qualitätshandbuch und die entsprechenden Evaluationsinstrumente für Träger umfasst, stößt jetzt schon auf ein reges Interesse der Praxis<sup>2</sup>. Um eine nachhaltige Professionalisierung des Praxisfeldes und Qualitätssteigerung der Trägerarbeit zu verfolgen, wird angestrebt, die entwickelten Verfahren zu implementieren. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Arbeitsgruppe „kreisfreie Städte“ werden eine wertvolle Hilfe sein, Implementierungsmaßnahmen auf die Strukturen und speziellen Rahmenbedingungen von kreisfreien Städten auszurichten.

Mit dieser Ausgabe der IFP-Reihe liegen Berichte der Städte Dresden, Frankfurt am Main, München und Nürnberg vor, in denen die jeweilige Situation der Stadt geschildert wird und teilweise auch auf die Umsetzung der im Projekt „Trägerqualität“ entwickelten Aufgabendimensionen für Träger eingegangen wird. So entstanden sehr individuelle Berichte, die dem Leser die Möglichkeit eröffnen, sich kurz und präzise über die unterschiedlichen Strukturen in den Städten, über die Umsetzung von Qualitätskriterien in ihrer Arbeit als kommunaler Träger einerseits sowie über die Einschätzung von Qualitätskriterien in ihrer Funktion als öffentlicher Jugendhilfeträger andererseits zu informieren.

---

<sup>1</sup> *Stadt Dresden:* Ina Schenker; *Stadt Frankfurt:* Georg Müller, Willi Preßmar; *Stadt Jena:* Martina Zollmann; *Stadt Köln:* Karin Brähler-Hauke; *Stadt Lüdenscheid:* Gabi Polle; *Stadt München:* Dr. Eleonore Hartl-Grötsch, Frieda Reiner; *Stadt Nürnberg:* Ingeborg Brandl-Herrmann, Elisabeth Werner-Hager.

<sup>2</sup> W. E. Fthenakis, K. Hanssen, P. Oberhuemer & I. Schreyer (Hrsg.) (2003). Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger. Fachbuch mit CD. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz.

Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Arbeitsgruppe „Kreisfreie Städte“ sei an dieser Stelle herzlich gedankt für ihre Kooperation und ihr Engagement, mit dem sie – trotz der zur Zeit äußerst angespannten finanziellen und personellen Lage der Kommunen – an der Arbeitsgruppe teilnahmen. Die Einbeziehung der besonderen Sichtweise der Städte als öffentlicher Jugendhilfeträger hat das Projekt „Trägerqualität“ in wesentlicher Weise bereichert. Besonderer Dank gebührt den Autorinnen und Autoren, die sich die Mühe gemacht haben, im vorliegenden Bericht ausgewählte Aspekte ihrer Stadt darzustellen und damit auch anderen Kommunen zukommen zu lassen.

Staatsinstitut für Frühpädagogik  
Das Projektteam

München, im Dezember 2003



## **I. Der Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen in Dresden – Ein Träger profiliert sich**

Sabine Bibas, Sabine Grohmann, Ina Schenker

### **1. Einleitung**

Mit hohem Interesse haben sich die Mitarbeiterinnen des Eigenbetriebes Kindertageseinrichtungen Dresden als relativ große ostdeutsche Stadt um die Mitarbeit in der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend initiierten „Nationalen Qualitätsinitiative – Teilprojekt Trägerqualität“ bemüht. Grund für unser Interesse war die Annahme, dass Trägerqualität und Einrichtungsqualität in einem direkten Zusammenhang stehen. Wir wollten den Prozess der Qualitätsentwicklung, welcher Anfang des Jahres 2000 mit der Leitbildentwicklung begonnen hatte, aus der Perspektive der Trägerqualität fortsetzen. Dem Leitungsteam des Eigenbetriebs Kindertageseinrichtung war klar, dass von der einzelnen Kindertageseinrichtung nicht eine hohe Einrichtungsqualität verlangt werden kann, wenn der Träger schlecht arbeitet, der Kommunikationsfluss behindert ist und die strukturellen Rahmenbedingungen nicht passen.

Doch was ist Trägerqualität? Kann die Theorie des Qualitätsmanagements der Wirtschaft eins zu eins auf das soziale Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen übertragen werden?

Inhaltliche Arbeitsschwerpunkte waren für uns:

- Wie wird das Leitbild im Eigenbetrieb in den Kindertageseinrichtungen und in der Verwaltung gelebt, wie stellen wir Corporate Identity her?
- Wie muss ein Träger sein, damit in den Kindertageseinrichtungen kindorientiert und nah an den Bedürfnissen der Eltern gearbeitet wird?
- Ist die Trägerlandschaft in Dresden so pluralistisch gestaltet, dass Eltern in ihren unterschiedlichen Erziehungsansätzen Entsprechung finden?
- Wie gestalten wir eine kooperative Zusammenarbeit mit den verschiedenen Einrichtungsträgern der Stadt, ohne diese zu reglementieren und doch eine hohe fachliche Qualität für alle Dresdner Kinder zu sichern?

Mit vielen Fragen im Kopf und unter Aufbringen der letzten finanziellen Ressourcen beschlossen wir als einzige sächsische Stadt, quasi auf eigene Faust, im Projekt „Trägerqualität“ mitzuarbeiten.

Durch die Mitarbeit in diesem Projekt begann für uns eine Zeit intensiver Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen des IFP unter Leitung von Prof. Dr. Dr. Dr. Fthenakis, dem Projektbeirat und der Arbeitsgruppe „Kreisfreie Städte“.

Im Eigenbetrieb bildete sich eine Arbeitsgruppe zum Thema Trägerqualität, zusammengesetzt aus MitarbeiterInnen aus allen Arbeitsbereichen. Durch die Mitarbeit in dieser Gruppe und das Multiplizieren der Arbeitsaufträge wurden Prozesse der Selbstevaluation und des Dialoges über das Thema in Gang gesetzt. Durch diese Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des IFP entstanden die zehn verschiedenen Qualitätsdimensionen, wurde das Profil eines Einrichtungsträgers immer deutlicher. Der Prozess der Qualitätsentwicklung im Verwaltungsbereich des Eigenbetriebs Kindertageseinrichtungen bekam neue und sehr intensive Impulse.

Die spezifischen Formen eines öffentlichen Trägers werden in den Städteberichten von Nürnberg, Frankfurt am Main und München deutlich.

Aus diesem Grund werden wir unsere Ausführungen auf vier Schwerpunkte fokussieren, welche Entwicklungs- und Umstrukturierungsprozesse beschreiben, die bei-

spielhaft für viele ostdeutsche Kommunen in den vergangenen 13 Jahren nach der gesellschaftlichen Wende sein können:

- Strukturierung des öffentlichen Trägers
- Strukturierung der Trägerlandschaft
- Inhaltlich-konzeptionelle Profilierung der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen.

## **2. Struktur des örtlichen Trägers der Jugendhilfe**

### **2.1 Rechtlicher und institutioneller Rahmen**

In der ersten Legislatur des neuen Sächsischen Landtages wurde sehr schnell nach Wiedererstehen des Landes Sachsen in einem Gesetz über Kindertageseinrichtungen der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz verankert. Traditionell gab es in der DDR eine flächendeckende Versorgung mit Kitaplätzen im Alter von 0 bis 10 Jahren (Krippe, Kindergarten, Hort). Diese flächendeckende Versorgung war vom Staat so gewollt, da in der DDR Arbeitskräftemangel herrschte und die Frauen im Arbeitsleben gebraucht wurden. Aufgrund der geringen Gehaltsstruktur war ein zweiter Verdiener in der Familie oft auch lebensnotwendig. Daraus entwickelte sich ein Selbstverständnis von Eigenverantwortung und Berufstätigkeit der Frauen, welches dann nahtlos in die Forderung mündete, die flächendeckende Versorgung von Kitaplätzen auch nach der Wende weiterhin zu erhalten.

Es gab dann einige Novellierungen und Veränderungen des Gesetzes. Das jetzt bestehende Gesetz ist seit dem 01.01.2002 gültig. Explizit ist darin geregelt, dass alle Kinder ab Vollendung des 3. Lebensjahres bis zum Schuleintritt Anspruch auf den Besuch eines Kindergartens haben. Dieser Anspruch richtet sich gegen den örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Weiterhin gehört es zu den Pflichtaufgaben des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe, für ein bedarfsgerechtes Angebot an Kindertageseinrichtungen zur Betreuung von Kindern unter 3 Jahren und für schulpflichtige Kinder bis zur Vollendung der vierten Klasse zu sorgen.

Des Weiteren sind im Sächsischen Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen (SächsKitaG) u. a. folgende Dinge geregelt:

- Personalschlüssel für die einzelnen Altersbereiche,
- Landeszuschuss,
- Erhebung von Elternbeiträgen,
- Mitwirkung von Erziehungsberechtigten.

Das SächsKitaG wird durch verschiedene Verordnungen, wie z.B. zu Fachkräften, Integration, Ausstattung flankiert.

## 2.2 Trägerstruktur

### *Geschichtlicher Abriss*

Nach der gesellschaftlichen Wende wurde der Bereich Kindertageseinrichtungen „neu verteilt“: Früher gehörten die Horte und die Kindergärten zum Bereich der Volksbildung der DDR. Die Kinderkrippen waren dem Gesundheitswesen unterstellt. 1990 wurde das gesamte Bildungssystem per Gesetz neu strukturiert. Kinderkrippen (Betreuung der Kinder von 0 bis 3 Jahren) und Kindergärten (Betreuung der Kinder von 3 bis 6 Jahren) wurden dem Sozialministerium unterstellt. Die Horte (Betreuung der Kinder von der 1. bis 4. Klasse) kamen gemeinsam mit den Schulen zum Kultusministerium. Erst 1994 wurden die Horte dem gesamten Kita-Bereich zugeordnet, so dass ab diesem Zeitpunkt alle Bereiche der Kindertagesbetreuung dem örtlichen Jugendamt unterstellt waren. Im Jahr 1996 wurde das Amt für Kindertageseinrichtungen gegründet und ihm der Bereich Kita (§§ 22 bis 24 SGB VIII) aus dem Jugendamt zugeordnet. Am 01. Januar 2001 ist aus dem Amt für Kindertageseinrichtungen der „Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen Dresden“ gegründet worden.

### *Struktur und Besonderheiten des Eigenbetriebes*

Der Eigenbetrieb ist dem Geschäftsbereich Soziales der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Dresden zugeordnet, ebenso wie das Jugendamt.

Das Sächsische Eigenbetriebsgesetz lässt die Gründung eines sogenannten hoheitlichen Eigenbetriebes zu. Das Jugendamt besteht laut SGB VIII aus dem Jugendhilfeausschuss (JHA) und der Verwaltung. In Dresden hat man die Verwaltung quasi getrennt in die Aufgaben nach §§ 22 bis 24 und 80 für letztgenannte §§ und die Verwaltung des Jugendamtes für die anderen Bereiche. Der Jugendamtsleiter und der Betriebsleiter sind gleichberechtigt als beratende Mitglieder im JHA vertreten. Das

Sächsische Ausführungsgesetz des SGB VIII bestimmt den Oberbürgermeister zum Vorsitzenden des JHA. Diese Aufgabe kann er auch nicht an einen Bürgermeister übertragen. Somit ist durch den OB als obersten Dienstherrn die Einheitlichkeit des Handelns der Verwaltung des Jugendamtes gegeben. Aus nachfolgendem Organigramm ist die Einbettung des Eigenbetriebs in die Gesamtstruktur der Stadt ersichtlich (Organigramm Stadtverwaltung siehe Anhang 1).

Der Eigenbetrieb ist untergliedert in einen kommunalen Bereich, welcher für die Betreuung der kommunalen Kitas und die Bewirtschaftung der betriebseigenen Immobilien zuständig ist und dem hoheitlichen Bereich, welcher die Jugendhilfeplanung, Fachberatung und die Förderung freier Träger umfasst.

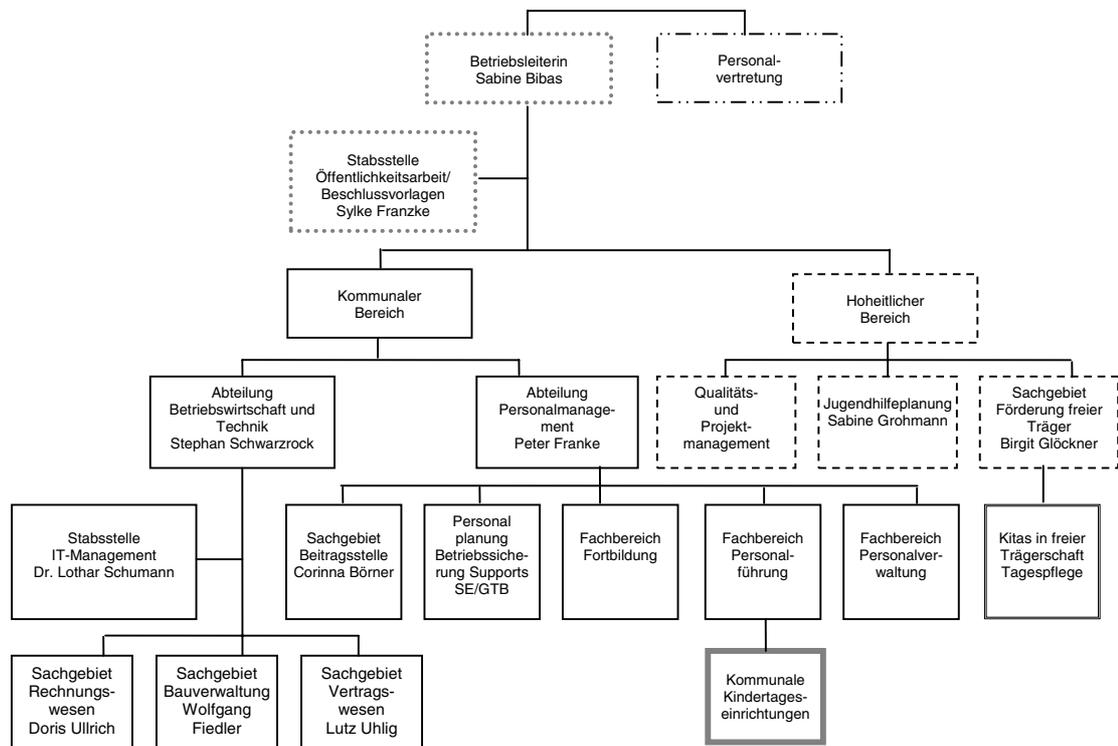


Abbildung 1: Organigramm Eigenbetrieb

Vorteil des Eigenbetriebs ist es, dass er alle für seinen Betrieb notwendigen Aufgaben selber wahrnimmt. So besitzt er uneingeschränkte Personalhoheit. Leistungen für den Betrieb einer Kita werden entweder selber erbracht oder von anderen Ämtern

oder Dritten eingekauft. Gekoppelt mit der kaufmännischen Buchführung ist es somit möglich, auch zu jeder Zeit die tatsächlichen Kosten für den Betrieb einer Kita zu ermitteln, was in der kameralen Haushaltsführung fast unmöglich ist, zumal verschiedene Aufgaben auch von verschiedenen Ämtern wahrgenommen werden. Durch diese Offenlegung aller Kosten erscheint der Eigenbetrieb gegenüber anderen Städten aber sehr teuer. Ein erklärbares Phänomen, welches auch bei den Kommunen entstanden ist, die von der kameralen auf die doppische Haushaltsführung bereits umgestellt haben.

Durch die Struktur des Eigenbetriebs sind Verantwortlichkeiten klar geregelt. Der Eigenbetrieb verfügt über ein Rahmenkonzept inkl. Leitbild und Führungshandbuch. Gearbeitet wird nach dem System „management by objectives“. Das noch dazugehörige Pädagogische Handbuch wird im Januar 2004 eingeführt.

### 2.3 Kurzer Abriss der Entwicklung seit 1990

Der Bereich Kindertageseinrichtungen war in den letzten Jahren starken Veränderungen ausgeliefert. Gründe dafür waren strukturelle Neuordnungen und die demographische Entwicklung.

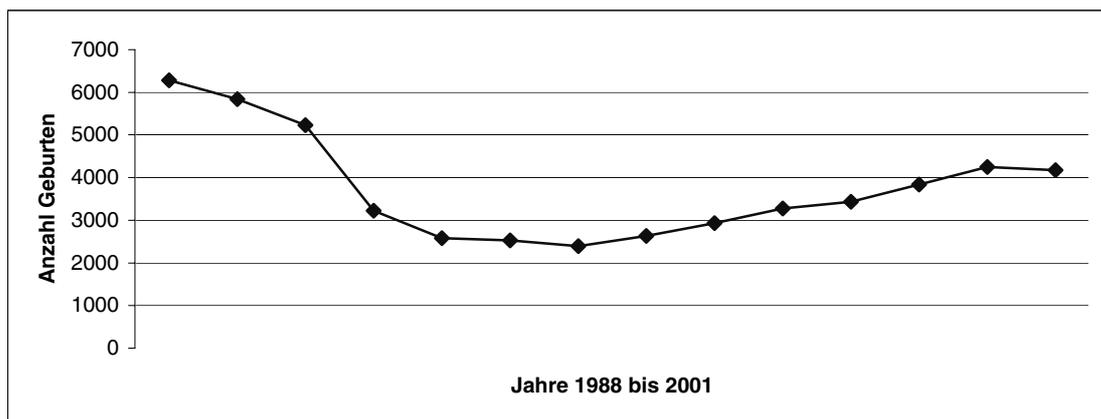


Abbildung 2: Geburtenzahlen 1988 bis 2001 in Dresden

Ursachen des starken Geburtenrückganges waren:

- soziale Unsicherheit,
- Wahrnehmung neuer Möglichkeiten der Ausbildung und des Reisens, auch Lebens in anderen Ländern,
- Angleichung an das Erstgebäralter in den alten Bundesländern (In der DDR war es üblich, das erste Kind zwischen dem 18. und 23. Lebensjahr zu bekommen. Das durchschnittliche Erstgebäralter in den alten Bundesländern lag bei 28 Jahren. Hier hat sofort eine Ost-West-Angleichung stattgefunden).

Somit wurden viele Kitas nicht mehr benötigt. Das Netz wurde ausgedünnt durch Schließung mangels Bedarf oder Restitutionsanspruch der Alteigentümer der Immobilie. Diese Schließungswelle dauerte in Dresden bis 1998 an, was in der Elternschaft und unter den Mitarbeitern zu erheblichen Verunsicherungen geführt hat

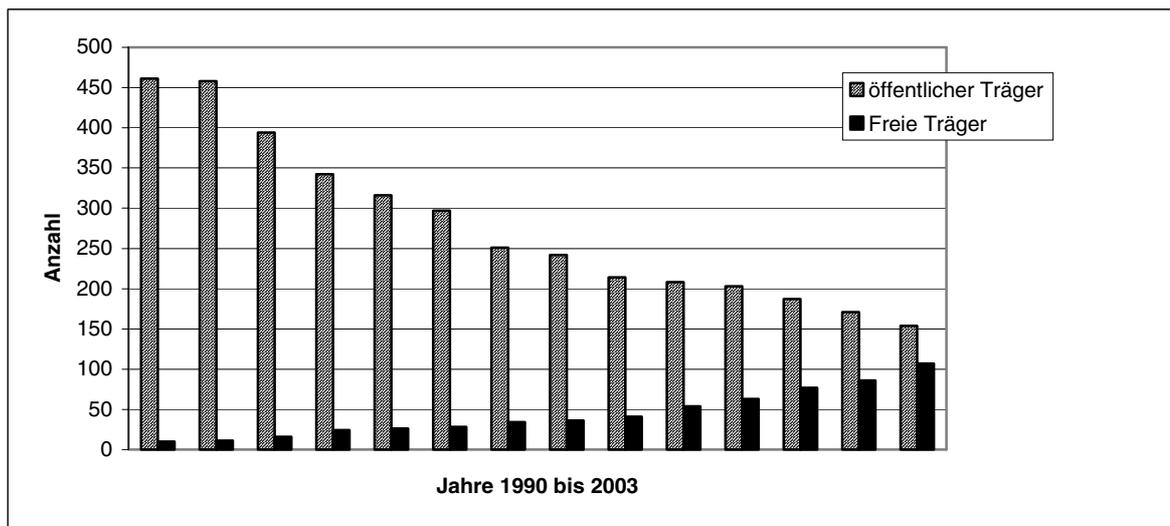


Abbildung 3: Einrichtungsbestand Anfang der 90-iger Jahre und jetzt

Das somit überzählige Personal musste abgebaut werden. Bedarfskündigungen sind im Öffentlichen Dienst schwierig, so dass es seit 1998 Teilzeitarifverträge zur Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit gegeben hat. Diese werden jedes Jahr mit den Gewerkschaften verhandelt.

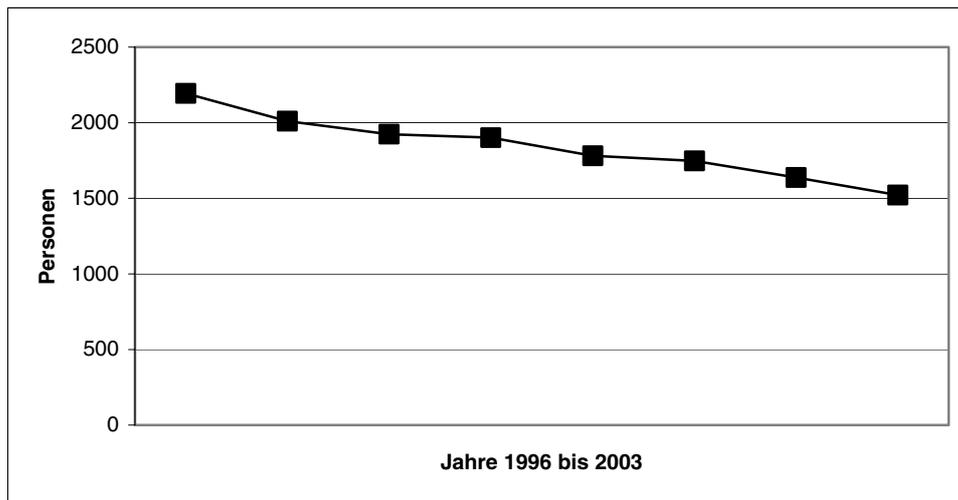


Abbildung 4: Personalbestand gestern und heute

Das Durchschnittsalter der Erzieher beträgt zur Zeit 47 Jahre. Das Personal ist durch den langjährigen Einstellungsstopp total überaltert. Erstmals konnten im August 2003 fünf neue junge KollegInnen eingestellt werden. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es nicht eine pädagogische Mitarbeiterin mit einer Ausbildung nach 1990. Dieser Tatbestand stellt erhebliche Anforderungen an unser Fort- und Weiterbildungssystem.

Weiterhin wurden die Essenversorgung, Reinigung und Hausmeisterdienste outsourct. Dies verursachte eine erhebliche Verunsicherung in der pädagogischen Praxis, da bis dato jede Einrichtung über eigenes Reinigungs- und Hausmeisterpersonal sowie eine eigene Küche verfügte.

### **3. Bedarfsplanung aus Sicht der Stadt Dresden**

Die Stadt Dresden stellt jährlich als Träger der öffentlichen Jugendhilfe gemäß der §§ 80 SGB VIII und 8 SächsKitaG einen Bedarfsplan für Kinder in Tageseinrichtungen auf. Der Aushandlungsprozess zwischen den unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen von Betroffenen, den Trägern der freien Jugendhilfe und dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe findet im Rahmen der Jugendhilfeplanung statt. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz beschreibt die Aufgabe der örtlichen Jugendhilfeplanung und unterstreicht damit den kontinuierlichen Planungsprozess.

Die Dresdner Jugendhilfeplanung ist durch Kommunikation und Partizipation gekennzeichnet. Deshalb sind Ziele, Aufgaben, Mittel und Anforderungen immer Ergebnis von Aushandlungsprozessen und von konkreten Interessenskonstellationen. Ausgangspunkt für den Ausbau und die Sicherung des Betreuungsangebotes sind die artikulierten Wünsche der Eltern, die Analyse des sozialen Umfeldes sowie die pädagogischen Vorstellungen und Präferenzen der Erzieherinnen. Die hierbei entstehende Vielfalt an Angeboten soll den Eltern und Kindern ein breites Spektrum zur Realisierung ihrer Wunsch- und Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Trägern in der Stadt Dresden bieten und damit dem Auftrag nach Orientierung des Angebotes an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Eltern entsprechen. Die Planungsgrundsätze von Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, einer möglichst wohnortnahen Kindertagesbetreuung als auch die Förderung von Kindern in besonderen sozialen Brennpunkten werden in der Dresdner Angebotsplanung berücksichtigt.

In der Stadt Dresden werden nicht nur Versorgungsgrade an Betreuungsplätzen im jährlichen Bedarfsplan der Stadt Dresden fixiert, sondern Bedarfe auf der Grundlage von artikulierten Betreuungswünschen ermittelt. Damit sind die tatsächlichen Bedarfe in der Planung erfasst und formuliert. Des Weiteren werden die qualitativen Planungssegmente in die Gesamtplanung integriert, so dass den gesetzlichen Anforderungen gemäß § 80 (2) SGB VIII in der jährlichen Kindertagesstättenplanung Rechnung getragen wird.

Die Stadt Dresden verfügt über ein Planungskonzept, welches die Planungsschritte konkret festlegt. Diese Planungskonzeption wurde gemeinsam mit dem Jugendhilfeausschuss erarbeitet und von diesem auch verabschiedet. Danach sind folgende Planungsschritte vorgegeben:

1. Bestandserhebung und Bewertung
2. Auswertung von Befragungsergebnissen / Auswertung des aktuellen Datenmaterials (Sozialdaten, Prognosen zur demographischen Entwicklung)  
Bedarfsermittlung nach quantitativen und qualitativen Elementen
3. Fortschreibung des Planungsintervalls

Des Weiteren wurde für den Bereich der Kindertagesbetreuung eine Planungsgruppe gebildet, die paritätisch besetzt ist (Vertreter der Kommunalen Statistikstelle, Trägervertreter, Vertreter des Schulverwaltungsamtes, Vertreter des Stadtelternbeirates, Vertreter des Stadtplanungsamtes, Vertreter des Eigenbetriebes Kindertageseinrichtungen).

Nach den Planungsvorgaben gemäß § 80 SGB VIII sollen Dienste und Einrichtungen so geplant werden, dass insbesondere

1. Kontakte in der Familie und im sozialen Umfeld erhalten und gepflegt werden können,
2. ein möglichst wirksames, vielfältiges und aufeinander abgestimmtes Angebot an Jugendhilfeleistungen gewährleistet ist,
3. junge Menschen und Familien in gefährdeten Lebens- und Wohnbereichen besonders gefördert werden,
4. Mütter und Väter Aufgaben in der Familie und Erwerbstätigkeit besser miteinander vereinbaren können.

Neben diesen Planungsvorgaben sind weitere Zielsetzungen der Jugendhilfe zu beachten:

1. die Zielbestimmungen der Jugendhilfe in § 1 Abs. 3 SGB VIII, mit denen das „Recht auf Erziehung“ verwirklicht werden soll,
2. die Pluralität der Jugendhilfe,
3. das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten,
4. Vorrang von Leistungsangeboten der freien Jugendhilfe,
5. die Förderung der Gleichberechtigung von Jungen und Mädchen und Abbau von Benachteiligungen und Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenslagen.

Die Nummern 3 und 4 in § 80 Abs. 2 SGB VIII der Aufzählung zeigen, soweit sie die generalklauselartigen Bestimmungen der §§ 1 und 9 SGB VIII diesbezüglich konkretisieren, dass bei der Planung ein besonderer Fokus auf soziale Brennpunkte und die Betreuung berufstätiger Eltern zu legen ist. Hier wird einzelnen Zielsetzungen des SGB VIII eine gewisse Priorität eingeräumt, wobei noch keine abschließende Klärung besteht, wie weit diese Priorität über das Planungsstadium hinausreicht,

ob es sich hier also nicht nur um vorrangige Aufgaben der Jugendhilfeplanung, sondern der Jugendhilfe insgesamt handelt.

In Auswertung der aktuellen Bedarfsgrößen und unter Berücksichtigung der vorhandenen finanziellen Mittel, inkl. bestmöglicher Ressourcenverteilung, wird die Angebotsplanung für das zu beschreibende Planungsintervall vorgenommen und in die Kindertagesstättenbedarfsplanung integriert.

Auf Grund steigender Kinderzahlen entspricht das Angebot nicht dem aktuellen Bedarf an Betreuungsplätzen. Deshalb erfolgte eine Beschreibung des Leistungsangebotes für das Jahr 2003, damit ein transparentes und nachvollziehbares Verwaltungshandeln bei der Vergabe von Plätzen möglich werden kann.

Zuerst ein kleiner Exkurs mit Fokus auf die Entwicklung der letzten fünf Jahre im Bereich der Dresdner Kindertagesbetreuung. Die Stadt Dresden hatte bis zum Jahr 1997/98 das Betreuungsnetz auf die Kinderzahlen nach dem eklatanten Geburtenrückgang abgestimmt. Die Entwicklung der Kinderzahlen war durch die vorliegenden Prognoseergebnisse der Kommunalen Statistikstelle mit einem leichten Anstieg versehen, so dass Geburtengrößen von 3.300 pro Jahr mit positiver Tendenz für die Folgejahre unterstellt worden sind. Die tatsächliche Entwicklung zeigte jedoch ein anderes Bild, so dass allein im Jahr 2000 schon 4200 Geburten zu verzeichnen waren. Die nachfolgende Grafik zeigt diesen Anstieg sehr deutlich.

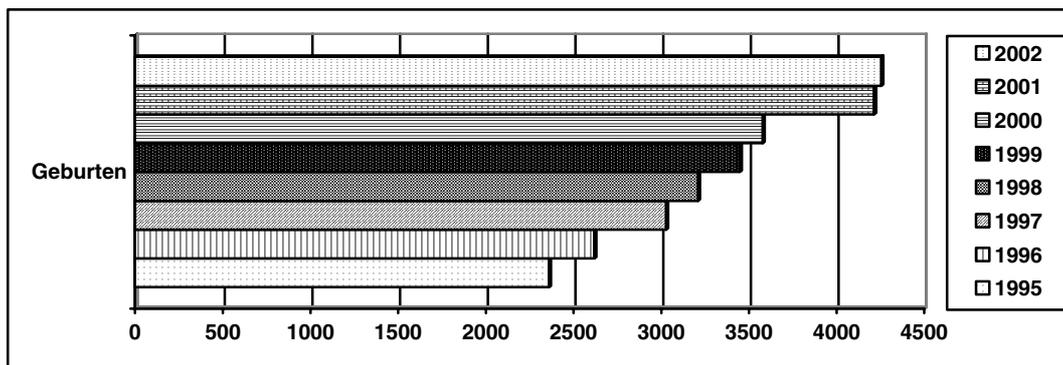


Abbildung 5: Anstieg der Geburten 1995 bis 2002

Das Betreuungsnetz an Kindertageseinrichtungen wurde auf der Grundlage der langfristigen Prognosen vornehmlich in den Jahren 1996 bis 1999 strukturiert. Entspre-

chend der fachlichen Planungen wurden Sozialräume mit einem erforderlichen Infrastrukturnetz gestaltet, welches hohe Erwartungen bei den sozialpädagogischen Fachkräften und der Elternschaft hervorgerufen hatte.

Auf Grund der angezeigten Entwicklung war relativ kurzfristig ein Kapazitätsausbau des Betreuungsangebotes in Kindertageseinrichtungen erforderlich. Parallel ist der prozentuale Anteil der Nachfragenden nach einem Krippenplatz um 5 Prozent gestiegen. Des Weiteren ist der Einstieg der Kinder in eine Institution zunehmend früher terminiert, so dass auch diese Faktoren erheblich auf den Platzbedarf Einfluss nahmen. Die Stadt Dresden hat diese aktuelle Bedarfssituation öffentlich thematisiert, so dass im Rahmen einer Beschlussfassung ein Expertenhearing zur Zukunft der Dresdner Kindertagesbetreuung durchgeführt wurde. Dieses Hearing wurde im Frühjahr 2002 durchgeführt. Die Stadt hatte dazu Vertreter von freien und privaten Trägern, Verbänden, Stadträten, Landesjugendamt, Sächsisches Staatsministerium für Soziales, Tagesmüttern sowie VertreterInnen der Elternschaft eingeladen. Gemeinsam sollten sie einen Konsens finden, wie die Kapazitätsengpässe gelöst werden können und welche künftige Betreuungsangebote präferiert werden.

Durch die Verwaltung wurden folgende Maßnahmen zur Diskussion gestellt, die durch die Experten bewertet werden sollten:

1. Ausbau der Tagespflege im Krippenbereich
2. Betreuung der Hortkinder in der Regel an Grundschulen – Freileistung der Kapazitäten für den Kindergartenbereich
3. Anmietung von Räumen als Außenstellen von Kindertageseinrichtungen
4. Erweiterung des Angebotes auf Vor- und Nachmittagsplätze
5. Anwendung von Vergabekriterien zur kurzfristigen Bedarfsdeckung
6. Schaffung neuer Betreuungseinrichtungen
7. Vereinbarung zu Belegrechten bei privaten Anbietern
8. Optimalere Nutzung der Kitas – Befristete Erlaubniserteilung in Kindertageseinrichtungen zum Ende des Kindergartenjahres

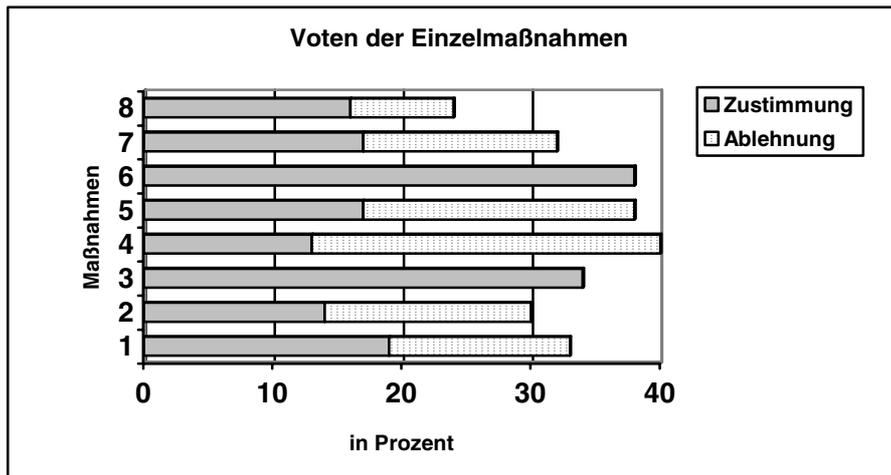


Abbildung 6: Voten der Einzelmaßnahmen

Abschließend konnte konstatiert werden, dass sich alle am Prozess Beteiligten für ein bedarfsgerechtes Angebot an Plätzen in Krippen, Kindertagesstätten und Horten ausgesprochen haben. Die Umsetzung der dazu erforderlichen Maßnahmen sollte sich grundsätzlich aus den Qualitätsanforderungen, insbesondere aus den Ergebnissen der aktuellen Bundesmodellprojekte zur Qualität in Kindertageseinrichtungen, ergeben.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurden die entsprechenden Maßnahmen mit Untersetzung der erforderlichen Investitionskosten ermittelt. Mit Bekanntgabe der Haushaltseckdaten und damit der Aufgabenfestlegung der Stadt Dresden, musste konstatiert werden, dass eine zusätzlich jährliche Investition in den Folgejahren in dem geforderten Umfang nicht einzuordnen war.

Im Rahmen der Planungsfortschreibung wurde der Platzbedarf für Krippen-, Kindergarten- und Hortkinder ermittelt. Dieser Bedarf konnte mit dem bestehenden Betreuungsnetz als auch mit den zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln nicht gedeckt werden. In diesem Kontext wurde ein Leistungsangebot für das Jahr 2003 beschrieben, welches im Dresdner Stadtrat am 19.12.2002 beschlossen wurde. Die Grundaussagen sind folgende:

Der Rechtsanspruch auf den Besuch eines Kindergartens wird für jedes Kind vom vollendeten 3. Lebensjahr bis zum Schuleintritt gewährleistet.

Die bedarfsgerechte Versorgung mit Plätzen für die Altersgruppe der 0 bis unter 3-Jährigen und schulpflichtigen Kinder bis zur Vollendung der 4. Klasse orientiert sich an folgenden Prioritäten:

- Kinder, deren Eltern beide berufstätig sind,
- oder sich in Aus- und Weiterbildung befinden
- sowie Familien mit besonderem Hilfebedarf.

Die Berücksichtigung Alleinerziehender erfolgt bei Vorliegen der genannten Kriterien vorrangig. Müttern wird während der Mutterschutzfrist ein uneingeschränkter Bestandsschutz des Kinderkrippenplatzes gewährt. Für Maßnahmen des Arbeitsamtes zur Herstellung der Arbeitsfähigkeit sowie zur Aufnahme einer Arbeit oder Ausbildung aus der Arbeitslosigkeit wird ein Krippen-, Tagespflege- oder Hortplatz kurzfristig von der Landeshauptstadt Dresden zur Verfügung gestellt.

Mit dem Stadtratsbeschluss erfolgt seit dem 01.01.2003 die Versorgung mit Plätzen für die Altersgruppe der 0 bis unter 3 Jährigen und schulpflichtigen Kinder bis zur Vollendung der 4. Klasse nach der oben genannten Prioritätensetzung.

Gemäß § 24 SGB VIII i.V.m. § 3 Abs. 2 SächsKitaG sind für Kinder unter 3 Jahren und für schulpflichtige Kinder bis zur Vollendung der 4. Klasse Plätze in Kindertageseinrichtungen nach Bedarf vorzuhalten. Damit wird eine öffentlich-rechtliche Verpflichtung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Bereitstellung dieser Plätze begründet. Ein subjektiver Rechtsanspruch auf einen Platz in einer Tageseinrichtung besteht jedoch nicht. Die Landeshauptstadt hat als Jugendhilfeträger jedoch die objektiv-rechtliche Verpflichtung, im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung nach § 79 Abs. 1 SGB VIII dafür Sorge zu tragen, dass die erforderlichen und geeigneten Tageseinrichtungsplätze zur Verfügung stehen und die für die Jugendhilfeplanung von Einrichtungen in § 80 SGB VIII festgelegten Kriterien beachtet werden.

Eine Definition des Bedarfes ergibt sich unmittelbar aus dem Gesetz nicht. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass darunter eine bloße Nachfrage zu ver-

stehen ist. Der Bedarf ist im Rechtssinne als normativer Begriff im Zusammenhang mit der Gesamtverantwortung des Jugendhilfeträgers und im Rahmen der Planungsverantwortung nach § 80 Abs. 1 Nr. 2 SGB VIII zu sehen, wonach der Bedarf unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten zu ermitteln ist.

Auf der Grundlage der Zielsetzung des Schwangeren- und Familienhilfegesetzes und des verfassungsrechtlichen Gebotes sind Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Familie und Berufstätigkeit aufeinander abgestimmt werden können. Damit die Wahrnehmung der familiären Erziehungsaufgabe nicht zu beruflichen Nachteilen führt, muss im Rahmen der Angebotspalette einem Bedarf Rechnung getragen werden, welcher aus erzieherischen Gründen entsteht: Bei Kindern allein erziehender Elternteile, wenn die Eltern sich in Ausbildung befinden oder aus wirtschaftlichen Gründen erwerbstätig sein müssen (vgl. BverwG, Urteil vom 27.01.2000-5 C 19/99 (Lüneburg), NVwZ 2000, S.1301f., Wiesner/Struck, SGB VIII, 2. Auflage, § 24 Rn.32).

Diese Auffassung deckt sich im Übrigen mit der Rechtsauffassung des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales in der Kleinen Anfrage Drs.-Nr.:3/6544 vom 24.07.2002 zum Thema „Bedarfsprüfung in Kindertagesstätten“. Nach Empfehlungen des Landesjugendamtes zur Bedarfsplanung für Kindertageseinrichtungen versteht man unter Bedarf ein konsensfähiges Produkt aus artikulierten Wünschen und Interessen der Eltern und Kinder, Vorstellungen der Einrichtungsträger und deren Mitarbeitern, sowie politischen und fachlichen Vorgaben unterschiedlicher Entscheidungsträger in der Kommune.

Auf Grund der steigenden Kinderzahlen ist in der Landeshauptstadt Dresden ein erhöhter Bedarf an Einrichtungsplätzen insbesondere im Altersbereich der drei- bis sechsjährigen Kinder zu verzeichnen. Dabei ist vorrangig zu berücksichtigen, dass die Erfüllung des subjektiven Rechtsanspruches auf einen Kindergartenplatz unbedingt garantiert werden muss. Trotz überplanmäßiger Ausgaben war es jedoch schon im Jahr 2002 nicht möglich, ausreichend Krippenplätze für die Bedarfsgruppen, die nach dem gesetzlichen Auftrag einer unbedingten Bereitstellung eines Betreuungs-

platzes bedürfen, zur Verfügung zu stellen. Die erforderlichen Finanzmittel für die Erfüllung der Pflichtaufgabe gemäß SGB VIII und SächsKitaG wurden in den Haushalt eingeordnet. Finanzielle Mittel, um außerhalb einer bestehenden rechtlichen Verpflichtung Plätze neu zu schaffen, stehen gegenwärtig nicht zur Verfügung.

Mit dem Stadtratsbeschluss hat die Landeshauptstadt Dresden den Bedarf entsprechend der Vorgaben des SGB VIII sowie der Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichtes definiert. Auf dieser Grundlage wurde das Leistungsangebot für das Jahr 2003 beschrieben, damit auch ein transparentes und nachvollziehbares Verwaltungshandeln bei der Vergabe von Plätzen im Jahr 2003 möglich werden kann. Die Dresdner Entscheidung hat in der Öffentlichkeit sowie bei vielen Kommunen Diskussionen ausgelöst. Eine abschließende gerichtliche Entscheidung durch das Verwaltungsgericht Dresden steht noch aus.

Abschließend ist zu konstatieren, dass in den nächsten Jahren der Aushandlungsprozess zwischen Leistungserbringern, den öffentlichen Trägern, den Nutzern und der Politik auf einem anderen Niveau stattfinden muss, um mit den vorhandenen Ressourcen neue Konzepte zu strukturieren. Es gilt gerade jetzt, wo die Maxime zu Bildungschancen und die Herausforderung an Bildung zu erfüllen sind, die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen so effektiv wie möglich einzusetzen, um den neuen Anforderungen an die Kindertagesbetreuung 2003 und in den folgenden Jahren Rechnung zu tragen.

Dieser Weg sollte von Offenheit, Kompromissbereitschaft und Kreativität aller am Prozess Beteiligter geprägt sein, um die Zukunft der Kindertagesbetreuung aktiv und neu zu gestalten.

#### 4. Schaffen einer pluralen Angebots- und Trägerstruktur in Dresden

In der DDR waren fast alle Kindertageseinrichtungen in kommunaler Trägerschaft, ausgenommen einiger weniger kirchlicher Einrichtungen. Ziel dieser zentralistischen Struktur des einheitlichen sozialistischen Bildungssystems war, in allen Institutionen eine „allseitig gebildete sozialistische Persönlichkeit“ zu prägen. Sofort nach der Wende bemühten sich besonders die großen Wohlfahrtsverbände, Kindertageseinrichtungen zu übernehmen. Unterschiedliche Verfahren wurden sachsenweit „ausprobiert“. In Dresden hat sich folgendes Verfahren entwickelt und in der konkreten Umsetzung bewährt: Dresden ist eine, flächenmäßig gesehen, recht große Stadt mit 10 Ortsämtern und 98 Stadtteilen. Jeder dieser kleinräumigen Stadtteile verfügt über ein besonderes Gesicht, geprägt durch die soziale Struktur, das Territorium und die Infrastruktur des Gemeinwesens. Durch Segregation wandelte sich die Bevölkerungsstruktur in den einzelnen Stadtteilen sehr stark und, damit verbunden, auch die Erfordernisse an Kindertagesbetreuung.

Das Sächsische Kindertagesstättengesetz sagt aus: „Kindertageseinrichtungen begleiten, unterstützen und ergänzen die Erziehung des Kindes in der Familie. Sie bieten dem Kind vielfältige Erlebnis- und Erfahrungsmöglichkeiten über den Familienrahmen hinaus...“ (SächsKitaG § 2 (1)). Diese gesetzlichen Anforderungen erfordern eine genaue Definition, was „familienergänzend“ in jedem Territorium ist.

Parallel dazu fasste der Jugendhilfeausschuss im Jahr 2002 den Beschluss, 60% der Kindertageseinrichtungen in freie Trägerschaft zu überführen. Als Träger mit öffentlichen Aufgaben tragen wir die Verantwortung für die Umsetzung dieses Beschlusses. Aus den Grundgedanken des Leitbildes heraus galt es folgende Aussagen in die Tat umzusetzen:

- „Eltern aktiv am Geschehen in der Kindertageseinrichtung und bei Entscheidungsfindungen zu beteiligen.“
- „Mit sozialökologischer Sicht auf familiäre und institutionelle Lebenswelten optimale räumliche, materielle, personale und organisatorische Bedingungen für Kinder zu schaffen...“.
- VerwaltungsmitarbeiterInnen ...  
„... fördern die Vernetzung der Angebote von freien Trägern mit denen der

kommunalen Kindertageseinrichtungen, um im Interesse aller Dresdner Kinder und ihrer Familien ein wohnortnahes optimales Netz an konzeptionell unterschiedlichen Kindertageseinrichtungen auszubauen und zu sichern.“

Um den Beschluss sowie die gesetzlichen Vorgaben und die Erfordernisse des Rahmenkonzeptes umzusetzen, entstand gleichzeitig ein legitimes Verfahren zum Trägerschaftswechsel mit dem Ziel, eine „an den Bedürfnislagen von Kindern und Eltern orientierte plurale Angebotsstruktur in den Kindertageseinrichtungen des jeweiligen Stadtteils zu schaffen.“ (Beschluss des Jugendhilfeausschusses 1768-JH-2002 vom 31.01.2002).

Jede Kindertageseinrichtung sollte den Träger bekommen, der den Bedürfnislagen von Kindern und Familien am besten entspricht und das Territorium durch sein Angebotsprofil bereichert. Folgerichtig musste jeder Stadtteil genau unter dem Blickwinkel der Bedürfnisorientierung von Kindern und ihren Familien analysiert werden. Deshalb bildete sich in jedem Ortsamt eine Gruppe, bestehend aus Eltern, politischen Vertretern, Einrichtungsleiterinnen, TrägervertreterInnen, freien Trägern und anderen interessierten Personen. Arbeitsergebnis dieser Gruppe war das Erstellen einer sogenannten Stadtteilanalyse, welche unter Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen statistischen Daten und den Bedürfnissen der Eltern ein konzeptionelles Anforderungsprofil an institutionelle Kinderbetreuung formuliert.

Konkret an einem Beispiel erläutert sieht dies so aus:

Stadtteil 71 P. – Nord:

In diesem Stadtteil befinden sich Familien in sehr unterschiedlichen Problemlagen. Dieser Stadtteil ist durch einen kontinuierlichen Zu- und Wegzug von Menschen gekennzeichnet.

Pädagogisches Anliegen:

- Pädagogische Interventionen werden erst nach genauer Analyse der individuellen Lebenslage von Kindern geplant.
- Kindern müssen in der Kita Bedingungen geschaffen werden, damit sie eine starke Identität entwickeln können.

- Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Ausrichtung an den Entwicklungsbedürfnissen von Kindern sind Kernstück der pädagogischen Arbeit.
- Wechselseitige Anerkennung, die Erfahrung, dass Kinder selbst wirksam werden können und feste Bindungsbeziehungen sind Erfordernisse in der alltäglichen pädagogischen Arbeit.
- Die Mitarbeiterinnen der Kita identifizieren sich besonders mit diesem Stadtteil.
- Durch einfühlsames Vorgehen, besonders bei sich anbahnenden Schwierigkeiten und durch eine dezente Familien- und Öffentlichkeitsarbeit ist der Stigmatisierung einzelner Familien bzw. dem Stadtteil entgegen zu wirken.
- Erzieherinnen kommen, besonders bei sich anbahnenden Problemen, sofort ihrer Dokumentationspflicht nach und kooperieren im Interesse von Kindern sofort mit anderen Institutionen.
- Die Erzieherinnen in der Kindertageseinrichtung sind die „niederschwelligste“ Kontaktmöglichkeit für Eltern und können somit Informationen über Hilfemöglichkeiten, Ansprechpartner etc. im Gespräch liefern.

Auf Grund dieser Aussagen erfolgte die Erstellung eines genauen Einrichtungsprofils, welches auch Grundlage für eine spätere Ausschreibung in freie Trägerschaft ist:

„In der Kita G.-P.-Straße 80 sollte sich ein alternatives heilpädagogisches Konzept etablieren, nach welchem auch im Hort und der Ganztagesbetreuung Spr.-straße gearbeitet werden kann. Günstig erscheint hier, dass sich ggf. ein ortsansässiger freier Träger für diese Einrichtung bewirbt, welcher auch eine Verbindung zu weiteren Angeboten nach dem KJHG (Tagesgruppen z.B.) eingehen kann und vordergründig präventiv arbeitet. Die pädagogische Anspruchshaltung ist hier wie in den anderen Stadtteilen von der individuellen Sicht auf kindliche Entwicklung bestimmt. Therapien und andere Fördermaßnahmen sollen im Tageslauf integriert werden und der Lebenssituation von Kindern entsprechen.“ (Stadtteilprojekt Prohlis-Cotta-Pieschen).

Nach diesem Muster wurden alle Stadtteile und jede einzelne Kita beschrieben. Im Amtsblatt der Stadt erfolgte dann die inhaltlich definierte Ausschreibung, auf deren Grundlage sich die verschiedenen Träger auf die einzelne Kindertageseinrichtung bewarben. In der Kita präsentierten die Trägervertreter ihr Konzept. MitarbeiterIn-

nen, Eltern und VertreterInnen der Verwaltung bestimmten nach einem Rankingverfahren dann den zukünftigen Einrichtungsträger.

Reflektierend auf die letzten drei Jahre blickend, hat sich in Dresden eine sehr unterschiedlich strukturierte Trägerlandschaft entwickelt. Verschiedene Träger setzen die gesetzlichen Anforderungen an Bildung und Erziehung von Kindern in Dresden um. Eltern können unter 62 verschiedenen Trägern den pädagogischen Ansatz wählen, welcher am meisten ihren Erziehungsauffassungen bzw. den familialen Bedürfnislagen entspricht.

## **5. Konzeptionelle Profilierung der kommunalen Kindertageseinrichtungen**

Nach der Wende machte sich in den Dresdner Kindertageseinrichtungen ein konzeptionelles „Wirr-warr“ breit: Das sozialistische Bildungs- und Erziehungsprogramm war außer Kraft gesetzt, neue Orientierungen „schwappten“ aus dem Westen über. Viele Erzieherinnen arbeiteten einfach weiter wie bisher.

Was sind neue Inhalte der pädagogischen Arbeit? Orientieren wir uns nur an den Bedürfnissen der Eltern, arbeiten wir im Jahreskreis oder nur aus der Situation heraus? Was ist jetzt die richtige Pädagogik? Die staatlich verordneten Anpassungsqualifizierungen zur Erzieherin halfen da wenig. Verunsicherung machte sich breit, aber auch die Chancen auf eine Pädagogik, die an den Bedürfnissen der Kinder orientiert ist, wurden gesehen. Erzieherinnen forderten Orientierung durch Trägervorgaben ein. Wir begaben uns auf die Suche nach pädagogischen Ansätzen, die konkret sind und Kinder in ihrer Lebenssituation ernst nehmen.

Durch die Beteiligung an dem Bundesprojekt „Zur Neuformulierung eines Bildungsauftrages in Kindertageseinrichtungen“ konnten wir unsere pädagogischen Grundhaltungen wissenschaftlich reflektieren. Aus diesem Grund begannen wir 1998 mit der Entwicklung eines Rahmenkonzeptes, welches ein systemisch-konstruktivistisches Menschenbild als Orientierung hat. Damit wurde erstmals nach dem alten Bildungs-

und Erziehungsplan der DDR wieder eine verbindliche Arbeitsgrundlage für alle Kindertageseinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft geschaffen.

In Workshops erarbeiteten Erzieherinnen, Leiterinnen, Eltern, VertreterInnen aus Politik und anderen Institutionen und MitarbeiterInnen der Verwaltung ein Rahmenkonzept bestehend aus Leitbild für die Arbeit des öffentlichen Trägers (siehe Anhang 2), Führungshandbuch und dem Pädagogischen Handbuch mit Qualitätszielen für die Arbeit der pädagogischen Praxis.

Als Qualitätsentwicklungsinstrument wählten wir, passend zum Leitbild, das Konzept des Kronberger Kreises aus. Wir wollten ein Qualitätsentwicklungs-, kein Qualitätsfeststellinstrument haben. Qualität im Dialog zu entwickeln entsprach unseren Visionen. Im Mai 2000 wurde unser Leitbild als verbindlich erklärt. Auf dessen Grundlage erarbeiten die Erzieherinnen Qualitätsziele für alle Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit mit Kindern, welche im Pädagogischen Handbuch zusammengefasst sind. Dieses wird ab Januar 2004 in der Praxis verbindliche Orientierung sein und durch die so genannten Checklisten die Selbstevaluation der Erzieherinnen anregen. Gleichzeitig können die Dienstvorgesetzten Reflektionsgespräche über die pädagogische Arbeit an Hand von konkreten Standards führen.

Parallel zur Erarbeitung des Leitbildes startete Anfang 1999 eine breit angelegte Organisationsuntersuchung durch die AKZENTE GbR, an der das Personal aller kommunalen Kindertageseinrichtungen und die Eltern der Einrichtungen beteiligt waren. Alle Bereiche der Kita wurden unter die Lupe genommen und die Zufriedenheit der Eltern erfragt.

Ergebnis war eine detaillierte Organisationsanalyse zu folgenden Schwerpunkten:

- Pädagogische Arbeit,
- Fortbildung,
- Elternarbeit,
- Öffentlichkeitsarbeit und Kooperationsbeziehungen,
- Organisatorisch und technische Voraussetzungen der Kindertageseinrichtungsarbeit,
- Betriebswirtschaftliche Aspekte,

- Zusammenarbeit mit der Verwaltung.

Diese Untersuchungsergebnisse waren und sind Handlungsgrundlage für Verwaltung und Praxis:

- Jede Kindertageseinrichtung bekam vom Untersucher eine einrichtungsspezifische Auswertung. Auf einem nachfolgenden Workshop wurden die nächsten Schritte zur Verbesserung der Elternzufriedenheit besprochen.
- Um die Kommunikation zwischen Praxis und Verwaltung zu verbessern, hat sich eine Steuerungsgruppe etabliert. Diese setzt sich aus Leiterinnen und Mitarbeiterinnen der Verwaltung zusammen, welche im Stadtteil bzw. in der Organisationseinheit als Multiplikator wirken. Durch die Steuerungsgruppe werden aktuelle Probleme in der Zusammenarbeit besprochen und konkrete Maßnahmen zur Klärung ergriffen.

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt unserer Arbeit ist die konzeptionelle Profilierung der Einrichtungen des kommunalen Trägers. Dieser Prozess erscheint uns sehr kompliziert, da besonders am Berufsverständnis und an den Grundhaltungen der Erzieherinnen Kindern gegenüber gearbeitet werden muss.

Folgende Maßnahmen sollen langfristig zur Etablierung eines kindorientierten Ansatzes führen, verbunden mit einer systemisch-konstruktivistischen Sicht auf kindliche Entwicklung:

- Verbindliche Fortbildung für Leiterinnen des öffentlichen Trägers zu Fragen eines partizipativen Führungsstils und konzeptionellen Wandlungsprozessen. Coaching, um eine Implementierung in der Praxis der Einrichtung zu sichern.
- Fortbildungskurse für Erzieherinnen zu den neueren Inhalten der Bildungsforschung und der Neurowissenschaften, verbunden mit Coaching, Videotraining, Hospitationen untereinander etc.
- Arbeitskreise zu allen pädagogischen Schwerpunktthemen, um eine fortwährende Praxisreflexion zu sichern.
- Fortbildungskurs für Mitarbeiter der Verwaltung, damit für die fachliche Umsetzung der konzeptionellen Vorgaben die relevanten Arbeitsbedingungen geschaffen werden können.

- Beteiligung des öffentlichen Trägers an weiteren Modellprojekten zur Reflexion und fachlichen Verortung der Arbeit.
- Träger- und institutionsübergreifendes Erarbeiten einer inhaltlichen Richtlinie zur Schulfähigkeit.
- Aufbau eines Qualitätssicherungs- und Weiterentwicklungssystems nach Einführung des Pädagogischen Handbuchs in die Praxis.

## **6. Dialog mit den Trägern der freien Jugendhilfe**

Durch die Zusammenarbeit bei der Übernahme der Kindertageseinrichtungen in freie Trägerschaft entwickelt sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen freien Trägern der Jugendhilfe. Ein Rahmenplan regelt die beiderseitigen Verbindlichkeiten (Eigenanteil, Investitionen, Personaleinsatz bei besonderen Konzepten etc.) mit der Verwaltung. Weiterhin können freie Träger das Angebot an Fachberatung und Fortbildung des Eigenbetriebs Kindertageseinrichtungen ebenso nutzen wie Mitarbeiterinnen des öffentlichen Trägers.

Im Herbst 2003 hat eine Veranstaltungsreihe „Träger im Dialog“ begonnen. Ziele sind:

- die gegenseitige Information über den Stand der Qualitätsentwicklung;
- Multiplizieren der Projektergebnisse „Nationale Qualitätsinitiative – Trägerqualität“;
- Diskussion darüber, welche Potenzen der jeweilige Träger in die Bildungsdiskussion einbringen kann;
- in den Zeiten knapper kommunaler Kassen ein Netzwerk an Kitas zu erhalten, zu profilieren und zu erweitern (Tagespflege), welches den Betreuungsbedürfnissen von Eltern entspricht;
- weiterhin soll ein Kanon an Standards erarbeitet werden, welche für alle Träger verbindlich sind. Eltern sollen die Sicherheit bekommen, bei jedem Träger ein hochwertiges Angebot zu finden, welches aus der jeweiligen Trägerspezifik heraus entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen für Kinder bietet.

## **7. Ausblick**

Mit den vorliegenden Ergebnissen des Trägerprojektes verfügen wir über ein praxistaugliches, d.h. leicht handhabbares Evaluationsinstrument. Momentan sind alle Verwaltungsbereiche dabei, die einzelnen Arbeitsbereiche zu evaluieren.

Wir möchten aber auch mit den anderen Einrichtungsträgern in Dresden in einen Dialog über die Qualität von Trägern treten. Besonders in Zeiten knapper Kassen ist eine Bündelung von Ressourcen und eine enge Kooperation mit allen Trägern zwingend notwendig, um ein dichtes und profiliertes Betreuungsnetz für Kinder in Dresden zu erhalten, zu modernisieren und auszubauen.

**Kontaktadresse:**

Landeshauptstadt Dresden  
Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen  
Riesaer Straße 7  
01129 Dresden

**Sabine Bibas** ist Betriebsleiterin des Eigenbetriebs Kindertageseinrichtungen Dresden.

Tel. 0351-488-5131

E-mail: [SBibas@Dresden.de](mailto:SBibas@Dresden.de)

**Sabine Grohmann** ist Jugendhilfeplanerin.

Tel. 0351-488-5045

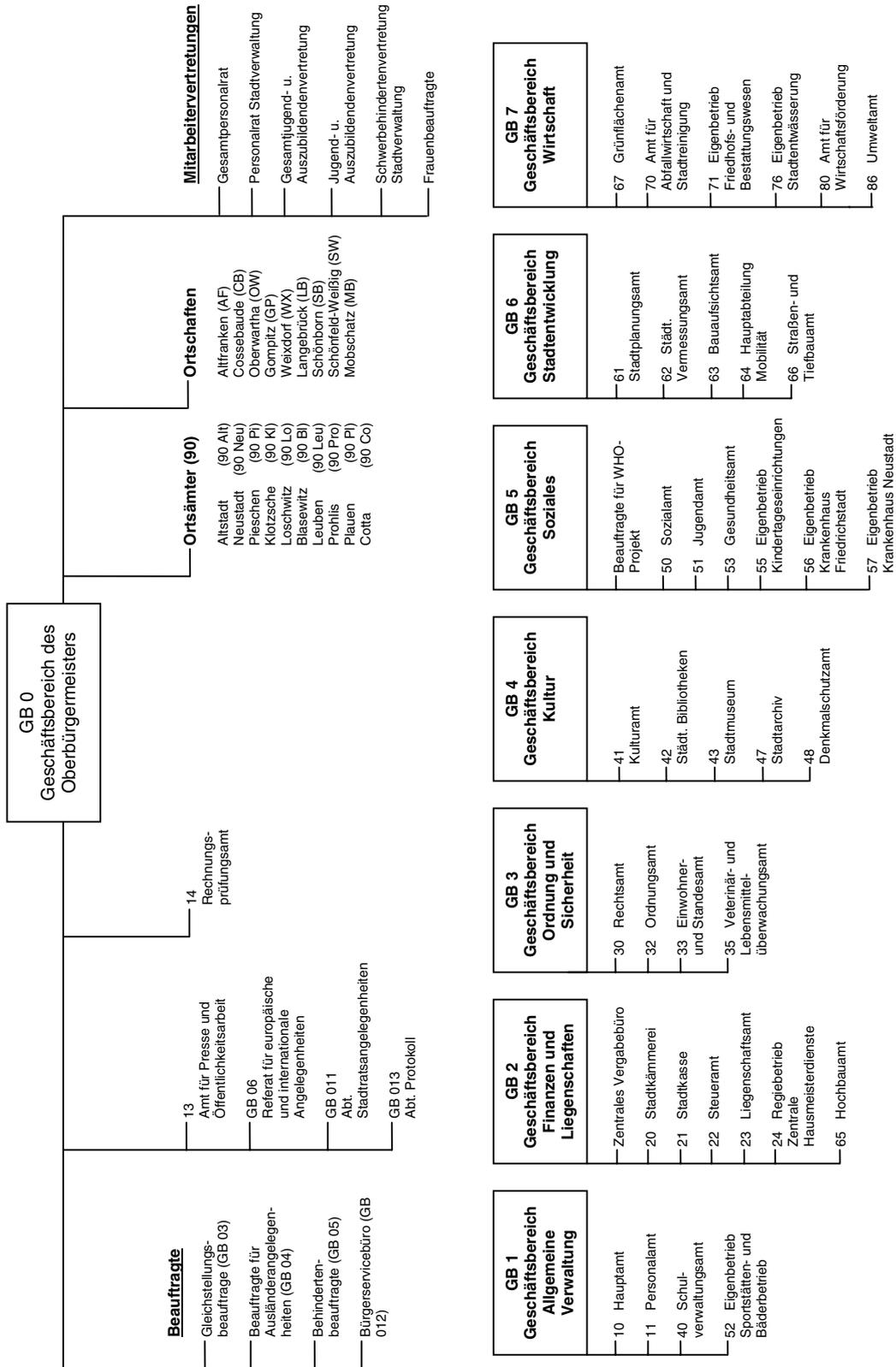
E-mail: [SGrohmann@Dresden.de](mailto:SGrohmann@Dresden.de)

**Ina Schenker** ist Mitarbeiterin im Arbeitsfeld Qualitäts- und Projektmanagement.

Tel. 0351- 488-5026

E-Mail: [Ischenker@Dresden.de](mailto:Ischenker@Dresden.de)

Anhang 1: Geschäftsverteilungsplan Landeshauptstadt Dresden (Stand 01.07.2003)



## Anhang 2

Landeshauptstadt Dresden  
Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen



# Rahmenkonzept

## Inhaltsverzeichnis

1. Leitbild	S. 29
2. Ziele	S. 31
3. Aufgaben	S. 32
4. Gesetze	S. 34

## **1. Leitbild**

### Attraktiv für Dresdner Kinder und ihre Eltern zu sein bedeutet für uns:

- Die Balance zwischen der Orientierung an den Interessen und Bedürfnissen von Kindern und ihren Eltern, an wissenschaftlichen Grundaussagen, betriebswirtschaftlichen Erfordernissen unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen der nationalen und europäischen Politik, Wirtschaft und Kultur zu finden.
- Das Erziehungshandeln von Eltern zu unterstützen und zu erweitern, um den familienergänzenden Auftrag des Sächsischen Kindertagesstättengesetzes und des KJHG in den kommunalen Kindertageseinrichtungen zu verwirklichen.
- Eltern aktiv am Geschehen in der Kindertageseinrichtung und bei Entscheidungsfindungen zu beteiligen.
- Familienergänzend zu arbeiten und Eltern als Hauptverantwortliche für die Erziehung ihrer Kinder zu achten.
- Mit sozialökologischer Sicht auf familiäre und institutionelle Lebenswelten optimale räumliche, materielle, personale und organisatorische Bedingungen für Kinder zu schaffen, um dadurch eigenaktive Bildungsprozesse herauszufordern und deren Identitätsentwicklung zu begleiten.
- In einem Spannungsfeld zwischen individueller Sicht der Eltern auf ihre Kinder und den Erfordernissen des gemeinschaftlichen Zusammenlebens einen Mittelweg zu finden zwischen der bildungspolitischen Thematisierung institutioneller Kindererziehung und dem Amt als einem modernen Dienstleister.
- Das Handeln aller Beschäftigten an den Werten des Grundgesetzes zu orientieren, die Gleichberechtigung der Geschlechter, Religionen, Weltanschauungen und Lebensstile, insbesondere die Andersartigkeit von Menschen zu leben.
- Menschen als eigenverantwortliche Konstrukteure ihrer Entwicklung, selbstbestimmt als Angehörige einer bestimmten Kultur, mit deren Normen und Werten, in deren sozialökologischen Zusammenhängen ernst zu nehmen.
- Offen zu sein für lebenslange Bildungsprozesse, um den gesellschaftlichen Veränderungen ausreichend Rechnung zu tragen.
- Kinder als Akteure ihrer Entwicklung mit einem hohen eigenen Interesse am Lernen zu sehen.

### Kinder haben das Recht auf:

- die Akzeptanz ihres „So-Seins“, z.B. als Mädchen oder Junge, ihrer Bedürfnisse, ihrer sozialen und kulturellen Herkunft,
- die Entwicklung in einer Gemeinschaft außerhalb der familialen Situation,
- die Entfaltung und Entwicklung ihrer Individualität und damit Identität,
- die Übernahme von Eigenverantwortung für ihr Tun,

- die Befriedigung ihrer lebensnotwendigen Grundbedürfnisse nach Nahrung, Schlafen, Bewegung und natürlicher Sexualität,
- die Befriedigung der geistigen, emotionalen und sozialen Bedürfnisse wie
  - Sicherheit und wechselseitiger Anerkennung;
  - Spielen, schöpferischem und experimentellem Tun und Gestaltung der Umwelt;
  - Interesse am Lernen;
  - Kommunikation mit Kindern und Erwachsenen;
  - Selbstverwirklichung;
  - Rückzug und Individualität;
  - Transzendenz erhalten.

#### AmtsmitarbeiterInnen ...

- fördern die Vernetzung der Angebote von freien Trägern mit denen der kommunalen Kindertageseinrichtungen, um im Interesse aller Dresdner Kinder und ihrer Familien ein wohnortnahes optimales Netz an konzeptionell unterschiedlichen Kindertageseinrichtungen auszubauen und zu sichern.
- sorgen dafür, dass das professionelle Handeln offen, nachvollziehbar und an fachlichen Standards orientiert ist. Dabei müssen die Meinungen aller Beteiligten gehört, ggf. individuelle Einzelfallentscheidungen getroffen bzw. Mehrheitsentscheidungen akzeptiert werden. Dabei haben die MitarbeiterInnen die Pflicht, eigenaktiv und eigenverantwortlich im Interesse des Betroffenen und im Sinne der jeweils gültigen Rechtslage und dieses Rahmenkonzeptes zu handeln.
- kooperieren mit Eltern, MitarbeiterInnen des eigenen und anderer Ämter bzw. mit der Öffentlichkeit. Dabei sind alle Beteiligten gleichberechtigt, d.h. andere Meinungen, Lebenslagen und Haltungen werden geachtet und akzeptiert.
- bearbeiten korrekt, zügig, freundlich und rechtssicher Probleme. Entscheidungsfindung und Problemlösung liegen in Eigenverantwortung des zuständigen Mitarbeiters unter Nutzung aller zur Verfügung stehenden personalen und materiellen Ressourcen entsprechend seines Kompetenzbereiches.
- können sich durch Zielklarheit und Anerkennung ihrer geleisteten Arbeit zunehmend besser mit dem Amt identifizieren. Jeder Mitarbeiter ist mit für das Betriebsklima verantwortlich.
- orientieren sich bei der Zielsetzung, Planung und Schaffung von Angeboten an den Erfordernissen aller Beteiligten (Träger, Familien, andere Institutionen, Mitarbeiterinnen), den wissenschaftlichen Grundaussagen über kindliche Entwicklung, den gesetzlichen Gegebenheiten, den Anforderungen des Territoriums. Es erfolgt eine ständige Analyse und Reflexion der Wirksamkeit der Angebote, um Zielgenauigkeit und Effizienz zu sichern und ein kontinuierliches Anpassen an sich verändernde gesellschaftliche, territoriale, soziale und personale Gegebenheiten zu sichern.
- arbeiten intensiv mit anderen Gremien, Institutionen und der gesellschaftlichen Öffentlichkeit zusammen, um über die Arbeit der Kindertageseinrichtungen zu informieren und diesen Bereich weiterzuentwickeln.

## **2. Ziele**

- Sicherung eines pluralistischen Betreuungsangebotes möglichst in jedem Stadtteil, welches den Bedürfnissen von Kindern und Eltern und dem subsidiären Gedanken des KJHG entspricht, gesamtgesellschaftliche Veränderungen thematisiert und in der Vorhabenplanung berücksichtigt.
- Planungsgrundlage ist der Bedarf, welcher durch
  - das gesetzliche Recht jedes Kindes auf Bildung, Erziehung und Betreuung;
  - sozialpädagogische Erkenntnisse und Erfordernisse;
  - erfragte Wünsche und Bedürfnisse von Kindern und deren Eltern;
  - repräsentative und objektive Sozialdatendefiniert wird.
- Durch betriebliches Management und Personalentwicklung unter Beachtung des kommunalpolitischen Rahmens werden optimale betriebswirtschaftlich-technische und personale Bedingungen für den Betrieb einer Kindertageseinrichtung geschaffen.
- Durch Qualitätsmanagement wird die kontinuierliche qualitative Entwicklung des Amtes prozesshaft gesichert.
- Eine relative Zufriedenheit aller Betroffenen (Kinder, Eltern, MitarbeiterInnen) soll erreicht werden.

## **3. Aufgaben**

### 1. Betreuung von Kindern

Die Fachstandards für die pädagogische Arbeit mit Kindern werden in einem „Pädagogischen Handbuch“ zusammengestellt.

*Diese* Mindeststandards für die sozialpädagogische Arbeit in den Kindertageseinrichtungen sind Bestandteil dieses Rahmenkonzeptes und sind zurzeit in der Erarbeitung. Nach Fertigstellung werden diese in diesem Konzept ergänzt.

### 2. Sicherung von Zielgenauigkeit und Innovation der Angebote

- Kontinuierliche Konzeptionserstellung und Konzeptionsentwicklung in den Einrichtungen und in jedem Arbeitsfeld zur Sicherung qualitativ hochwertiger Betreuung von Kindern auch mit Behinderungen im Altersbereich von 0 bis 10 (12) Jahren;
- Qualitative und quantitative Standortnetzplanung durch die Erarbeitung und Fortschreibung des Fachplanes (Bestandserhebung, Bestandsbewertung, Bedarfsermittlung nach quantitativen und qualitativen Elementen, Maßnahmeplanung);
- Überprüfung der Angebote der Einrichtungen und des Verwaltungshandelns auf Wirksamkeit durch Befragungen, interne bzw. externe Evaluationen, regelmäßige Analysen und Reflexion der Arbeit;
- Installation eines Qualitätsmanagements mit folgenden Phasen: Beschreibung des Ist-Zustandes, Beschreibung der Qualität in einem pädagogischen Handbuch, Sicherung und Fortschreibung durch strategisches Controlling und Qualitätskontrolle, Bewertung nach qualitativen Merkmalen;
- Möglichkeit von Fachberatung, kontinuierliche Fortbildung und die Teilnahme an Modellprojekten für alle MitarbeiterInnen.

### 3. Mitarbeiterführung

- Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung;
- Aushandeln von Zielvereinbarungen (management by objectives, siehe Handbuch), dabei werden Ziele gemeinsam erarbeitet und müssen klar, konkret und abrechenbar sein. (In Ergänzung dieses Rahmenkonzeptes ist für alle Führungskräfte des Amtes der Inhalt des Heftes: „Personalführung im Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen - Grundsätze - Führungshandbuch“ vom Februar 2000 verbindlich);
- Wechselnder Informationsaustausch durch Dokumentationspflicht und Berichtswesen;
- Ganzheitliche und kontinuierliche Information durch Dienstberatungen, Teamgespräche, Erfahrungsaustausch; Informationen werden durch die erarbeitende Stelle weitergegeben, nicht durch Dritte;
- Gemeinsame Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten;
- Ergebnisbezogene Mitarbeiterbeurteilung;

- Förderung der Mitarbeiter (*bitte konkrete Maßnahmen benennen!*);
- MitarbeiterInnen aller Ebenen kooperieren miteinander, mit den Adressaten der Leistung (Kinder und Eltern) und anderen Teilen der Stadtverwaltung;
- Mehrheitsentscheidungen werden von allen akzeptiert;
- Transparenz von Entscheidungen.

#### 4. Einsatz von Fachkräften

- Personalentwicklung durch jährliche Fortschreibung einer quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung im Kontext mit der Personalentwicklungskonzeption;
- Sicherstellung der Qualifizierung des Personals durch kontinuierliche Fortbildungsangebote, Möglichkeit zur Supervision und Praxisberatung;
- Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur (Einstellungskorridor);
- Zusammenarbeit mit Ausbildungsstellen, Betreuung von PraktikantInnen.

#### 5. Sicherstellung einer finanziell-technischen Basis:

- Bereitstellen der für die Umsetzung der pädagogischen Konzepte notwendigen baulichen, materiellen und finanziellen Voraussetzungen unter Beachtung der rechtlichen Vorschriften;
- Einhaltung und Umsetzung baulicher und brandschutzrelevanter Standards;
- Finanzielle Absicherung der Maßnahmen durch die Beschaffung und Verwaltung von Finanzierungsmitteln;
- Transparenz über die Verwaltung der Mittel, operatives Controlling.

#### 6. Öffentlichkeitsarbeit

- Lobby für Kinder und ihre Familien schaffen;
- Darstellung der praktischen Umsetzung des Rahmenkonzeptes in/für die Öffentlichkeit;
- Außendarstellung von Konzepten;
- Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, Gremien (JHA, UA-Kita), Ämtern;
- Sozio-Marketing durch Ermitteln des Bedarfes und der Nachfrage nach der Dienstleistung Kindertagesbetreuung;
- Zusammenarbeit mit den Medien.

## **4. Gesetze**

### Grundgesetz der BRD - Grundrechtskatalog Artikel 1-19

- Artikel 1 - Menschenwürde  
- Menschenrechte als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft
- Artikel 2 - Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit, soweit nicht andere Rechte verletzt werden  
- Freiheit der Person ist unverletzlich  
- Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit
- Artikel 3 - Gleichheitsgrundsatz vor dem Gesetz  
- Diskriminierungsverbot (Geschlecht, Herkunft, Glauben, religiöse und politische Anschauungen)
- Artikel 6 - Pflege und Erziehung der Kinder ist das natürliche Recht der Eltern  
- Wächteramt des Staates

### Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

#### § 1626

(1) „Der Vater und die Mutter haben das Recht und die Pflicht, für das minderjährige Kind zu sorgen (elterliche Sorge). Die Sorge umfasst die Sorge für die Person des Kindes (Personensorge) und das Vermögen des Kindes (Vermögenssorge).“

(2) „Bei der Pflege und Erziehung berücksichtigen die Eltern die wachsende Fähigkeit und das wachsende Bedürfnis des Kindes zu selbstständigem verantwortungsbewusstem Handeln. Sie besprechen mit dem Kind, soweit es nach dessen Entwicklungsstand angezeigt ist, Fragen der elterlichen Sorge und streben Einvernehmen an.“

### Kinder- und Jugendhilfegesetz:

- § 1 (1) „Jeder Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.“
- §§ 22-25 Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege
- §§ 35a, 36 Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche
- §§ 45-46 Betriebserlaubnis
- § 72 Fortbildung, Fachberatung
- §§ 74-78 Förderung und Beteiligung der freien Jugendhilfe
- §§ 79-80 Jugendhilfeplanung
- § 81 Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen

## Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen im Freistaat Sachsen (SächsKitaG)

Folgende Ziele werden hier benannt:

- Eigenverantwortung
- Gemeinschaftsfähigkeit
- Entfaltung der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der seelischen, musischen und schöpferischen Kräfte
- soziale Verhaltensweisen bewusst machen
- Toleranz gegenüber anderen Menschen, Kulturen und Lebensweisen
- geschlechtsspezifischer Rollenfixierung entgegenwirken
- Orientierung an den Bedürfnissen von Kindern und ihren Familien
- Hort als Freizeiteinrichtung unter Beachtung der Erfordernisse, die sich aus dem Schulbesuch ergeben
- Mitarbeiter und Eltern sollen zum Wohle der Kinder zusammenarbeiten

## **II. Kooperative Weiterentwicklung von Kita-Trägerqualität im Zusammenwirken von öffentlicher Gesamt- verantwortung und pluraler Trägerlandschaft - Das Beispiel Frankfurt am Main -**

Georg Müller & Willi Preßmar (Stadtschulamt Frankfurt am Main)

### **1. Einleitung:**

#### **Ein spezifischer Zugang zum Projekt „Trägerqualität“**

Das Stadtschulamt Frankfurt am Main hat sich nach der öffentlichen Präsentation der sog. „Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im April 2000 für eine Teilnahme am Teilprojekt „Trägerqualität“ entschieden, das vom Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP) München unter Leitung von Prof. Fthenakis verantwortet wird.

Von Anfang an orientierte sich das Interesse an einer Mitarbeit im Rahmen des Projekts „Trägerqualität“ (TQ) allerdings an der Perspektive der trägerübergreifenden Gesamtverantwortung des Stadtschulamtes für den Kita-Bereich und sollte gerade nicht auf Fragen der Trägerfunktion für die Kindertageseinrichtungen in städtischer Trägerschaft beschränkt werden. Aus dieser Festlegung ergab sich, dass sich Qualitätsfragen auch im Hinblick auf die Wahrnehmung der Funktionen Planung, Steuerung und Finanzierung durch den öffentlichen Jugendhilfeträger stellen würden.

Diese Position beruhte wesentlich auf Ergebnissen eines gerade abgeschlossenen Organisationsentwicklungsprozesses des Kita-Bereichs, der als Teil einer breit angelegten, schrittweisen Neustrukturierung des Stadtschulamtes (Amt 40) insgesamt zu einer konsequenten organisatorischen Entflechtung der beiden Funktionen – Gesamtverantwortung des öffentlichen Jugendhilfeträgers und Einrichtungsträger – geführt hatte. Die trägerübergreifenden Aufgaben im Kita-Bereich bilden ab dem 01.08.2000 einen Schwerpunkt der neuen Abteilung 40.5 – Pädagogische Entwick-

lung und Förderung – die auch zentrale fachliche Funktionen des kommunalen Schulträgers (Schulentwicklungsplanung, Förderung pädagogischer Angebote an Schulen, Kooperation Jugendhilfe und Schule u.ä.) umfasst. Die neu strukturierte Abteilung 40.3 ist seit dieser Zeit ausschließlich für die Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft des Stadtschulamtes (heute 132) zuständig.

Die beschriebene erweiterte Sicht auf das Thema Trägerqualität war zunächst allerdings weder in der Projektkonzeption vorgesehen, noch wurde sie von anderen an dem Projekt beteiligten öffentlichen Institutionen und Verbänden in ähnlicher Weise formuliert. In Gesprächen mit dem IFP wurde jedoch rasch ein Konsens über die Relevanz der zusätzlichen Fragestellungen insbesondere für Großstädte bzw. kreisfreie Städte (vergleichbarer Umfang und Ausdifferenzierung der Trägerlandschaft mit entsprechend komplexen Anforderungen an die trägerübergreifende Gesamtverantwortung) erzielt. Ein Ergebnis der Diskussion war die Gründung einer eigenen „Arbeitsgruppe Kreisfreie Städte“ im Rahmen des Gesamtprojekts (Juli 2000), die zu einem strukturierten Austausch und einer anregenden Diskussion zwischen einer Reihe von Großstädten führte.

Zusammenfassend verband das Stadtschulamtsamt mit der Teilnahme am Projekt „Trägerqualität“ vor allem folgende, schrittweise weiter konkretisierte Erwartungen:

- Forum für die Reflexion der Aufgaben der öffentlichen Träger im Bereich Trägerqualität (Doppelfunktion trägerübergreifende Gesamtverantwortung und Einrichtungsträger) speziell im großstädtischen Kontext,
- Unterstützung bei der geplanten Thematisierung von Fragen der Trägerqualität in Kooperation mit den Frankfurter Trägerbereichen (Fachtagung im November 2001; Projektgruppe „Kita-Trägerqualität im Frankfurter Trägerverbund“ ab Juni 2002),
- Impulse für die Weiterentwicklung von trägerbezogenen Entscheidungskriterien (exemplarisch: Ausschreibung und Vergabe von Betriebsträgerschaften für Kita-Neubauten),

- direkter Zugang zu neuen Konzepten, empirischen Erkenntnissen und Instrumenten zu dem bisher in der Fachdiskussion kaum bearbeiteten Thema Trägerqualität.

Dass sich das Stadtschulamt am Projekt „Trägerqualität“ beteiligt, ergibt sich aus der spezifischen organisatorischen Zuordnung des Kita-Bereichs in Frankfurt am Main und einer seit Jahrzehnten bestehenden Verwaltungstradition. Die Tageseinrichtungen für Kinder im Kindergarten- und Schulalter sind seit dem Jahr 1920 (!) dem Stadtschulamt und dem Schuldezernat zugeordnet. Dies gilt sowohl für den Betrieb der Kitas in städtischer Trägerschaft als auch für die Wahrnehmung der Aufgaben des öffentlichen Jugendhilfeträgers, also die Gesamt- und Planungsverantwortung einschließlich der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Trägern von Kitas und deren finanzieller Förderung. Die trägerübergreifende Verantwortung für den Altersbereich der Kinder unter 3 Jahren liegt hingegen traditionell beim Jugendamt bzw. beim Sozialdezernat. Nach der Neuorganisation der Sozialverwaltung nimmt das zusammengelegte Jugend- und Sozialamt die Funktionen des öffentlichen Jugendhilfeträgers wahr, während die zehn kommunalen Kinderkrippen als Teil des aus dem Jugendamt ausgegliederten Betriebs kommunaler Kinder-, Jugend- und Familienhilfe geführt werden. Initiativen und Vorschläge mit dem Ziel einer Zusammenlegung der Verantwortung für den Gesamtbereich Kindertageseinrichtungen im Schuldezernat bzw. im Sozialdezernat wurden bis heute nicht umgesetzt.

Mit München nimmt eine weitere Großstadt am Projekt „Trägerqualität“ teil, die eine vergleichbare organisatorische Zuordnung des Kita-Bereichs praktiziert.

Die folgenden Beschreibungen und Einschätzungen betreffen den vom Stadtschulamt verantworteten, zahlenmäßig weit überwiegenden Teil der Kita-Landschaft – also den Kindergarten- und Hortbereich – mit seinen spezifischen Träger-, Organisations- und Kooperationsstrukturen. (Die hiervon in mehrfacher Hinsicht verschiedene Situation für die Altersstufe der 0 – 3 Jährigen kann hier aus Platzgründen nur am Rande einbezogen werden.)

## **2. Politisch-administrativer und rechtlicher Rahmen des Kita-Bereichs in Frankfurt am Main**

Um die spätere Darstellung der Entwicklungen im Kita-Bereich in Frankfurt am Main besser einordnen zu können, werden vorab relevante politisch-administrative und rechtliche Rahmenbedingungen kurz skizziert.

### **2.1 Geringe gesetzliche Regulierung und Finanzierungsanteile durch das Land Hessen – große Gestaltungsspielräume auf kommunaler Ebene**

Die Stadt Frankfurt am Main hat wie alle hessischen Kommunen große Gestaltungsspielräume im Kita-Bereich, aber auch den überwiegenden Anteil der Finanzierungslast zu tragen.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Hessen traditionell die landesgesetzlichen Vorgaben und Verfahrensregelungen für den Kita-Bereich im Vergleich zu anderen Bundesländern sehr gering ausgeprägt sind. Das Land beteiligt sich allerdings auch nur in eng begrenztem Umfang an der Finanzierung des Kita-Bereichs.

So existiert in Hessen bis heute kein umfassenderes Kita-Gesetz; es gibt lediglich ein Kindergartengesetz, das den allgemein formulierten Bildungs- und Erziehungsauftrag nicht weiter konkretisiert und im übrigen wenige allgemeine Regelungen, insbesondere zur finanziellen Landesförderung enthält.

Mit der Anfang 2001 in Kraft gesetzten „Neustrukturierung der Landesaufgaben in der Jugendhilfe“ wurde das Landesjugendamt als eigene Behörde aufgelöst und u.a. im Kita-Bereich weitere Aufgaben an die kommunale Ebene übertragen, insbesondere die Mitwirkung beim Schutz von Kindern in Tagesbetreuung (Betriebserlaubnisverfahren und Aufsicht), die Fachberatung der Träger und Einrichtungen (Planung und Betriebsführung) sowie die Durchführung trägerübergreifender Fortbildungsangebote und Fachforen.

Die neue Verordnung zu Mindestvoraussetzungen für die Erteilung von Betriebserlaubnissen enthält lediglich Rahmenvorgaben zu Gruppengrößen und Personalschlüssel sowie zur fachlichen Qualifikation des Personals. Der Anteil des Landes an der Kita-Finanzierung ist in Hessen traditionell gering und auf einzelne Fördertatbe-

stände beschränkt. Eine Neuordnung bei weitgehender Verlagerung auf die Kommunen ist geplant.

## **2.2 Kommunalpolitische Willensbildung und Leitung der Stadtverwaltung**

Nach der Hessischen Gemeindeordnung beschließt die Stadtverordnetenversammlung („Parlament“ - in Frankfurt am Main: 93 Stadtverordnete; Vorsitz: Stadtverordnetenvorsteher/-in) in den gesetzlich bestimmten und anderen grundsätzlichen Angelegenheiten. Für den Kita-Bereich sind z.B. relevant: Grundsatzbeschlüsse zu Versorgungszielen und neuen Angebotsformen, Kita-Neubaumaßnahmen, Höhe und Struktur der Elternentgelte, Rahmenbedingungen wie Personalbemessung, Hausangestellte, Mittagessensversorgung, Öffnungszeiten usw. für Kitas in städtischer Trägerschaft. Daneben haben Entscheidungen etwa zur allgemeinen Stadtentwicklung und sozialen Infrastruktur / Gemeinbedarfsflächen (Ausweisung von Neubaugebieten, Bebauungspläne usw.) oder zur Zuteilung von Finanz- und Stellenressourcen im Rahmen der Haushaltspläne Auswirkungen auf den Kita-Bereich.

Eine Vorberatung erfolgt in den zuständigen Fachausschüssen, d.h. dem Schulausschuss (Kindergarten- und Hortbereich) bzw. dem Ausschuss für Jugend, Soziales, Seniorinnen und Senioren (Krippen, Krabbelstuben) sowie bei örtlichem Bezug in den jeweils betroffenen der 16 Ortsbeiräte (u.a. zuständig für die konkrete Standortentscheidung für beschlossene Kita-Neubauten in ihrem Ortsbezirk).

Die „laufenden Geschäfte“ der Stadtverwaltung werden geleitet vom Magistrat als Kollegialorgan, der derzeit aus der direkt gewählten Oberbürgermeisterin und 8 hauptamtlichen StadträtInnen (DezernentInnen, für 6 Jahre gewählt) sowie 14 ehrenamtlichen StadträtInnen besteht. Die Dezernatsverteilung regelt, welche Ämter, Eigenbetriebe, ggf. auch Stiftungen und privatrechtliche Gesellschaften unter der Leitung eines hauptamtlichen Magistratsmitglieds zusammengefasst werden. Im Rahmen von allgemeinen Parlaments- und Magistratsbeschlüssen leiten die DezernentInnen ihren Zuständigkeitsbereich im Prinzip eigenständig, wodurch sich erhebliche Gestaltungskompetenzen ergeben, die sich im Zuge der Verwaltungsreform noch erweitert haben (Funktionsverlust der „Zentralämter“, Einführung von Dezernats-

budgets usw.). Die Oberbürgermeisterin hat das Dezernatsverteilungsrecht (das jedoch durch Koalitionsvereinbarungen der Mehrheitsfraktionen in der Regel faktisch begrenzt ist), besitzt jedoch kein fachliches Weisungsrecht gegenüber den anderen Magistratsmitgliedern.

Wie oben bereits ausgeführt, ist das Stadtschulamt einschließlich des Kita-Bereichs für die Altersgruppen der 3 – 12 Jährigen (Kindergarten und Hort) traditionell dem Schuldezernat zugeordnet, das seit Ende 2001 zum Dezernat VI – Bildung, Umwelt und Frauen erweitert wurde. Das Dezernat VIII – Soziales und Jugend – umfasst nach der Reform der Sozialverwaltung das Jugend- und Sozialamt und den Eigenbetrieb Kommunale Kinder-, Jugend- und Familienhilfe.

### **2.3 Jugendhilferechtliche Gremien**

In der Stadt Frankfurt am Main besteht ein Jugendhilfeausschuss (vgl. § 71 SGB VIII - KJHG; Konkretisierung durch das hessische AG KJHG und eine städtische Satzung) mit 20 stimmberechtigten Mitgliedern. Er hat Beschlussrecht über alle Angelegenheiten der Kinder- und Jugendhilfe im Rahmen der Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung und der bereit gestellten Haushaltsmittel. Es bestehen derzeit 3 Fachausschüsse: Kinder- und Jugendförderung, Erziehungshilfe und Kinderbetreuung.

Der Aufgaben-/Leistungsbereich „Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflege“ (2. Kapitel, 3. Abschnitt SGB VIII) ist dem Fachausschuss Kinderbetreuung zugewiesen (Vorsitz: Vertreterin aus dem Bereich der kleineren, nicht-konfessionellen freien Träger). Der Fachausschuss berät über die von der Verwaltung oder von den Mitgliedern eingebrachten Themen (z.B. Fortschreibung der Kita-Entwicklungsplanung, Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe, Vergabe von Kita-Betriebsträgerschaften, Ansätze von Qualitätsmanagement / Qualitätsentwicklung in den einzelnen Trägerbereichen) und erarbeitet ggf. Beschlussempfehlungen für den Jugendhilfeausschuss. Gemäß der Zuständigkeitsverteilung wird er vom Stadtschulamt (Kindergarten und Hort) bzw. vom Jugend- und Sozialamt (Krippen/Krabbelstuben und Tagespflege) verwaltungsmäßig unterstützt.

Für den Bereich Tageseinrichtungen besteht derzeit keine förmliche Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII. Für den Kindergarten- und Hortbereich besteht seit 1995 ein regelmäßig tagendes Gremium zur Abstimmung mit allen Trägerbereichen, die Projektgruppe Kita-Angebotsplanung, die vom Stadtschulamt geleitet wird. Daneben gibt es eine Reihe von thematisch und /oder zeitlich begrenzten trägerübergreifenden Planungs-, Koordinierungs- und Projektgruppen.

### **3. Bezugspunkte für die Thematisierung von Trägerqualität im Kita-Bereich in Frankfurt am Main**

Fachdiskussion und Praxis haben erst seit kurzem begonnen, sich mit Fragen der Trägerqualität als eigenständiger Problemstellung im Rahmen der Qualitätsdebatte im Kita-Bereich zu befassen.

Dass Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen der konkreten Praxis in den Einrichtungen und deren Einbettung in größere organisatorische Zusammenhänge, in erster Linie in das jeweilige Trägersystem bestehen, ist zwar ohne weiteres plausibel. Gesicherte Erkenntnisse darüber, welchen Beitrag die Träger im einzelnen leisten bzw. leisten sollten, um die in den Kitas für Kinder, Eltern und die Gesellschaft insgesamt erbrachten Dienstleistungen – nämlich im wesentlichen Bildung, Betreuung, Erziehung und soziale Integration – möglichst gut, d.h. entsprechend fachlich ausgewiesener Qualitätsstandards, und nachhaltig zu erbringen, liegen jedoch bisher nicht vor.

In Frankfurt am Main gab ein Rundschreiben des Deutschen Städtetags mit Informationen über die „Nationale Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“ den ersten Anstoss. Eine Abklärung zwischen Dezernat Schule und Bildung und Stadtschulamt ergab eine positive Entscheidung für die Beteiligung der Stadt Frankfurt am Main und eine Priorität für das Teilprojekt V „Trägerqualität“ (IFP München). Die weitere Bearbeitung wurde zwei für Aufgaben der öffentlichen Jugendhilfe im Kita-Bereich bzw. für Kita-Entwicklungsplanung zuständigen Sachgebietsleitern der Abteilung 40.5 übertragen.

Der Bericht über die beabsichtigte Projektteilnahme löste in der trägerübergreifend besetzten „Projektgruppe Kita-Angebotsplanung“ eine erste Diskussionsrunde zur Relevanz des Themas Trägerqualität für die Frankfurter Kita-Landschaft aus. Als Ergebnis wurde das Interesse und die grundsätzliche Bereitschaft aller vertretenen Dachverbände bzw. Trägerbereiche erklärt, den Rahmen des Projekts für eine trägerübergreifende Bestandsaufnahme und eine Verständigung über Standards und Entwicklungsbedarfe von Trägerqualität in Frankfurt am Main zu nutzen.

Da sich das Hessische Sozialministerium frühzeitig für eine Teilnahme am Teilprojekt IV (Situationsansatz; INA gGmbH, Berlin) ausgesprochen hatte, nahm das Stadtschulamt in eigener Initiative Kontakt zum IFP auf. Nach einer Reihe von Gesprächen konnten Rahmen und Status einer Beteiligung der Stadt Frankfurt am Main am Teilprojekt V „Trägerqualität“ vereinbart werden (assoziiertes Kooperationspartner, Gründung einer Arbeitsgruppe Kreisfreie Städte / Großstädte, Ausrichten von ein bis zwei überregionalen Fachtagungen mit Bezug zur Trägerlandschaft in Frankfurt).

Bei der Konkretisierung des weiteren Vorgehens wurden drei Faktoren herausgearbeitet, die neben den oben beschriebenen politisch-administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen die Thematisierung von Trägerqualität im Frankfurter Kita-Bereich wesentlich bestimmen:

1. die gegebene Kita-Trägerlandschaft einschließlich ihrer Geschichte und absehbarer Entwicklungstrends,
2. das fachliche Selbstverständnis und die Praxis des Stadtschulamtes in seiner Funktion als öffentlicher Jugendhilfeträger für den Kita-Bereich,
3. die bestehenden trägerübergreifenden Kommunikations- und Kooperationsstrukturen.

Die Diskussion mit VertreterInnen anderer Großstädte im Rahmen der Arbeitsgruppe Kreisfreie Städte und während der Frankfurter Fachtagung im November 2001 hat noch einmal bestätigt, dass sich die Ausgangssituation von Kommune zu Kommune deutlich unterscheidet. Es kommt daher darauf an, einen der je besonderen Konstellation adäquaten Ansatz zu entwickeln.

### 3.1 Die Kita-Trägerlandschaft in Frankfurt am Main

Jede Thematisierung von Trägerqualität muss von den relevanten Eckdaten und Strukturen der bestehenden Kita-Landschaft ausgehen. Die Stadt Frankfurt am Main hat bereits Ende der 80er Jahre – nicht erst mit Einführung des Rechtsanspruchs auf Kindergartenbesuch – dem quantitativen Ausbau des Kita-Platzangebots für alle Altersgruppen hohe Priorität eingeräumt und hierfür auch die entsprechenden investiven und laufenden Mittel bereit gestellt, was weit überproportionale jährliche Zuwachsraten des Subbudgets Kindertageseinrichtungen zur Folge hatte. Zwischen 1990 und 2002 wurde das Platzangebot im Kindergartenbereich um netto rund 2.900 Plätze (von 14.700 auf 17.600), im Hortbereich um rund 2.500 Hortplätze (6.200 auf 8.700) erweitert. Die Kita-Trägerlandschaft in Frankfurt am Main setzt sich zurzeit aus rund 200 Rechtsträgern mit rund 520 Einrichtungen zusammen. Kennzeichnend sind vor allem eine ausgeprägte Träger- und Angebotsvielfalt und professionalisierte, ausdifferenzierte Träger- bzw. Dachverbandsstrukturen sowie Unterstützungssysteme.

Besonders im großstädtischen Kontext mit seinen komplexen Organisationsformen halten wir es für erforderlich, Fragen der Trägerqualität auf drei Ebenen zu beziehen:

1. auf die einzelnen selbstständigen Rechtsträger von Kindertageseinrichtungen (Einrichtungsträger); sie sind die formellen Vertragspartner des öffentlichen Jugendhilfeträgers;
2. auf Dachverbände bzw. Zusammenschlüsse als den Organisationen, die für eine Gruppe von Trägern ähnlicher Orientierung oder Interessenlage Vertretungs-, Unterstützungs- und andere Funktionen wahrnehmen (erweiterte Trägersysteme); für den öffentlichen Jugendhilfeträger repräsentieren sie die jeweiligen Trägerbereiche und sind in der Regel Verhandlungspartner für neue gesamtstädtische Regelungen und Vermittler neuer Anforderungen und Lösungsansätze;
3. auf den (örtlichen) öffentlichen Jugendhilfeträger selbst in seiner trägerübergreifenden Funktion der Gesamt- und Planungsverantwortung für das gesamtstädtische Kita-Angebot, der durch seine Aktivitäten nicht zuletzt auch den Rahmen und die Entwicklung der Trägerlandschaft (d.h. Anzahl und Vielfalt der Rechtsträger und deren Verbands- und Kooperationsstrukturen, die Beziehungen der

Träger zueinander oder auch die „Marktanteile“ ) in der jeweiligen Kommune wesentlich mit prägt.

Durch Auswertungen der im Rahmen der Kita-Entwicklungsplanung jährlich durchgeführten, standardisierten Bestandserhebung aller Kindertageseinrichtungen in Frankfurt am Main liegen regelmäßig quantitative Beschreibungen des Gesamtangebots auf gesamtstädtischer und auf Stadtteilebene (Planungsbezirke, Grundschulbezirke) sowie nach Kriterien wie Altersstufen, Anteil nicht-deutscher Kinder, Betreuungszeiten usw. vor. Durch den weiteren quantitativen Ausbau des Kita-Angebots und durch eine wachsende Zahl von Trägern, die Umstrukturierungen ihrer Einrichtungen (z.B. Öffnung von reinen Kindergärten für Kinder unter 3 Jahren und / oder für Grundschulkindern; in einzelnen Fällen Aufgabe von Standorten) planen und umsetzen, ist die Kita-Landschaft einer permanenten Entwicklungsdynamik unterworfen.

Bezogen auf die Trägerstruktur können der Bestandsdatei bisher vor allem die Anzahl der Träger, ggf. ihre Zuordnung zu Dachverbänden, die Anzahl der Einrichtungen und Plätze für die einzelnen Träger und die prozentualen Anteile der Träger am Platzangebot insgesamt und nach Altersstufen, gesamtstädtisch und kleinräumlich, entnommen werden. Die quantitative Entwicklung der Anteile je Träger oder Trägerbereich kann durch entsprechende Zeitreihen dokumentiert werden.

Zur Illustration einige ausgewählte Eckdaten zur Trägerstruktur:

- Die Anzahl der Kitas, für die ein Rechtsträger verantwortlich ist, liegt zwischen 1 und 132 Einrichtungen. Während Kirchengemeinden und kleine freigemeinnützige Träger zwischen 1 und 3 Kitas vorhalten, gibt es mehrere Trägervereine mit zwischen 10 und 30 Einrichtungen und derzeit 132 Kitas in Trägerschaft des Stadtschulamtes.
- Als abgrenzbare Trägerbereiche (erweiterte Trägersysteme) mit einer je spezifischen Form der internen Aufgabenverteilung, Entscheidungsfindung und Koordination können der städtische, der evangelische, der katholische und der Teil des freigemeinnützigen Bereichs, der aus der Elterninitiativ-Tradition kommt, unterschieden werden. Daneben gibt es eine größere Zahl von freigemeinnützigen

Einzelträgern, die zwar teilweise überregional, im Stadtgebiet jedoch nicht in Zusammenschlüssen oder größeren Einheiten organisiert sind.

- Bezogen auf die „Marktanteile“ an den belegten Plätzen des trägerübergreifenden Kita-Gesamtangebots ergibt sich für 2002 folgendes Bild: städtische Kitas: 43%, evangelisch / katholisch orientierte Kitas 35%, freigemeinnützige einschließlich privater und betrieblicher Kitas 22%. (Zum Vergleich: Mitte der 80er Jahre: konfessionelle 46%, städtische 42%, freigemeinnützige u.a. 12%.)
- Die Anteile der Trägerbereiche unterscheiden sich erheblich nach Altersstufen: Während bei den Kindergartenplätzen bis heute die konfessionellen Träger mit 46% (evangelisch 25%, katholisch 21%) den größten Anteil vor der Stadt (35%) und den freigemeinnützigen (19%) stellen, ergibt sich bei den Hortplätzen eine völlig andere Verteilung mit einem städtischen Anteil von 60%, gefolgt von den freigemeinnützigen Trägern mit 27% und lediglich 13% in konfessioneller Trägerschaft (evangelisch wie katholisch je 6,5%).

Die Entwicklung der Kita-Trägerlandschaft, insbesondere die dargestellten Verschiebungen in den „Marktanteilen“ der einzelnen Trägerbereiche werden nur vor dem Hintergrund von Richtungsentscheidungen der städtischen Gremien verständlich, die neue Rahmenbedingungen oder Anreize für alle oder einen Teil der Träger einführen. Beispielhaft seien benannt:

- Fertig gestellte Einrichtungen eines umfassenden Kita-Neubauprogramms wurden bis 1996 „automatisch“ in städtische Trägerschaft übernommen, was eine Ausweitung des kommunalen Platzangebots und des prozentualen Anteils bedingte. 1996/97 wurde dann ein Verfahren zur Vergabe von Betriebsträgerschaften eingeführt, das aus Gründen der Begrenzung des kommunalen Stellenplans wie einer neuen fachlichen Position zur pluralistischen Angebotserweiterung den freien Trägern (Kirchengemeinden bzw. deren Dachverbänden wie freigemeinnützigen Trägern) Vorrang einräumte.
- Durch ein 1990 beschlossenes „Sofortprogramm Kinderbetreuung“, das hinsichtlich der finanziellen Förderung und der begleitenden fachlichen und administrativen Unterstützung speziell auf die Situation von Elterninitiativträgern und kleinen finanzschwachen Trägern zugeschnitten ist, konnten viele Kita-Projekte mit

einer bis drei Gruppen neu gegründet werden, was diesen Trägerbereich zu einer stabilen „dritten Säule“ im Gesamtangebot mit professionalisierten Trägerfunktionen (einschließlich Fachberatung u.ä.) werden ließ.

### **3.2 Fachliches Selbstverständnis und Praxis des öffentlichen Jugendhilfeträgers**

Grundorientierung, Reichweite und Form der Thematisierung von Trägerqualität in Frankfurt am Main sind in hohem Maß durch das fachliche Selbstverständnis des öffentlichen Jugendhilfeträgers und dessen Praxis der Aufgabenwahrnehmung geprägt. Bereits die Initiative für eine Teilnahme des Stadtschulamtes Frankfurt am Main am Projekt „Trägerqualität“ ging von zwei Mitarbeitern aus, die seit längerem für Aufgaben der Gesamt- und Planungsverantwortung des öffentlichen Jugendhilfeträgers (§§ 79, 80 SGB VIII - KJHG) zuständig sind.

Der dann auch in Diskussionen mit VertreterInnen der Kita-Trägerbereiche und mit dem IFP entwickelte Ansatz einer kooperativen, trägerübergreifenden Bearbeitung des Themas ist Ausdruck eines in den 90er Jahren schrittweise entwickelten fachlichen Selbst- und Rollenverständnisses, dessen wichtigste Elemente sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- aktive, fachlich ausgewiesene Wahrnehmung der Gesamt- und Planungsverantwortung durch eine Kombination von kommunalpolitischer Rahmensetzung und Gewährleistung, kommunikativer Verständigung und Aushandlung in Entscheidungs- und Beteiligungsgremien, fachlichen Impulsen (Fachberatung, Fachtagungen, Fortbildungsangebote, exemplarische Projekte), marktförmigen Elementen im Sinne eines fachlich regulierten Wettbewerbs, gezielten finanziellen Anreizen durch Förderprogramme und Finanzierungsregelungen sowie Raum für neue Initiativen und Selbstorganisation;
- positive Haltung und aktive Pflege der Träger- und Angebotsvielfalt mit ihrem Potential, das Wahlrecht der Eltern faktisch zu ermöglichen, fachlichen Wettbewerb und innovative Entwicklungen anzuregen, pluralistische Lebensverhältnis-

se und Wertorientierungen abzubilden und zivilgesellschaftliche Mitverantwortung und Machtbeschränkung zu befördern;

- praktische Entwicklung einer Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit erfahrenen und neuen Trägern, deren Dachverbänden bzw. Zusammenschlüssen mit einer realistischen Sicht bestehender Rollen- und Interessensunterschiede, aber auch einer konsequenten Nutzung von Möglichkeiten der fachlichen Verständigung und kooperativen Entwicklung;
- konzeptionelle, organisatorische und personelle Entflechtung der Aufgaben des Stadtschulamtes als öffentlicher Jugendhilfeträger mit Gesamtverantwortung und der Aufgaben als Einrichtungsträger mit dem Ziel von Rollenklarheit und Transparenz nach innen und außen (förmlich vollzogen ab 01.08.2000).

Dieses fachliche Selbstverständnis wurde seit Beginn der 1990er Jahre schrittweise und in Wechselwirkung zu den praktischen Erfahrungen in Handlungsfeldern wie Gesamtsteuerung des Kita-Angebots, Kita-Entwicklungsplanung und Zusammenarbeit mit den Trägern und Dachverbänden entwickelt und prägte auch Ziele und Vorgehensweise bei der Bearbeitung des Themas Kita-Trägerqualität.

### **3.3 Trägerübergreifende Kommunikations- und Kooperationsstrukturen**

In Frankfurt am Main wurden seit Mitte der 90er Jahre gezielt verbindliche trägerübergreifende Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen dem öffentlichen Träger und den Dachverbänden und Zusammenschlüssen der Trägerbereiche aufgebaut. Auch die bestehenden Ansätze trägerübergreifenden Austauschs auf Stadtteilebene wurden weiterentwickelt.

Wichtige Beispiele trägerübergreifender Kooperation sind:

- Projektgruppe Umsetzungsplanung Rechtsanspruch (seit 1995), später mit erweitertem Auftrag als Projektgruppe Kita-Angebotsplanung;
- Planungsgespräche und Planungskonferenzen in Stadtteilen (Wohnungsneubaubereiche; Maßnahmen zum bedarfsorientierten Ausbau oder zum Abbau von Überkapazitäten);

- Planungsgruppe Integration von Kindern mit Behinderung in Regel-Kitas (seit 1995);
- Struktur-, Kosten- und Leistungsvergleich zwischen Kitas unterschiedlicher Trägerbereiche (1995/1996: Stadt und kirchliche Träger; 2003: alle Trägerbereiche);
- wissenschaftlich begleitete Praxis-Projekte „Öffnung der Kindergärten für Kinder ab 1 Jahr“ und „Flexibilisierung der Öffnungs- und Betreuungszeiten“.

Dadurch und durch eine parallele Entwicklung im Fachausschuss Kinderbetreuung ist nach übereinstimmender Einschätzung des öffentlichen Trägers wie der Trägerbereiche eine Kultur der Transparenz und der gemeinsamen fachlichen Verständigung gewachsen, auf die bei neuen Problemen und Entwicklungsthemen zurückgegriffen werden kann. Damit stehen auch für das fachlich anspruchsvolle und zum Beispiel im Hinblick auf einheitliche Mindeststandards, Selbst- und Fremdevaluation durchaus kontrovers diskutierte Thema Trägerqualität gute Voraussetzungen und ein angemessener Rahmen für eine produktive Bearbeitung zur Verfügung.

#### **4. Kooperative Weiterentwicklung von Kita-Trägerqualität im Zusammenwirken von öffentlicher Gesamtverantwortung und pluraler Trägerlandschaft**

Für die Beteiligung der Stadt Frankfurt am Main am Bundesprojekt „Trägerqualität“ und für die praktische Entwicklungsarbeit führte das oben skizzierte fachliche Selbstverständnis des öffentlichen Trägers und die bestehende Praxis der Zusammenarbeit mit den Trägerbereichen zu folgenden Leitlinien:

- Das Thema wird in trägerübergreifender Perspektive und von Anfang an in Kooperation mit allen Trägerbereichen bearbeitet; das Stadtschulamt mit seiner Trägerfunktion für die kommunalen Kindertageseinrichtungen ist ein gleichberechtigter Trägerbereich, den nicht-organisierten kleinen Trägern soll die Beteiligung ermöglicht werden.

- Ausgangspunkt ist die bestehende Kita-Trägerlandschaft mit ihrem Pluralismus in den Trägerstrukturen, in den konzeptionellen Orientierungen und auch bei den gewählten Ansätzen bzw. Verfahren des Qualitätsmanagements – die einzelnen Träger bzw. Trägerbereiche sollen zugleich auch Anregungen und Instrumente für die Reflexion und Weiterentwicklung des je eigenen Bereichs bekommen.
- Auch die Trägerqualität des Stadtschulamtes als öffentlicher Jugendhilfeträger mit seinen einzelnen Teilfunktionen wie Planung und Steuerung des Kita-Gesamtangebots, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Einrichtungsträgern oder Konzipierung und Abwicklung von Förderprogrammen und Finanzierungsmodalitäten wird einbezogen.
- Das Stadtschulamnt initiiert und koordiniert geeignete Arbeitsformen, um Impulse, Ergebnisse und Instrumente des Bundesprojekts frühzeitig und für alle Trägerbereiche zugänglich zu machen und einen trägerübergreifenden Austausch und Verständigung über Entwicklungsziele einzuleiten.

Auf dieser Grundlage wurden zwei größere Vorhaben in enger Kooperation mit den ProjektmitarbeiterInnen des Staatsinstituts für Frühpädagogik (IFP), München, geplant und umgesetzt:

- Durchführung einer Fachtagung zum Thema „Kita-Träger und ihre Qualitäten – Profile und Anforderungen im großstädtischen Kontext“ im November 2001,
- Konstituierung des Projekts „Kita-Trägerqualität im Frankfurter Trägerverbund“ (Juni 2002 – Juni 2004).

#### **4.1 Fachtagung „Kita-Träger und ihre Qualitäten“ (November 2001)**

Die Fachtagung zum Thema „Kita-Träger und ihre Qualitäten – Profile und Anforderungen im großstädtischen Kontext“ wurde in enger Kooperation mit dem IFP und der „Arbeitsgruppe Kreisfreie Städte“ des Bundesprojekts „Trägerqualität“ geplant und durchgeführt. (Eine ausführliche Dokumentation der Fachtagung ist beim Stadtschulamnt Frankfurt am Main erhältlich.)

Eingeladen waren zum einen VertreterInnen der am Projekt „Trägerqualität“ beteiligten Großstädte sowie benachbarter Großstädte im Rhein-Main-Gebiet und Hessen, zum anderen KollegInnen aus den Dachverbänden und Zusammenschlüssen der Kita-Trägerbereiche in Frankfurt am Main. Neben der Darstellung der Ziele, Begründungszusammenhänge und Vorgehensweise des Bundesprojekts sollte die Fachtagung auch den Beginn einer vertieften Beschäftigung mit dem Thema Trägerqualität als Teil der umfassenderen Qualitätsdebatte im Kita-Bereich markieren.

Die Tagung bestätigte den allgemeinen Befund auch für Frankfurt am Main, dass bisher – im Unterschied zu den vielfältigen quantitativen Daten über die Angebotsstruktur – das Wissen über die (Qualität der) Arbeit der Frankfurter Träger nicht systematisch zusammengetragen wird. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es sich um ein in der Fachdiskussion noch kaum bearbeitetes Thema handelt und geeignete Erhebungskriterien und –methoden noch nicht entwickelt wurden. Allerdings verfügen die Einrichtungsträger und das Stadtschulamt als öffentlicher Jugendhilfeträger aus Erfahrungen im praktischen Umgang miteinander durchaus über Selbst- und Fremdeinschätzungen bezüglich einzelner Träger, der Trägerbereiche und der Trägerlandschaft insgesamt. Diese basieren u.a. auf schriftlichen Selbstdarstellungen, auf Erfahrungen in der Kooperation auf unterschiedlichen Feldern (z.B. konzeptionelle Neuorientierung, Finanzierungsfragen, Neugründung, Umgang mit Konflikten und Beschwerden), auf Präsentationen und Mitarbeit in trägerübergreifenden Fachgremien und Gruppen (z.B. Bewerbungen für Betriebsträgerschaften von Kita-Neubauten, Planungskonferenzen vor Ort, thematische Projektgruppen) oder auch auf Erkenntnissen aus internen Qualitätsmanagement-Prozessen.

Der praxisbezogene Teil der Fachtagung war so angelegt, dass neben einem Überblick über die Frankfurter Trägerlandschaft aus übergreifender Perspektive die VertreterInnen aller größeren Träger bzw. Trägerbereiche (Dachverbände und Zusammenschlüsse) ihre spezifischen Profile und erste Einschätzungen zu unterschiedlichen Aspekten von Trägerqualität präsentierten und zur Diskussion stellten. In einer zweiten Runde wurden erstmals auch Einschätzungen zum Stand und zu Anforderungen an die Qualität von Planung, Steuerung, Beteiligung und Zusammenarbeit als Aufgaben des öffentlichen Jugendhilfeträgers explizit thematisiert und der Bezug

zur Entwicklung der Qualität der Einrichtungsträger und der Trägerlandschaft insgesamt hergestellt.

Die Auswertung der Fachtagung bestätigte das wachsende fachliche Interesse an Fragen der Trägerqualität und die große praktische Relevanz sowohl für Prozesse der Qualitätsentwicklung der einzelnen Einrichtungsträger bzw. Dachverbände wie auch für Bewertungs- und Entscheidungsfragen in Gremien (wie z.B. trägerbezogene Vergabekriterien bei Übernahme von Betriebsträgerschaften für Kita-Neubauten). Daher konnte zwischen dem Stadtschulamt und den Trägerbereichen ein Konsens über eine vertiefte und systematische Weiterarbeit erzielt werden.

#### **4.2 Projekt „Kita-Trägerqualität im Frankfurter Trägerverbund“ (seit Juni 2002)**

Als Rahmen für die weitere systematische Beschäftigung mit dem Thema Kita-Trägerqualität mit konkretem Bezug zur Situation in Frankfurt am Main wurde im Juni 2002 eine Projektgruppe unter repräsentativer Beteiligung aller Trägerbereiche bzw. Dachverbände und unter Federführung des Stadtschulamtes konstituiert. Für die Projektsteuerung wurde eine paritätisch besetzte Vorbereitungsgruppe (freie und öffentlicher Träger) gebildet, die Anfangsphase wurde durch eine externe Moderation unterstützt. Mit dem IFP konnte eine fachliche Begleitung und das Vorstellen der Evaluationsinstrumente und neuer Projektergebnisse vereinbart werden.

Bei der Auftaktveranstaltung im Juni 2002 wurden Ziele, Reichweite und Rahmen des Projekts auf der Grundlage einer Präsentation aus Sicht des öffentlichen Jugendhilfeträgers (trägerübergreifende Gesamtverantwortung) ausführlich diskutiert und im Grundsatz verabschiedet. Ausgangspunkt ist die Einschätzung, dass verlässliche und nachhaltige Qualitätsentwicklung der Kitas nur zu erreichen ist,

- wenn die Einrichtungsträger ihre Aufgaben gegenüber ihren Kitas kennen und qualifiziert wahrnehmen;

- wenn die Dachverbände (bzw. Zusammenschlüsse) ihre Aufgaben gegenüber den Rechtsträgern in ihrem Trägerbereich (und deren Kitas) kennen und qualifiziert wahrnehmen;
- wenn auch der öffentliche Jugendhilfeträger seine Aufgaben im Rahmen der trägerübergreifenden Gesamtverantwortung kennt und qualifiziert wahrnimmt.

Als Ziele des Projekts wurden beschrieben:

- die Entwicklung der Trägerprofile und der Trägerqualitäten fördern (in Bezug auf die drei Ebenen der „Anbieterseite“: Rechtsträger, Trägerbereiche, Trägerlandschaft insgesamt wie auch in Bezug auf den öffentlichen Träger als Partner und Gegenüber der Anbieterseite; „keine Ebene und keine Seite darf vernachlässigt werden, wenn verlässliche und nachhaltige Qualitätsentwicklung der Kitas erreicht werden soll“);
- Vereinbarung von Qualitätszielen und Qualitätsstandards (Orientierung an den vom IFP konzipierten zehn Aufgabendimensionen und Strukturmerkmalen);
- Bestandsaufnahme und Evaluation der Trägerprofile und Trägerqualitäten (in Bezug auf alle drei Ebenen und den öffentlichen Träger; Orientierung an den vom IFP konzipierten zehn Aufgabendimensionen bzw. Modulen einschließlich der Evaluationsinstrumente);
- Vereinbarung von für Frankfurt am Main verbindlichen Mindestanforderungen (in Bezug auf alle drei Ebenen und den öffentlichen Träger).

Im Hinblick auf erwartete Wirkungen einer trägerübergreifenden Bearbeitung des Themas Trägerqualität und Evaluation wurden Chancen (u.a. Entwicklungsimpulse, Transparenz nach innen und außen, verlässliche Instrumente, Reflexion durch Austausch, Verständigung über Ziele und Standards) und Vorbehalte (u.a. Einblicke in bzw. Offenlegung von Stärken und Schwächen, Überforderung und Einschränkung der Trägervielfalt durch einseitige oder zu anspruchsvolle Standards) diskutiert und als allgemeine Leitlinie die Förderung von Entwicklung, nicht die Sanktionierung von Schwächen formuliert und Absprachen zu Vertrauensschutz und Benachteiligungsverbot getroffen.

Nach der Auftaktveranstaltung hat sich die Projektgruppe bis September 2003 in vier weiteren eintägigen Treffen (rund alle 4 Monate, teilweise Arbeitsaufträge für den jeweiligen Trägerbereich zwischen den Treffen) schwerpunktmäßig mit folgenden Themen befasst:

- Auswertung vorhandener Materialien aus anderen Kontexten (Bewerbungsunterlagen für die Übernahme von Betriebsträgerschaften für Kita-Neubauten; Präsentationen der Qualitätskonzepte für die Kita-Arbeit der Trägerbereiche im Fachausschuss Kinderbetreuung) im Hinblick auf Aussagen zur Trägerqualität;
- Information über Verfahren und Instrument zur Selbstevaluation der Träger (Input durch das IFP), Teilnahme an der Erprobungsphase, gemeinsamer Austausch und Rückmeldung zu den Erfahrungen beim Einsatz des Instruments;
- Exemplarische Bearbeitung der Module 2 (Konzeption und Konzeptionsentwicklung), 4 (Personalmanagement) und 7 (Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation) des Selbstevaluations-Instruments auf der Ebene der Träger, der Dachverbände und des öffentlichen Trägers, zusammenfassende Dokumentation und Austausch über Erfahrungen beim Einsatz des Instruments (u.a. Verwendbarkeit auch für Dachverbände und öffentlichen Träger?) sowie einzelne inhaltliche Aspekte;
- Vertiefte Bestandsaufnahme durch Präsentation eines Dachverbandes, eines Trägers und des öffentlichen Trägers (Gesamtverantwortung) – jeweils Aussagen zu Struktur und Profil sowie Vorgehen und Ergebnisse der Selbstevaluation an Hand eines ausgewählten Moduls (bis zum Projektende werden sich alle Trägerbereiche präsentieren);
- Darstellung und Diskussion des Konzepts für die externe Validierung der Selbstevaluation der Träger und für die Beratung und Unterstützung bei der Implementierung der Instrumente (Input durch das IFP).

Bei den Projekt-Treffen im Juni und September 2003 wurde eine Zwischenbilanz der bisherigen Projektarbeit gezogen und Festlegungen für die Weiterarbeit getroffen, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- Das Thema Kita-Trägerqualität wurde auf Grund der komplexen Anforderungen an die Kita-Arbeit (aktuell: Diskussionen um Bildungs- und Erziehungspläne) als weiterhin sehr relevant eingeschätzt.
- Die Kooperation mit dem IFP wurde als sehr positiv eingeschätzt, da frühzeitig fachliche Impulse, Projektergebnisse und Instrumente und eine allgemeinere bzw. Außenperspektive eingebracht wurden.
- Durch den trägerübergreifenden Ansatz des Frankfurter Projekts konnte nach allgemeiner Meinung das Ziel, Informationen und Instrumente breit verfügbar zu machen und Austausch zu ermöglichen, eingelöst werden.
- Auch die erweiterte Perspektive auf Trägerqualität, die über den Rechtsträger hinaus auch die Ebene der Dachverbände und der Trägerlandschaft sowie den öffentlichen Träger in seiner Funktion der Gesamtverantwortung umfasst, wurde im Grundsatz als problemangemessen angesehen – allerdings sei wegen des Arbeitsaufwands und der Komplexität die Bearbeitung aller Ebenen im verabredeten Zeitrahmen nur teilweise realisierbar.
- Im Vergleich zu den ursprünglichen, oben genannten Projektzielen wurde die Projektarbeit insgesamt als positiv eingeschätzt, was Impulse, Reflexionshilfen und methodische Unterstützung für die Entwicklung von Trägerprofilen und Trägerqualitäten und für die Bestandsaufnahme und Evaluation im eigenen Trägerbereich angeht.
- Aus arbeitsökonomischen Gründen (hoher Aufwand bei mehreren, ebenfalls hoch priorisierten und parallel zu bearbeitenden Themen), bei einigen Trägern auch aus grundsätzlichen Erwägungen, besteht für eine stärker vergleichend orientierte Bestandsaufnahme und deren Offenlegung und für die Erarbeitung von verbindlichen Mindestanforderungen für Trägerqualität in der Projektgruppe kein allgemeiner Konsens (mehr).

Im Interesse einer realistischen Planung der in der vereinbarten Projektlaufzeit verbleibenden zwei Treffen (Februar und Juni 2004) wird vereinbart:

- Die noch ausstehenden Präsentationen der einzelnen Trägerbereiche finden wie geplant statt.

- Die Position und Erwartungen des öffentlichen Jugendhilfeträgers und die Positionen und Erwartungen der Trägerbereiche an den öffentlichen Träger werden noch einmal explizit vorgetragen und diskutiert.
- Das Gesamtprojekt wird ausgewertet und durch einen Bericht, der u.a. Empfehlungen zur Weiterarbeit am Thema Kita-Trägerqualität umfassen sollte, an den Fachausschuss Kinderbetreuung abgeschlossen.

## **5. Ausblick**

Nach Einschätzung des Stadtschulamtes als Initiator und Koordinator ist es mit der beschriebenen Vorgehensweise gelungen, die Frage der Trägerqualität in der Frankfurter Kita-Trägerlandschaft als ein zentrales Entwicklungsthema zu etablieren. Der aktivierende, trägerübergreifende Projektansatz hat sich auch erneut bewährt und den Mitgliedern der Projektgruppe und in alle Trägerbereiche hinein neue Zugänge und Informationen bereitgestellt, die Erprobung neuer Instrumente ermöglicht und Diskussionen über Ziele, Reichweite und Einsatzmöglichkeiten von Evaluationsverfahren angeregt. Ob Träger die Bearbeitung der zehn Aufgabendimensionen und die Nutzung der nun vorliegenden Evaluationsinstrumente für Trägerqualität in bestehende Managementkonzepte und künftige Organisationsentwicklungsprozesse „einbauen“ werden, ist zurzeit noch nicht absehbar.

Es wird nun darauf ankommen, das Projekt „Kita-Trägerqualität im Frankfurter Trägerverbund“ thematisch fortzuführen und mit einem qualifizierten Bericht und einer guten fachöffentlichen Präsentation abzuschließen. Durch konkrete Arbeitsvorhaben und Empfehlungen und bei realistischer Berücksichtigung der erforderlichen Arbeitskapazitäten müsste es möglich sein, die Zustimmung des Fachausschusses und die Bereitschaft der Träger und Dachverbände für die Weiterarbeit zu gewinnen.

Im Rahmen der weiteren Beratungen und/oder eines Anschlussprojekts steht dann voraussichtlich auch noch einmal die Frage verbindlicher Mindestanforderungen an Trägerqualität und deren Evaluation auf der Tagesordnung, die allerdings dem vom SGB VIII – KJHG institutionell gesetzten Spannungsverhältnis von öffentlicher Ge-

samtverantwortung für die Erfüllung der Aufgaben (§ 79 Abs. 1) sowie der fachlichen Voraussetzungen durch die Träger (§ 74 Abs. 1) auf der einen, der gewollten Trägervielfalt (§ 3 Abs. 1) und der Achtung der Selbstständigkeit der Träger auch bei der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur (§ 4 Abs. 1) auf der anderen Seite gerecht werden müssten.

Die Verfügbarkeit und Nutzung des im Rahmen des Bundesprojekts „Trägerqualität“ durch das IFP entwickelten Handbuchs und des Selbstevaluations-Instruments ist von entscheidender Bedeutung für eine professionelle Strategie zur Entwicklung der Trägerqualität „in der Fläche“. Nach der bisherigen Erfahrung ist allerdings zugleich eine weitere fachliche Fundierung und Begleitung erforderlich, wie sie im Evaluationskonzept des IFP mit den Bestandteilen Selbstevaluation, externe Validierung der Selbstevaluation und Beratung und Unterstützung sowie den entsprechenden Qualifizierungs- und Implementationsüberlegungen vorgesehen ist.

**Kontaktadresse:**

Magistrat der Stadt Frankfurt am Main  
Stadtschulamt, z. Hd. Herrn G. Müller, 40.53  
Seehofstraße 41  
60594 Frankfurt am Main

**Georg Müller**, Leiter des Sachgebiets 40.53 – Kita-Entwicklungsplanung, Sonderpädagogische Förderung an Schulen, Neues Steuerungsmodell

Tel. 069 / 212 – 33816 / e-mail: [georg.mueller@stadt-frankfurt.de](mailto:georg.mueller@stadt-frankfurt.de)

**Willi Preßmar**, Leiter des Sachgebiets 40.54 – Aufgaben des öffentlichen Jugendhilfeträgers im Kita-Bereich

Tel. 069 / 212 – 36969 / e-mail: [willi.pressmar@stadt-frankfurt.de](mailto:willi.pressmar@stadt-frankfurt.de)

Materialien:

Stadtschulamt Frankfurt am Main (Hrsg): Kita-Träger und ihre Qualitäten – Profile und Anforderungen im großstädtischen Kontext. Dokumentation der Fachtagung am 15./16. November 2001 in Frankfurt am Main





### **III. Trägerqualität der Landeshauptstadt München Schulreferat - Kindertageseinrichtungen**

Frieda Reiner

#### **1. Einleitung**

Vom Magistrat der Haupt- und Residenzstadt München wurde 1868 der Münchener Kindergarten Verein gegründet. „Die Praxis des Kindergartens, eine theoretisch, praktische Anleitung zum Gebrauche der Fröbelschen Erziehungs- und Bildungsmittel in Haus, Kindergarten und Schule“ wurde bereits 1874 zum ersten Male veröffentlicht. In dieser Zeit wurde auch der erste Stadtschulrat bestellt. Bereits 1879 gab es Vereinsstatuten und Instruktionen für Kindergärtnerinnen mit klaren Vorgaben zum Arbeitsbereich. 1914 gab es ein methodisches Handbuch zur zweisprachigen Erziehung in Kindergärten. 1933 wurden alle Jugendangelegenheiten in einem Referat für Schul- und Erziehungswesen zusammengefasst. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde am 08.05.1945 Dr. Anton Fingerle die Leitung des Schul- und Kultusreferats übertragen. Im Laufe der Jahrzehnte, beziehungsweise in den letzten 130 Jahren, entwickelte sich die derzeitige Struktur des Schul- und Kultusreferats der Landeshauptstadt München.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München ist an der Bildungsentwicklung im Kindertageseinrichtungsbereich nach wie vor besonders interessiert und zeigt dies auch durch seine Beschlüsse zu Bau und Planung von Kindertageseinrichtungen, Qualitätsentwicklung und Personalausstattung. Die Förderung eines eigenen Fortbildungszentrums und die Beteiligung an Forschungsprojekten sind selbstverständlich. Eine

enge Zusammenarbeit mit dem Staatsinstitut für Frühpädagogik besteht seit dessen Gründung 01.01.1972.

## **2. Rechtlicher und institutioneller Rahmen**

In Bayern ist seit 1. Januar 1973 ein Bayerisches Kindergartengesetz - BayKiG - (Straßberger & Schulte, 1974) in Kraft, in dem Rahmenrichtlinien für den Kindergarten festgeschrieben wurden. Sie beinhalten neben allgemeinen Erläuterungen auch pädagogische Rahmenpläne für anerkannte Kindergärten (4.DVBayKiG, vgl. Bay. Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, 1997). Der mit dem IFP neu entwickelte Bildungs- und Erziehungsplan für Bayern befindet sich seit September 2003 in der Erprobungsphase.

Für den Hortbereich sind das Bayerische Kinder- und Jugendhilfegesetz sowie Hort- und Heimrichtlinien anzuwenden. Für alle Kinderbetreuungsbereiche findet das SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz) Anwendung. Im Bayerischen Kindergartengesetz wurde im 2. Abschnitt Art. 6, eine ständige wissenschaftliche Weiterentwicklung der Inhalte und Methoden der vorschulischen Erziehung gefordert. Dieser Forderung wurde u.a. durch die Errichtung eines Institutes für Frühpädagogik entsprochen.

Bei der Landeshauptstadt München ist seit 1876 der Kindergarten und etwas später auch der Hortbereich dem Schul- und Kultusreferat, die übrigen Jugendhilfemaßnahmen seit 1945 dem Sozialreferat zugeordnet. In regelmäßig monatlich tagenden Fachausschüssen des Stadtrats, nämlich dem Schulausschuss und Kinder- und Jugendhilfeausschuss, wird insbesondere über kommunale Kindergarten- und Hortplanungen sowie Jugendhilfemaßnahmen beraten und im erforderlichen Umfang der Vollversammlung zum Beschluss vorgelegt. Die Kindergartenbedarfsplanung sowie der neue Hort- und Krippenbedarfsplan werden gemeinsam mit der Regierung von Oberbayern erstellt.

### 3. Organisatorische Trägerstruktur

Innerhalb der Stadtgrenzen Münchens sind derzeit die vielfältigsten Trägerstrukturen vertreten:

Anzahl	Einrichtungsform	Platzzahl rd.
40	Kinderkrippen 0-3 Jahre	1750
150	Elternkindinitiativen 0-12 Jahre	920
500	Kindergärten 3-6 Jahre	27600
25	Koop-Einrichtungen 0-12 Jahre	2500
190	Horte 6-14 Jahre	8000
25	Tagesheime 6-14 Jahre	3300
780	Pflegefamilien 0-14 Jahre	1170
115	Mittagsbetreuungen an der Schule 6-14 Jahre	1800
75	Heilpädagogische- oder Integrative Einrichtungen	1890

Tabelle 1: Einrichtungsformen der Stadt München

Diese Einrichtungen haben rund 440 verschiedene Träger, Mittagsbetreuung und Pflegefamilien nicht mitgerechnet. In der Regel handelt es sich um eingetragene Vereine, Kirchengemeinden, Privatpersonen und soziale Dachverbände sowie die Landeshauptstadt München, vertreten durch das Schul- und Kultusreferat und das Sozialreferat (siehe Anhang).

Bei dieser Größenordnung von unterschiedlichen Kindertageseinrichtungen beschränken wir uns auf die Stadt München als einen der größten kommunalen Träger in Deutschland. Von der Stadt München als Träger werden derzeit ca. 26750 Kinder versorgt, dies entspricht 60 % der angebotenen Plätze.

#### 3.1. Träger der öffentlichen Jugendhilfe

Die allgemeine Sozialplanung wird in München innerhalb des Sozialreferates der Abteilung Sozialplanung abgewickelt. An der Jugendhilfeplanung werden das Jugendamt, Schulreferat, Städteplanung usw. beteiligt. In den Referaten gibt es zusätzliche Arbeitskräfte, die sich mit der Entwicklung und Fortschreibung von relevanten Planungsdaten beschäftigen. Statistisches Landesamt und sowie die Fachkräfte der Regierung von Oberbayern werden mit einbezogen.

Bedarfssteuerung und Controlling erfolgt innerhalb des jeweiligen Fachreferates. Die Rechtsaufsicht für städtische Kindertageseinrichtungen liegt beim Staat (siehe Bay-KiG Erl. Art. 21 ff). Sie wird in München von Fachberatungen der Regierung von Oberbayern wahrgenommen. Zudem wird eine fachliche Beratung angeboten.

## **4. Aufgabendimensionen**

### **4.1. Organisations- und Dienstleistungsentwicklung**

Als Träger hat sich die Stadt München unter anderem Kinderfreundlichkeit zum Ziel gesetzt. Eine Stadtverwaltung, in der Leitbilder und Konzepte für bürgerfreundliches, dienstleistungsorientiertes Handeln erarbeitet und definiert wurden, ist beständig interessiert, sich zu einem modernen Unternehmen weiterzuentwickeln. Bei dem vom Stadtrat beschlossenen neuen Steuerungsmodell „Verwaltungsreform“ bleibt die Stadtverwaltung München auf sozialem Kurs. Das beinhaltet neben der Reorganisation von Arbeit, Arbeitsprozessen und Strukturen der Verwaltung eine Einführung von betriebswirtschaftlicher Steuerung, Budgetierung und Controlling zum zielbezogenen, kundenorientierten Dienstleistungsanbieter.

Das Selbstverständnis des Schul- und Kultusreferates orientiert sich am Leitbild (vgl. Landeshauptstadt München, 1997) und an den Grundsatzzielen für Bildung und Erziehung des BayKiG sowie den dazu erlassenen Rahmenrichtlinien für Horte. Referatsziele für die einzelnen Bereiche werden jährlich erstellt, regelmäßig kontrolliert und fortgeschrieben. Durch das Organisationssystem der „Abteilung 5 Kindertagesstätten“ ist gesichert, dass diese Ziele und Leitgedanken auch an die Einrichtungen vermittelt werden.

Die städtischen Kindertageseinrichtungen des Schul- und Kultusreferates sind in 17 Bezirke eingeteilt und werden von je einer Bezirksleitung/Fachgebietsleitung betreut, der sowohl Fach- als auch Dienstaufsicht übertragen sind. Ein Bezirk umfasst ca. 20-25 Kindertageseinrichtungen mit bis zu 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Durch eine regelmäßige Besprechungs- und schriftliche Informationskultur wird eine einheitliche Informationsstruktur gewährleistet. Bis zum Jahresende 2003

sind alle städtischen Kindertageseinrichtungen mit PC ausgestattet und vernetzt, um den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik kontinuierlich nutzen zu können.

#### **4.2. Konzeptions- und Qualitätsmanagemententwicklung**

Seit mehreren Jahren läuft ein Qualitätsmanagementprozess für den Bereich des Schulreferats, der an das „Neue Steuerungsmodell“ der Landeshauptstadt München gekoppelt ist. Im Bereich der Kindertagesstätten wird an einer fortwährenden Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung gearbeitet. Dies bedeutet, dass es für alle Kindertageseinrichtungen pädagogische und organisatorische Rahmenrichtlinien beziehungsweise verbindliche Trägervorgaben gibt. Regelmäßige Team-, Einrichtungs- und Leitungsbesprechungen sorgen für den qualifizierten Erfahrungsaustausch, um eine differenzierte pädagogische Arbeit vor Ort leisten zu können.

Bis Jahresende werden alle städtischen Kindertageseinrichtungen eine eigene Hauskonzeption haben. Derzeit sind rund 100 Einrichtungen im Qualitätsmanagementprozess, z.B. mit der Erstellung von Qualitätshandbüchern, beschäftigt. Diese Maßnahme wird durch eine externe Begleitung von Trainer/innen unterstützt. Im Rahmen dieses Prozesses wurden vom Stadtrat 15 Stellen für Qualitätsberatungen bewilligt, die zwischenzeitlich bereits ausgebildet sind und demnächst tätig sein werden. Über eine Zertifizierung der Einrichtungen wird nachgedacht.

Die Zusammensetzung der Kindergruppen im Großstadtbereich ist vielfach multikulturell und erfordert auch hier zusätzlichen Personaleinsatz, um den Bedürfnissen gerecht zu werden. Für den Bereich der zusätzlichen Sprachförderung sind 48 Erzieherinnen weitergebildet, die in Einrichtungen mit über 50 % und mehr multikulturellen Kindern eingesetzt werden. Für den Bereich der Behindertenintegration ist ein Fachberatungsdienst mit sechs Fachkräften mit Ausbildungsschwerpunkt Heil- und Sozialpädagogik und Behindertenpädagogik tätig.

Begleitend für die Einrichtungen vor Ort sind interdisziplinäre Fachberatungen tätig. Als Schwerpunkte werden abgedeckt: Bau-Ausstattung, Ernährung, Elternberatung,

EDV, Gewaltprävention, geschlechtergerechte Pädagogik, Heilpädagogik, Interkulturelle Pädagogik, Medien, Sport.

Die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter/innen wird durch ein vielfältiges Fort- und Weiterbildungsprogramm gestärkt. Die Landeshauptstadt München unterhält ein eigenes Fortbildungshaus für den Bildungsbereich (vgl. Landeshauptstadt München, 2001a). Es besteht für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Schulreferates aber auch die Möglichkeit, an externen Fortbildungen teilzunehmen. Zielgruppenspezifische Angebote sowie Supervision und Krisenintervention können je nach Bedarf abgerufen werden.

Als Prüfverfahren zur Selbst- und Fremdevaluation des Systems dienen derzeit neben der Elternbefragung, der Jahresplanungsbericht, regelmäßige Besuche von Bezirks- und Fachbereichsleitungen, Begehungen von Bezirksinspektion, Jugendärztlichem Dienst, Brandschutz, von technischem Sicherheitsdienst und Unfallschutz sowie von der Regierung von Oberbayern mit den dazugehörigen Berichten und Auflagen.

Die Ausbildung zur Kindergärtnerin, heute zur Erzieherin, hat in Bayern eine über hundertjährige Tradition. Die ersten Kindergärtnerinnenseminare wurden nach dem Modell Fröbels als private Ausbildungsstätten in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts gegründet. Bald übernahmen Klöster Diakonissenanstalten und Kommunen diese Ausbildungsstätten und gründeten weitere. Die Landeshauptstadt München ist heute Träger einer Fachakademie für Sozialpädagogik und einer Berufsfachschule für Kinderpflege.

### **4.3. Personalmanagement**

#### *Personalpolitik und Grundsatzentscheidungen*

Das Personal- und Organisationsreferat ist für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung (Hoheitsbereich) zuständig. In Erfüllung seiner Aufgaben wurden beispielsweise in den letzten Jahren unter anderem verbindliche Vorgaben in Broschürenformat zu folgenden Themen vorgelegt:

- Altersteilzeit
- Allgemeine Geschäftsordnung
- Beihilfe
- DV-Sucht
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen
- Flexible Arbeitszeit
- Gleichstellung
- Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit
- Mobbing
- Personalentwicklung
- Personalhandbuch
- Sexuelle Belästigung
- Teilzeitarbeit
- Telearbeit
- Visuelles Erscheinungsbild

### *Personalplanung*

Alle für die Personalplanung vor Ort nötigen Entscheidungen werden weitgehend im Schulreferat vorbereitet und in Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat festgelegt. Aufgaben sind:

- Stellenplanung
- Anwerbung
- Ausschreibung
- Anforderungsprofile
- Stellenbeschreibung
- Einsatzplanung
- Mutterschutz - Erziehungszeit
- Stellen für Leistungsgeminderte (Integrationskonzept)
- Auszubildende, Praktikanten, Ersatzdienstleitende
- Aushilfenplanung
- Ruhestandsversetzungen
- Probezeitüberwachung, Kündigungen, usw.

### *Personalentwicklung und Förderung*

- Personalpflege, Jubiläen, Belobigungen, Leistungsprämien
- Mitarbeitergespräche
- Personalentwicklungsgespräche
- Beurteilungen
- Beförderungen
- Führungskräfte-schulung, Supervision und Coaching

sind je nach Personenkreis an den Einrichtungen oder zentral durchzuführen.

*Personalvertretung*

Nach Vorgabe des Bayerischen Personalvertretungsgesetzes werden in der Landeshauptstadt München die Mitarbeiter/innen durch einen Personalrat mit den jeweils entsprechenden Freistellungen vertreten; eine Schwerbehinderten-Vertrauensfrau steht beratend zur Seite.

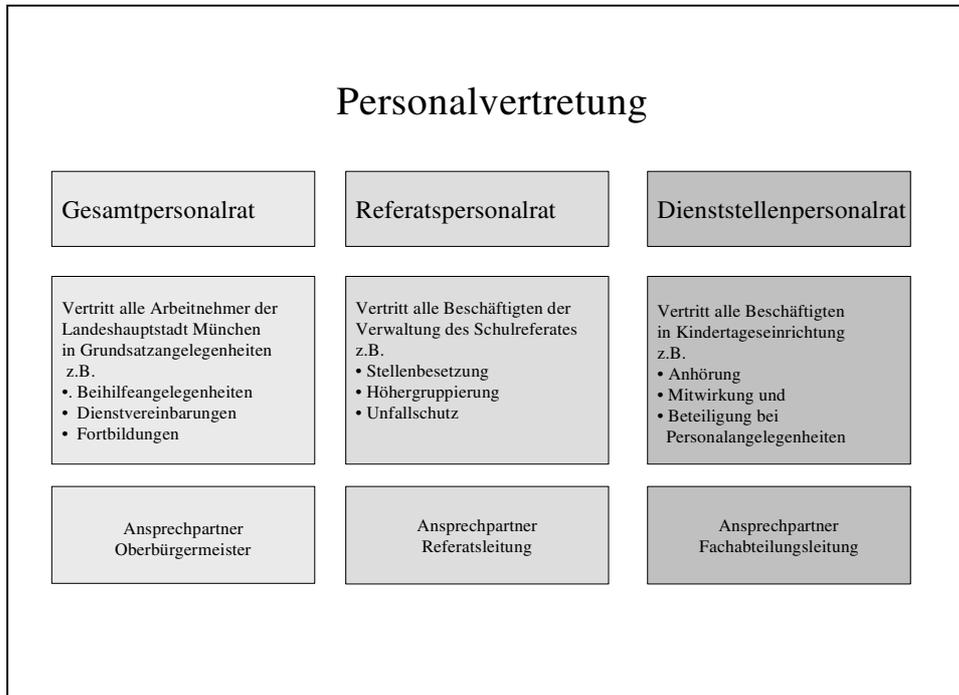


Abbildung 1: Personalvertretung der Stadt München

**4.4. Finanzmanagement**

Die Finanzierung von Kindergartenplätzen ist durch das Bayerische Kindergartengesetz (inkl. Durchführungsverordnung) geregelt. Es werden Personalkosten für freie Träger im Schlüssel 40 : 40 von der Landeshauptstadt München und dem Freistaat Bayern gefördert. Diese Personalkosten werden in Altersschritten pauschaliert. Die Landeshauptstadt München erhält 40 % der förderfähigen Personalkosten vom Freistaat Bayern, die restlichen Kosten werden weitgehend aus dem städtischen Haushalt bestritten. Die Deckung durch Elternbeiträge beim Träger Stadt München liegt zur Zeit bei 12 % der Gesamtausgaben.

Für die kommunalen Horte und Tagesheime wird ab 2002 schrittweise eine neue Personalkostenförderung eingeführt, die in Höhe von 10-40 % der förderfähigen Personalkosten anzusetzen ist. Bisher gab es für städtische Horte und Tagesheime keine Personalkostenfördermittel. Eine weitere Veränderung der Staatszuschüsse mit erheblicher Auswirkung auf den Bereich der Kindertageseinrichtungen ist zum Abschluss der ISKA<sup>3</sup>-Untersuchung zu erwarten.

In Art. 23 BayKiG ist die Baukostenförderung geregelt, deren Höhe von den genehmigungsfähigen Kosten abhängig ist. Eine Finanzierung bis zu 66 2/3 % ist möglich. Diese Summe teilt sich durch FAG-Mittel des Staates und städtische Zuschüsse. Für Horte gibt es seit 2003 eine entsprechende Regelung.

<b>Plätze in Münchner Kindertageseinrichtungen</b>			
<b>städtisch:</b>			
<b>26.126</b>	<b>Plätze in</b>	<b>431</b>	<b>Einrichtungen</b>
davon			
14.820	Plätze in	255	anerkannten Kindergärten
6.489	Plätze in	136	Horten
1.495	Plätze in	16	Kooperationseinrichtungen
3.322	Plätze in	24	Tagesheimen
<b>nicht-städtisch:</b>			
<b>14.575</b>	<b>Plätze in</b>	<b>309</b>	<b>Einrichtungen</b>
davon			
11.961	Plätze in	212	anerkannten Kindergärten
710	Plätze in	24	sonstigen Kindergärten
1.311	Plätze in	43	Horten
593	Plätze in	6	Kooperationseinrichtungen
<b>Gesamt:</b>			
<b>40.701</b>	<b>Plätze in</b>	<b>740</b>	<b>Einrichtungen</b>

Tabelle 2: Plätze in Münchner Kindertageseinrichtungen

<sup>3</sup> Institut für Soziale und Kulturelle Arbeit - Nürnberg ([www.iska-nuernberg.de](http://www.iska-nuernberg.de))

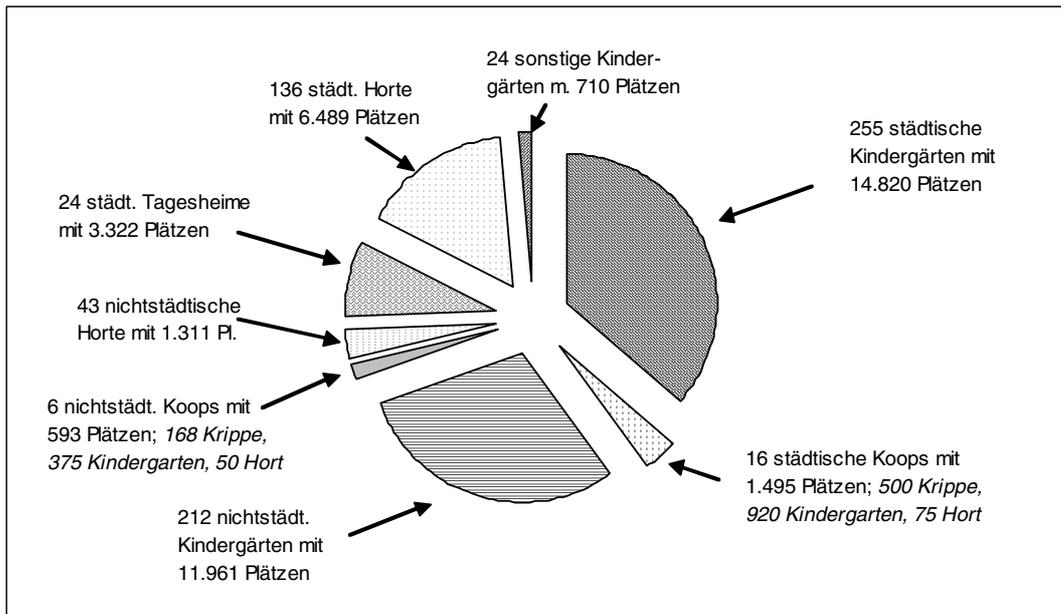


Abbildung 2: Kindertageseinrichtungen in München

Personal in städtischen Kindertageseinrichtungen		
2022	pädagogische Fachkräfte	davon 48 für interkulturelle Pädagogik
1068	weitere pädagogische Kräfte	
97	Praktikanten, FSJ und ZDL	
434	nicht-pädagogisches Personal	
3621	Personal insgesamt	

Tabelle 3: Personal in städt. Kindertageseinrichtungen in München (Stand: November 2003)

Finanzierung städtischer Kindertageseinrichtungen <sup>4</sup>	
Haushalt 2001	
Ausgaben Kindergärten und Horte	112,4 Mio €
davon Personalkosten	93,3 Mio €
Einnahmen durch Besuchs- und Essensgebühren	13,3 Mio €
Ausgaben Kooperationseinrichtungen	9,4 Mio €
davon Personalkosten	7,8 Mio €
Einnahmen durch Besuchs- und Essensgebühren	1,0 Mio €

Tabelle 4: Finanzierung der städt. Kindertageseinrichtungen in München

<sup>4</sup> Die Gebühren der Eltern decken rund 12% der Gesamtausgaben

#### **4.5. Familienorientierung und Elternbeteiligung**

§ 10 der 4.DVBayKiG sagt zur Zusammenarbeit mit Elternhaus und Grundschule: „Im Sinne der Art. 7 Abs. 1 Satz 3 und 11 Abs. 1 des Bayerischen Kindergartengesetzes sind durch Zusammenarbeit zwischen Kindergarten, Eltern und Grundschule die Bemühungen zur Erziehung und Bildung der Kinder möglichst gegenseitig zu ergänzen und unter besonderer Beachtung des § 9 aufeinander abzustimmen.“ Rahmenrichtlinien des Bayer. Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (1997) zur Elternmitwirkung im Kindertagesstättenbereich von 1997 sind ergänzend einschlägig (vgl. auch Löscher, 1999). Unter Beachtung dieser Vorgaben hat die Landeshauptstadt München eine Satzung für die Kindertagesstätten erlassen (Landeshauptstadt München, 1998).

Die Öffnungszeiten der Kindertageseinrichtungen werden bedarfsorientiert, maximal von 8.00 - 17.00 Uhr, angeboten, darüber hinaus sind Früh- und Spätöffnungen bis zu einer Stunde möglich. Es gibt eine Jahresöffnungszeit mit einer dreiwöchigen Schließung an jeder Einrichtung in den Sommerferien. Die Schließzeiten sind so festgelegt, dass Eltern, wenn nötig, während der Schließzeit ihrer eigenen Kindertagesstätte ihre Kinder in die nächstgelegene städtische Kindertageseinrichtung bringen können. Regelmäßige Elternaktivitäten werden angeboten: vom Tür- und Angelgespräch, Termingespräch über Elterncafe, Elterninfoecke, Elternabend, Hospitation, Feste und Feiern, Stammtisch, Elternzeitung und vielem mehr. Aktuelle Elternbrochüren zu verschiedenen Themen liegen in jeder Kindertageseinrichtung auf.

In jeder städtischen Kindertageseinrichtung wird ein Kindergartenbeirat beziehungsweise ein/e Hortsprecher/in gewählt. Die Beteiligung dieser Gremien ist zum einen im Bayer. Kindergartengesetz 2.DVBayKiG, zum anderen in den Vorgaben des SGB VIII, Elternmitwirkung, klar geregelt. In München gibt es einen Gemeinsamen Kindergartenbeirat e.V., einen Verein der Kindergartenbeiräte, und auf Grund der Satzung einen gemeinsamen Hortelternbeirat. Für diese Gremien stellt die Landeshauptstadt München Räumlichkeiten zur Verfügung und trägt zur Deckung der Geschäftsausgaben bei.

Eine erste große Elternbefragung (Fragebogen) wurde 2001 an den städtischen Kindertagesstätten durchgeführt (Landeshauptstadt München, 2001b). Um den ausländischen Eltern die Beteiligung zu ermöglichen, gibt es Übersetzungen in derzeit fünf Sprachen.

#### **4.6. Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation**

Die Stadt München ist Mitglied im Bayerischen und Deutschen Städtetag. Informationsaustausch zwischen einzelnen Städten fand in Hamburg, Berlin, Bremen, Köln und Verona statt. Ein Erzieheraustausch zwischen den Städten wird in Erwägung gezogen. Die Vernetzung innerhalb Münchens mit den freien Trägern der Jugendhilfe findet über Gremienarbeit und Arbeitskreise statt. Ein regelmäßiger Arbeitskreis „Freie und öffentliche Träger“ ist installiert. Sozial- und Schulreferat arbeiten eng zusammen. Die Kindertageseinrichtungen bilden in den Stadtteilen eigene Netzwerke mit den verschiedenen Schulen, Aus- und Fortbildungsstätten, Nachbareinrichtungen, Fachdiensten, Behörden, Verbänden, Initiativen, Stadtteilgremien, Ärzten usw.

Ein Netzwerk innerhalb der Stadtverwaltung, auf das die Kindertageseinrichtungen zugreifen können, besteht bereits. Nach vollendeter EDV-Vernetzung haben alle Kindertageseinrichtungen Zugriff auf die städtischen Informationen im Intranet und ebenso im Internet. Für die nächsten Jahre ist eine Internetpräsentation für jede städtische Kindertagesstätte geplant.

#### **4.7. Bedarfsermittlung und Angebotsregulierung**

Trotz gründlicher und sicherlich gewissenhafter Bedarfsermittlung der zuständigen Ämter und Referate ist es in München schwierig, den Bedarf genau festzulegen. Es gibt relativ hohe Umzugszahlen von jungen Familien nach und in München, die durch das Angebot an Arbeitsplätzen begründet sind. Viele Frauen entscheiden sich erst nach ihrem 35sten Lebensjahr für Nachwuchs, dieses Lebensalter ist schwer für die Berechnungen zu quantifizieren. Der Nachzug von Kindern ausländischer Eltern ist schlecht kalkulierbar. Für München bedeutet dies derzeit immer noch zu wenige

Plätze. Der Stadtrat sieht weiterhin eine Priorität beim Ausbau von Kindertageseinrichtungen. So ist der weitere Ausbau von Plätzen geplant.

#### **4.8. Öffentlichkeitsarbeit**

Innerhalb der Stadt München werden Eltern über öffentliche Informationen in Medien über die Aufnahme- und Einschreibebedingungen für Kindertageseinrichtungen unterrichtet. In allen öffentlichen Ämtern liegen Broschüren zur Information über die Lage der einzelnen Kindertageseinrichtungen auf. Jede Einrichtung verfügt über eine Hauskonzeption und einen Flyer. Am Qualitätsmanagementhandbuch wird gearbeitet. Es gibt unter anderem Broschüren in zehn Sprachen zum Kindergartenbesuch für Eltern mehrsprachiger Kinder. Ein Kinderbetreuungsplan, in dem alle Kindergärten, Krippen, Horte, Tagesheime und Kooperationseinrichtungen eingezeichnet sind, ist aufgelegt und wird entsprechend erneuert (vgl. Landeshauptstadt München, 2001c, 2001d).

Im Rahmen der Fachberatungsaufgaben werden regelmäßig Broschüren erarbeitet, die kostenfrei den städtischen Einrichtungen, aber auch allen anderen Interessierten, je nach Auflagenmenge, zur Verfügung gestellt werden (zu beziehen über das Schulreferat F5).

Die letzten Themen waren:

- Multimedialandschaften für Kinder „Spiellandschaft für Kinder“,
- Qualität für Kinder „Lebenswelten von Mädchen und Buben in Kindertagesstätten“,
- Qualität für Kinder Empfehlungen der Kommission „Qualität für Kinder“, zur Weiterentwicklung der Kindergarten-Hort-Tagesheimpädagogik,
- Interkulturelle Pädagogik.

In den letzten Jahren wurden regelmäßige Tagungen zu folgenden Themen durchgeführt (zusätzliche Informationen sind unter [www.musin.de](http://www.musin.de) zu finden):

- Qualität für Kinder,
- Bildung und Erziehung,
- Sinnenreiche für Kinder,
- Kinderbewegung,
- Bildung, Erziehung und Betreuung „Zukunft für München“,
- Friedenspädagogik.

#### **4.9. Bau und Sachausstattung**

Wesentliche Regelungen sind im Vollzug des Bayerischen Kindergartengesetzes in der Verordnung über Bau, Beschaffenheit und Ausstattung anerkannter und sonstiger Kindergärten (6.DVBayKiG) getroffen worden. Im Einvernehmen mit den Bayerischen Staatsministerien der Finanzen und des Innern wurden Verordnungen zum Raumbedarf, Raumnutzung, Außenanlagen, weiteren Anforderungen und Ausstattung von Kindergärten getroffen (Bay. Staatsministerien, 1986).

Für Horte gelten die ehemaligen Richtlinien für Heime und andere Einrichtungen §§ 78, 79 Jugendwohlfahrtsgesetz, obgleich diese Vorschrift am 01.01.91 von §§ 45 SGB VIII abgelöst wurden. Darüber hinaus sind Empfehlungen zur pädagogischen Arbeit im Hort (Bay. Staatsministerium, 2003) einschlägig. In der zuständigen Fachabteilung des Schul- und Kultusreferates ist eine Stelle für Fachberatung „Bau und Ausstattung von Kindertageseinrichtungen“ eingerichtet. Diese Stelle gibt Empfehlungen zur Sach- und Fachausstattung von Kindertageseinrichtungen und informiert in regelmäßigen Abständen über fachpädagogische Neuerungen. Seit Jahren gibt es für städtische Kindergärten und Horte annähernd gleiche Mittel für Raum- und Sachausstattung. In regelmäßigen Abständen werden die Vorgaben für Ausstattung und Einrichtung überarbeitet und dem neuesten pädagogischen Stand angepasst.

Alle Kindertageseinrichtungen werden regelmäßig durch städtische Dienststellen auf Arbeitssicherheit und arbeitsmedizinische Vorgaben, technische Sicherheit, präventiven Brandschutz und den Hygienestandard überprüft. Jugendärztliche und zahnärztliche Betreuung ist selbstverständlich. Eine fachpädagogisch bezogene, bauliche Überprüfung erfolgt in regelmäßigen Abständen durch die städtischen Bezirksleitungen sowie durch die Fachberatungen der Regierung von Oberbayern.

## **5. Zusammenfassung – Ausblick – Erwartung**

Das Schul- und Kultusreferat der Landeshauptstadt München hat, als einer der größten Träger Deutschlands, besonderes Interesse an der Nationalen Qualitätsinitiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Durch die aktive Teilnahme beim Projekt „Trägerqualität“ und die enge Zusammenarbeit mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Staatsinstituts für Frühpädagogik (IFP) wird dies auch betont.

Wir erhoffen uns von der bundesweiten Untersuchung für die weitere Qualitätsentwicklung des Schulreferates der Landeshauptstadt München vielfältige, zukunftsorientierte Anregungen zur beständigen Verbesserung unseres Dienstleistungsangebotes. Wir erwarten, dass die Ergebnisse des Projekts „Trägerqualität“ länderübergreifend eine konstruktive kritische Qualitätsdiskussion bei allen maßgeblichen Trägern auslösen wird, die zu zielgerichteten Trägerstrukturen beitragen kann. In jedem Fall sollten unseres Erachtens die Ergebnisse förderlichen Aufschluss zur Standortbestimmung im bundesweit eingeleiteten Prozess zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sein. Das Bessere ist der Feind des Guten. Wir wünschen uns in diesem Sinne eine allgemeine, produktive Unzufriedenheit, damit möglichst viele Kinder in unseren Einrichtungen optimal gefördert werden können.

**Kontaktadresse:**

Landeshauptstadt München, Schulreferat F5

Frau Frieda Reiner

Neuhauser Str. 39

80331 München

**Frieda Reiner** ist seit 2000 mit der Fachberatung und der Fachaufsicht für 250 Kindertageseinrichtungen in freier Trägerschaft innerhalb der Stadtgrenzen Münchens betraut. Sie verfügt über 20 Jahre pädagogische Erfahrung in der Jugendarbeit, im Kindergarten- und Hortbereich, davon 10 Jahre als Leitung. Seit 7 Jahren beschäftigt sie sich vor allem mit Fachberatung und Dienstaufsicht für städtische Kindertageseinrichtungen. Der Schwerpunkt ihrer beruflichen Weiterbildung liegt auf pädagogischer Qualität und Organisationsentwicklung.

Telefon 233-25512; Fax 233-28702

E-mail [frieda.reiner@muenchen.de](mailto:frieda.reiner@muenchen.de).

homepage der Landeshauptstadt München: [www.musin.de](http://www.musin.de)

## Literatur

- Bayerische Ministerien für Arbeit und Sozialordnung und für Unterricht und Kultus (1986). Richtlinien für Heime und andere Einrichtungen (nach § 78 des Gesetzes für Jugendwohlfahrt). Gemeinsame Bekanntmachung der Bayerischen Ministerien für Arbeit und Sozialordnung und für Unterricht und Kultus vom 5./14.08.1986.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (1997). Eltern*mit*arbeit: Auf dem Wege zur Erziehungspartnerschaft. München: Eigenverlag.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (1997). Empfehlungen zur Umsetzung der Verordnung über die Rahmenpläne für anerkannte Kindergärten (4.DVBayKiG) in der Praxis. München: Eigenverlag.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (2003). Empfehlungen zur pädagogischen Arbeit in bayrischen Horten. Bekanntmachung Staatsanzeiger 40, 22.9.2003, Az VI4/7358-1/19/03.
- Landeshauptstadt München – Schul- und Kultusreferat (Hrsg.) (1997). Leitbild. München: Eigenverlag.
- Landeshauptstadt München (Hrsg.) (1998). Amtsblatt der Landeshauptstadt München. Satzung über den Besuch der Kindertagesstätten der Landeshauptstadt München (Kindertagesstättensatzung) vom 11. Februar 1998. Nr.5 / 20. Februar 1998. B 1207 B.
- Landeshauptstadt München, Schul- und Kultusreferat (Hrsg.) (2001a). Fortbildung, Weiterbildung und Entwicklung der Bildungseinrichtungen. Programm 2001/2002. München: Eigenverlag.
- Landeshauptstadt München, Schul- und Kultusreferat (Hrsg.) (2001b). Elternfragebogen. Ihre Meinung ist uns 20-mal wichtig! München: Eigenverlag.
- Landeshauptstadt München, Schul- und Kultusreferat (Hrsg.) (2001c). Kinderbetreuung in München (Stadtplan). München: Eigenverlag.
- Landeshauptstadt München, Schul- und Kultusreferat (Hrsg.) (2001d). Übersicht über die städtischen und nichtstädtischen Kindergärten, Schulkindergärten, Integrationskindergärten, Integrationshorte, Horte, Tagesheime, Kooperationseinrichtungen. Information zur Anmeldung für das Kindergarten-/Schuljahr 2002/2003. München: Eigenverlag.
- Löscher, W. (1999). Qualitätsstandards für die Elternarbeit in den städtischen Kindergärten und Horten. Mitteilung Nr.87/11. Schul- und Kultusreferat, Fachabteilung 5, Abteilungsleitung.
- Straßberger, G. & Schulte, E.H. (1974). Bayerisches Kindergartengesetz. München: Deutscher Gemeindeverlag.

**Anhang: Struktur des Schul- und Kultusreferats der Landeshauptstadt München**

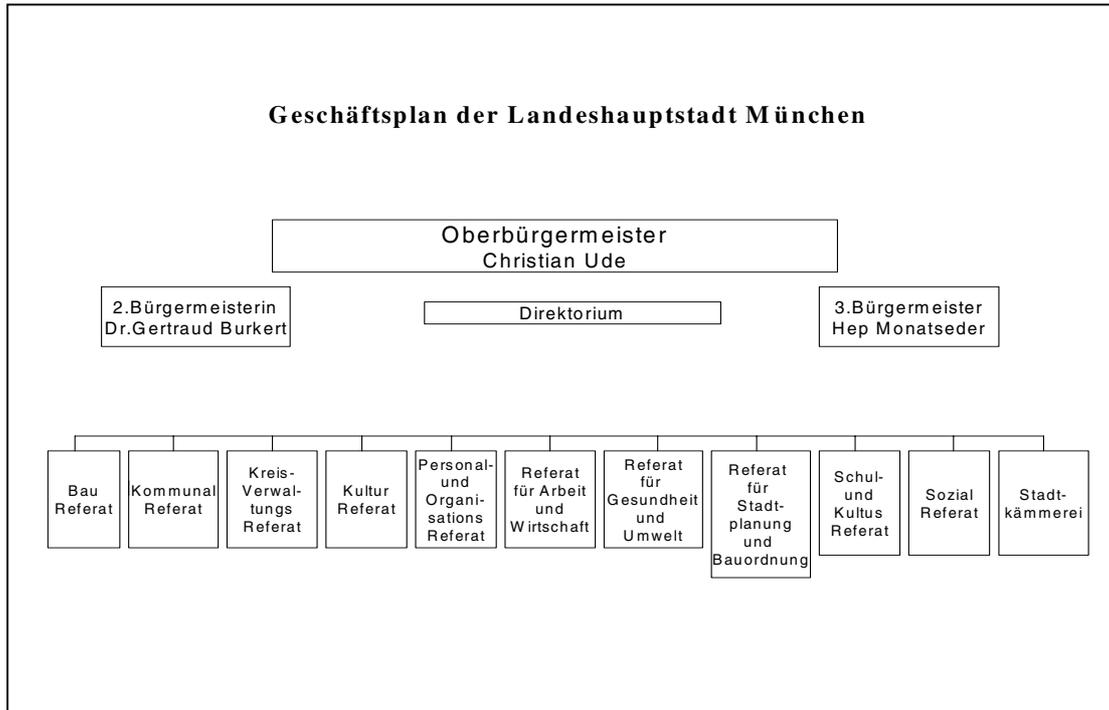


Abbildung 3: Struktur des Münchner Stadtrates

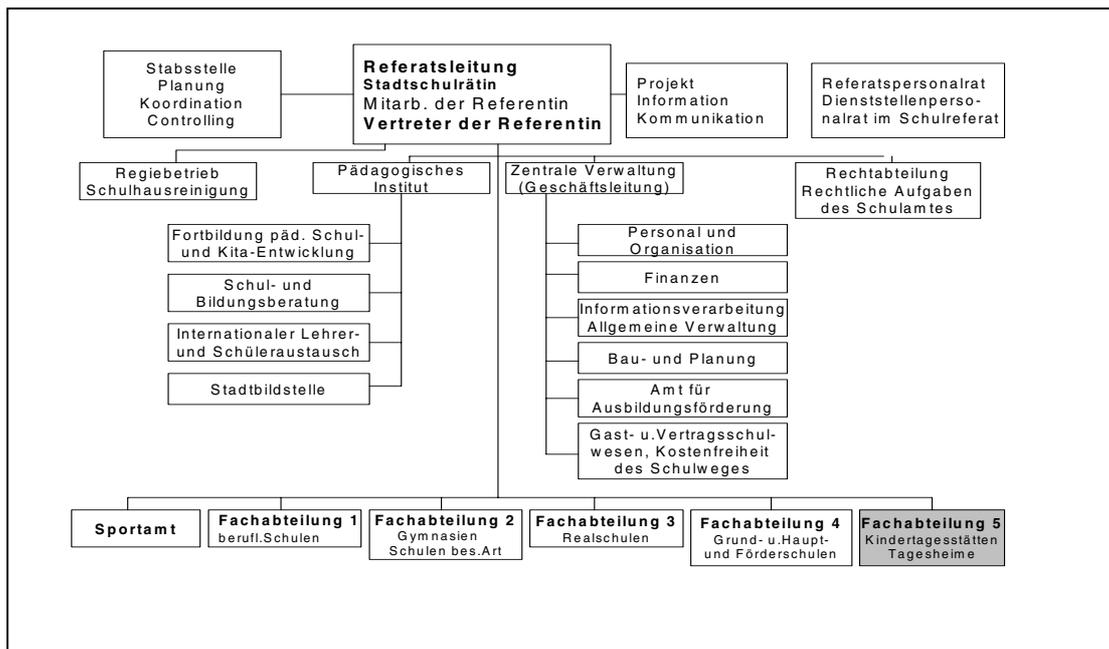


Abbildung 4: Struktur des gesamten Schulreferats

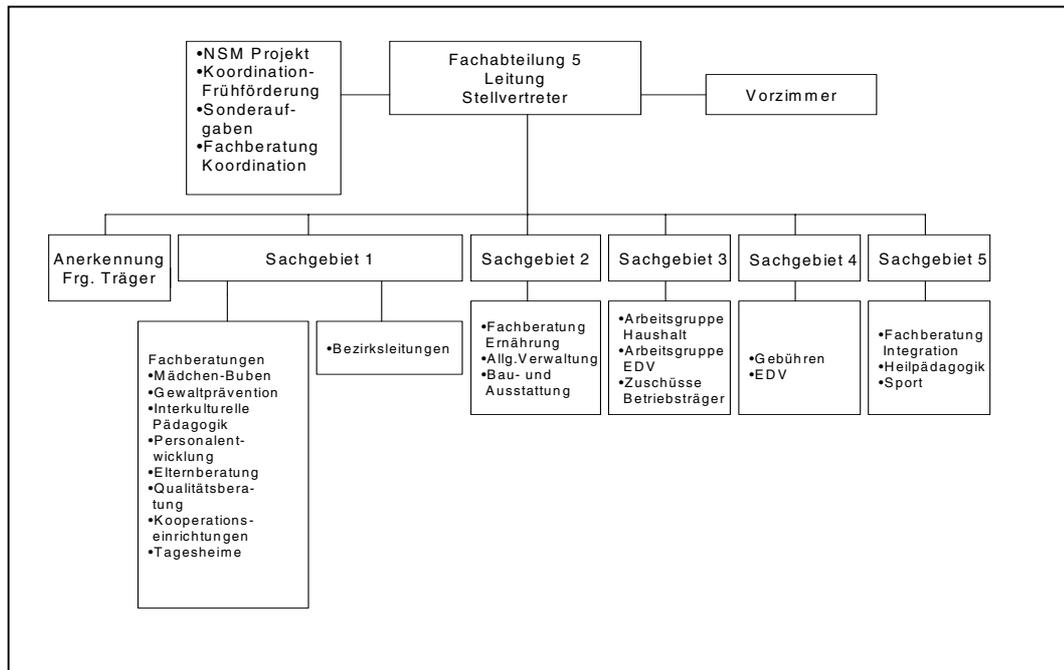


Abbildung 5: Struktur des Schulreferats F5 Kindertageseinrichtungen





## **IV. Qualitätsentwicklung im Kontext einer Großstadt**

### **- Bericht der Stadt Nürnberg -**

Elisabeth Werner-Hager

#### **1. Einleitung**

Die Stadt Nürnberg ist als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe

- zum einen als Leistungsverpflichteter selbst Träger von Kindertagesstätten,
- zum anderen tritt sie gegenüber den freien Trägern der Jugendhilfe nach dem Subsidiaritätsprinzip als Berater, Leistungsgewährer, Planungsinstanz und Rechtsaufsicht (hoheitliche Aufgaben) auf.

Da das Projekt Trägerqualität sich vor allem mit der erstgenannten Funktion als Träger von Kindertagesstätten befasste, wird auf diese in Kapitel IV ausführlicher eingegangen. In Anlehnung an die im IFP entwickelten zehn Aufgabendimensionen erfolgt eine erste Bestandsaufnahme der Trägerqualität in Bezug auf diese Funktion. Das Kapitel V widmet sich der Funktion der Kommune als öffentlicher Jugendhilfeträger mit hoheitlichen Aufgaben gegenüber den Trägern der freien Jugendhilfe. Es wird ein erster Versuch unternommen, diese Funktion unter dem Aspekt Trägerqualität aufzuschlüsseln. Da es hierzu noch sehr wenig Grundlagen gibt, wurde als Darstellungsform ein Fragenkatalog gewählt mit einigen Fragestellungen, die sich bei der Bearbeitung in diesem Kontext ergaben. Zuvor aber werden im Kapitel II wichtige politisch-administrative, rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen der Stadt Nürnberg im Hinblick auf ihre Doppelfunktion skizziert.

## **2. Rechtlicher und institutioneller Rahmen**

### **2.1 Rahmenbedingungen im Verhältnis**

#### **Bundesland Bayern – Regierungsbezirk Mittelfranken – Stadt Nürnberg**

Die Jugendhilfe ist in Bayern mit Ausnahme der Jugendarbeit dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen zugeordnet. Der Bereich der Tagesbetreuung ist – ausgenommen die Betreuung in der Tagespflege – in der Abteilung VI Familie und Jugend im Referat VI 4 „Kindertagesbetreuung“ angesiedelt. Die Jugendarbeit dagegen ressortiert über den Bayerischen Jugendring im Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus. Dort sind ebenfalls Angebote der Tagesbetreuung angesiedelt wie Mittagsbetreuung, Ganztagsbetreuung für die Klassen 5 bis 10 und die Ganztagschulen.

#### *Rechtlicher Rahmen*

Rechtliche Grundlagen bilden:

- die einschlägigen Paragraphen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII),
- das Bayerische Kinder- und Jugendhilfegesetz (BayKJHG),
- das Bayerische Kindergartengesetz (BayKiG):

Das sehr umfangreiche Gesetz (ergänzt mit Durchführungsverordnungen) regelt u.a. Raum- und Ausstattungsanforderungen, Personalschlüssel und Qualifikationsanforderungen, Elternbeteiligung, bezieht aber auch pädagogische und inhaltliche Vorgaben und Empfehlungen für die Arbeit mit ein.

- die Richtlinien für Heime und andere Einrichtungen nach §78 des Gesetzes für Jugendwohlfahrt:

Hier sind Vorgaben für Krippen, Horte und Heime enthalten; sie regeln insbesondere Personalausstattung, Gruppenzusammensetzung und -größe, Bau und Ausstattung.

Bei den beiden letztgenannten Punkten ist allerdings mit Änderungen zu rechnen, da ein neues „Kindertagesstättengesetz“ derzeit vorbereitet wird.

#### *Finanzierungsmodalitäten*

Die staatliche und kommunale Förderung für *Kindergärten*, die im BayKiG geregelt wird, unterteilt sich in Personal- und Investitionskostenzuschüsse. Die Personalkos-

tenzuschüsse des Landes werden in absehbarer Zeit – voraussichtlich 2005 – durch ein neues Finanzierungsmodell ersetzt. Dieses befindet sich in einer Erprobungsphase an zwei Modellstandorten. Die bisherige Bezuschussung des Personals hatte den vorgegebenen Personalschlüssel zur Grundlage, künftig soll die Bezuschussung nach Belegung (Zahl der Kinder nach Aufenthaltsdauer unter Inrechnungstellung von Faktoren aufgrund besonderer Bedingungen) erfolgen. Derzeit beträgt der Landesanteil der Förderung bei den Personalkosten bis zu 40 Prozent der förderfähigen Personalkosten, bei Bau- und Investitionskosten beläuft er sich auf bis zu ca. 23 Prozent.

Im *Hortbereich* gab es bisher lediglich Richtlinien zur Gewährung von Personalkostenzuschüssen – allerdings nur für Horte von freien Trägern und kommunalen sogenannten „Hort an der Schule“-Modellen (nicht unbedingt identisch mit Horten, die in/an Schulen untergebracht sind) – und Investitionskostenzuschüssen für Horte freier Träger und kommunaler Horte. Die Hortrichtlinien zur Gewährung von Personalkostenzuschüssen lehnen sich hier an das BayKiG an. Allerdings werden auch hier die Personalkostenzuschüsse durch das neue Fördermodell ersetzt werden. Seit 1.1.2002 werden nun auch für kommunale Horte Personalkostenzuschüsse sukzessive von Jahr zu Jahr bis zu höchstens 40 Prozent steigend bis 2005 gewährt. (Die Aufstockung erfolgt in insgesamt 4 Stufen: 1. Stufe 25 %, 2. Stufe 50 %, 3. Stufe 75 %, 4. Stufe 100 % von max. 40 % der förderfähigen Kosten.)

Die *Krippen* wurden bisher nicht vom Land gefördert. Die Stadt Nürnberg hat hier im Rahmen ihres Kindertagesstätten-Förderprogramms als freiwillige Leistung 40 % der zuwendungsfähigen Personalkosten bezuschusst. Investitionskostenzuschüsse wurden zuletzt nicht mehr geleistet. Die staatliche Förderung erfolgt seit 2003 bereits nach dem zukünftigen Förderkonzept.

Das neue Finanzierungsmodell soll mit dem neuen „Kindertagesstättengesetz“ für alle Kindertagesstätten verabschiedet werden.

#### *Planungsvorgaben*

Bisher gab es kaum Planvorgaben von Seiten des Landes. Vor diesem Hintergrund legte die Stadt Nürnberg bei ihrer Kindergartenbedarfsplanung eine 100 %ige Ver-

sorgung von 3 Jahrgängen (38 Geburtsmonate) zugrunde, im Hortbereich bildete ein sozialstrukturell begründeter anzustrebender Versorgungsgrad für jeden einzelnen Schulsprengel die Grundlage. Eine quantitative Krippenbedarfsplanung gab es nicht. Mit der Umstellung der Finanzierung von Seiten des Landes werden nunmehr auch von dieser Seite Planvorgaben gemacht, an die die Stadt Nürnberg anknüpft.

Zu den Finanzierungsmodalitäten und Planungsvorgaben findet sich eine detaillierte Übersicht in der Anhang 1.

### *Rechtsaufsicht*

Die Rechtsaufsicht oblag bis vor einigen Jahren den Regierungen. Für Nürnberg ist die Regierung von Mittelfranken zuständig. Die Aufsicht für Kindergärten und Horte freier Träger wurde vor einigen Jahren den Kreisverwaltungsbehörden übertragen. Damit ist die Stadt Nürnberg als kreisfreie Gemeinde nun Aufsichtsbehörde für Kindergärten und Horte freier Träger. Obere Aufsichtsbehörde bleibt aber weiterhin der Regierungsbezirk. Für kommunale Kindertagesstätten sowie alle Krippen (unabhängig vom Träger) verblieb die Rechtsaufsicht bei den Regierungen.

## **2.2 Rahmenbedingungen auf kommunaler Ebene**

Im Folgenden werden kurz Stadtrat und Stadtverwaltung mit ihren Bezügen zum Kindertagesstättenbereich gesondert dargestellt:

Dem Nürnberger *Stadtrat* mit insgesamt 70 Sitzen obliegt letztlich die Beschlussfassung u.a. in allen Angelegenheiten, welche die wirtschaftliche, finanzielle, soziale, geistige oder kulturelle Entwicklung sowie die Planung in Nürnberg richtunggebend oder entscheidend berühren. Für den Kindertagesstättenbereich sind z.B. relevant: Grundsatzbeschlüsse zu Versorgungszielen und neuen Angebotsformen, Neubau- und Generalsanierungsmaßnahmen im Rahmen der mittelfristigen Investitionsplanung als auch Festlegung von Pauschalen für Sanierungsmaßnahmen, sowie Kindertagesstättengebühren für die kommunalen Einrichtungen. Von den Ausschüssen des Stadtrats – Ältestenrat (auch Ferienausschuss), Rechnungsprüfungsausschuss, Personal- und Organisationsausschuss, Ausschuss für Recht, Wirtschaft und Arbeit, Schulausschuss, Kulturausschuss, Sozialausschuss, Sozialhilfeausschuss, Gesund-

heitsausschuss, Bau- und Vergabeausschuss, Verkehrsausschuss, Stadtplanungsausschuss, Umweltausschuss, Werkausschüsse – ist der Jugendhilfeausschuss der für den Kindertagesstättenbereich Maßgeblichste. Zur Unterstützung wurde als Unterausschuss eine Kinderkommission des Jugendhilfeausschusses eingesetzt. Den insgesamt acht Referaten, die von hauptamtlichen Referentinnen und Referenten (berufsmäßige Stadtratsmitglieder, für sechs Jahre gewählt) geführt werden, sind die verschiedenen Dienststellen unterstellt. Das für Kindertagesstätten zuständige Jugendamt ist dem Referat für Jugend, Familie und Soziales zugeordnet.

Die *Stadtverwaltung* hat folgende Organisationsstruktur:

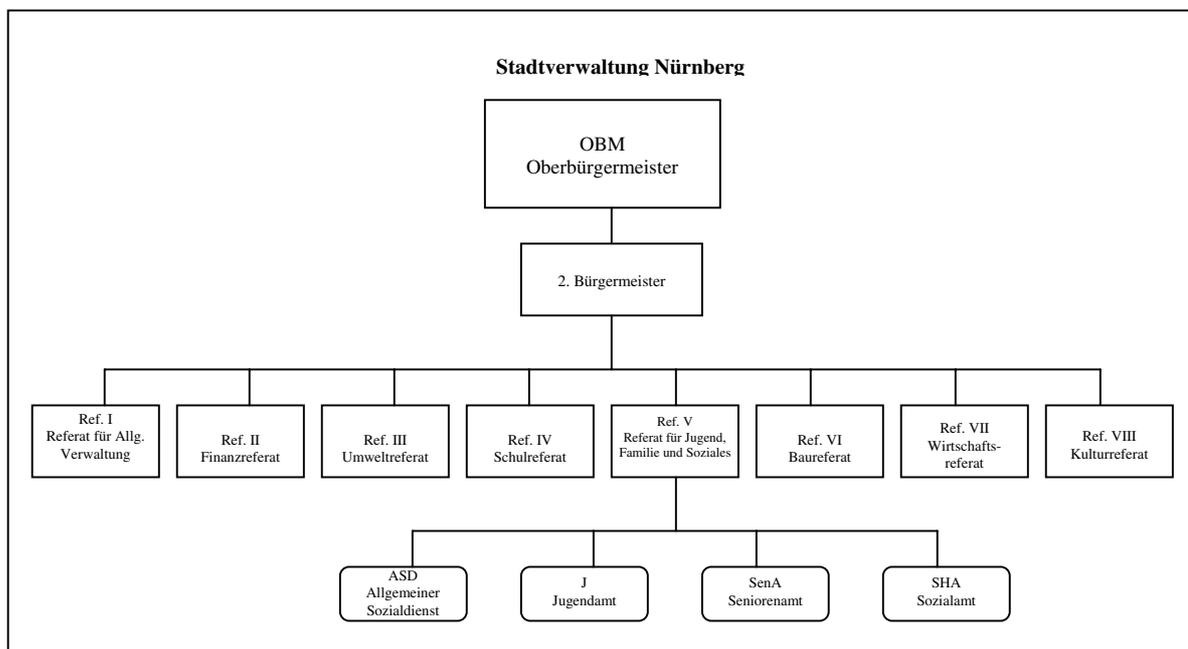


Abbildung 1: Organigramm der Stadtverwaltung Nürnberg

### 2.3 Jugendhilfeausschuss

„Der Jugendhilfeausschuss ist beschließend tätig aufgrund seiner Zuständigkeit, die sich aus dem Kinder- und Jugendhilfegesetz, dem Bayerischen Kinder- und Jugendhilfegesetz und der Satzung für das Jugendamt ergibt. In den Angelegenheiten, in denen ihm ein Antrags- oder Anhörungsrecht an den Stadtrat zusteht, wird er beratend tätig.“ (Geschäftsordnung der Stadt Nürnberg)

Dem Jugendhilfeausschuss gehören *folgende Mitglieder* an:

20 Stimmberechtigte:

- der oder die Vorsitzende (OBM),
- 8 Mitglieder des Stadtrates,
- 3 vom Stadtrat gewählte Frauen und Männer, die in der Jugendhilfe erfahren sind,
- 8 auf Vorschlag der im Stadtgebiet wirkenden und anerkannten Träger der freien Jugendhilfe vom Stadtrat gewählte Frauen und Männer,
- sowie 13 beratende Mitglieder.

Neben den in Art. 7 Abs. 1 Nrn. 1 bis 9 BayKJHG genannten Mitgliedern je ein Vertreter oder eine Vertreterin

- der katholischen Kirche,
- der Evangelisch-Lutherischen Kirche,
- der Israelitischen Kultusgemeinde,
- sowie der Leiter bzw. die Leiterin des Referates für Jugend, Familie und Soziales

(Satzung für das Jugendamt der Stadt Nürnberg).

Der Jugendhilfeausschuss beschließt über Angelegenheiten der Jugendhilfe im Rahmen der dafür im Haushaltsplan bereitgestellten Mittel und der vom Stadtrat gefassten Beschlüsse. Er soll vor jeder Beschlussfassung des Stadtrates in Fragen der Jugendhilfe gehört werden. Er soll ferner Stellung nehmen vor Entscheidungen des Stadtrates und anderer beschließender Ausschüsse, die für die Lebensbedingungen junger Menschen und ihrer Familien und/oder für die Schaffung und Erhaltung einer kinder- und familienfreundlichen Umwelt von Bedeutung sind. Er hat das Recht, an den Stadtrat Anträge zu stellen (Satzung für das Jugendamt der Stadt Nürnberg, § 5).

#### *Aufgaben des Jugendhilfeausschusses in Stichworten*

1. Entwicklung von Anregungen und Vorschlägen für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe im Stadtgebiet und für die Vernetzung und koordinierte Zusammenarbeit der bestehenden Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen,
2. Erörterung aktueller Problemlagen junger Menschen und ihrer Familien sowie Entwicklung von Problemlösungen,

3. Entwicklung von Konzepten zur Erhaltung oder Schaffung positiver Lebensbedingungen für junge Menschen und ihrer Familien sowie für eine kinder- und familienfreundliche Umwelt,
4. Entwicklung und laufende Fortschreibung der örtlichen Jugendhilfeplanung,
5. Vorberatung der Haushaltsstellen im Haushaltsplan, für die das Jugendamt anordnungsbefugt ist,
6. Förderung der Träger der freien Jugendhilfe; der Jugendhilfeausschuss kann hierfür Fördergrundsätze oder -richtlinien beschließen,
7. Beschlussfassung über die öffentliche Anerkennung von Trägern der freien Jugendhilfe.

Der Jugendhilfeplanung ist ein eigener Paragraph gewidmet (§ 10 der Satzung für das Jugendamt der Stadt Nürnberg). Bereits seit einigen Jahren ist ein Unterausschuss „Kinderkommission“ eingesetzt. Dieser berät über die von der Verwaltung oder von den Mitgliedern eingebrachten Themen.

### **3. Organisation der Trägerstruktur**

#### **3.1 Organisation und Verwaltungszuordnung des Bereichs Kindertagesstätten**

Zu einer ersten Orientierung in der Organisationsstruktur und Verteilung der Aufgabengebiete innerhalb des *Jugendamtes* der Stadt Nürnberg dient folgendes Organigramm:

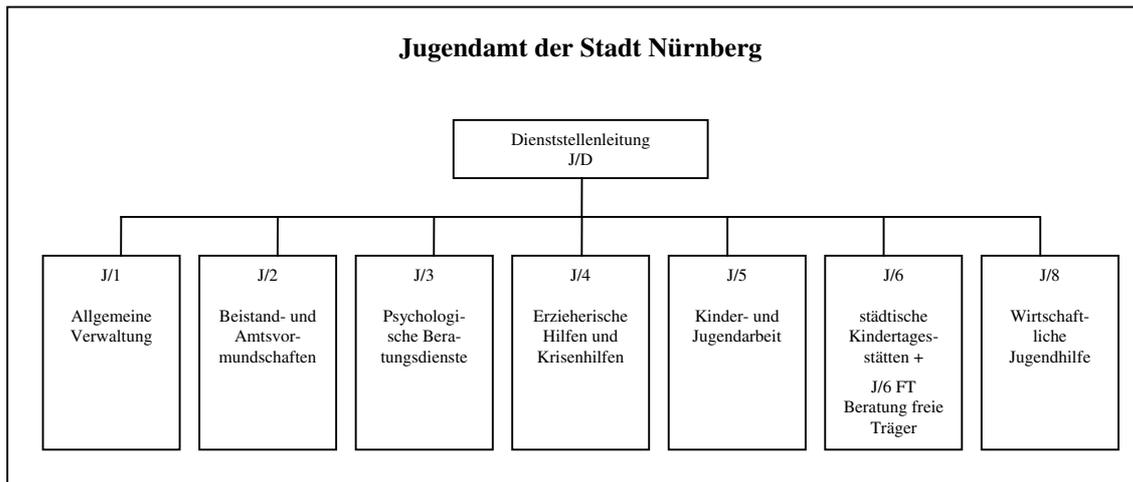


Abbildung 2: Organigramm des Jugendamtes der Stadt Nürnberg (Ein detailliertes Organigramm des Jugendamtes der Stadt Nürnberg findet sich im Anhang 2.)

Die *Planung* im Sinne quantitativer Bedarfsermittlung wird von einem Mitarbeiter der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1) wahrgenommen. Zur fachlichen Beratung bei der Planung stehen die Fachberatung für freie Träger (eine Planstelle J/6-FT) als auch im Bedarfsfall die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung „städtische Kindertagesstätten“ (J/6) zur Verfügung. Zudem verfügt das Jugendamt der Stadt Nürnberg über einen der Amtsleitung direkt zugeordneten Jugendhilfeplaner, der schwerpunktmäßig im konzeptionellen Bereich tätig ist.

Die *Rechtsaufsicht über die Kindertagesstätten freier Träger und Bezuschussung* wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1) wahrgenommen.

Die *fachlich-inhaltliche Beratung* der freien Träger wird von J/6-FT wahrgenommen, die Austauschmöglichkeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung für die städtischen Kindertagesstätten hat. J/6-FT ist seit 2003 der Abteilungsleitung J/6 zugeordnet.

Im Jugendamt der Stadt Nürnberg obliegt die *Verwaltung der städtischen Kindertagesstätten* der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6). Der Abteilungsleitung unterstehen 5 Regionalleitungen, die für etwas mehr als 120 Kindertagesstätten (Krippen, Kindergärten, Horte und Sonderhorte, Schülertreffs) zuständig sind (die Schulkindergärten werden bereits nicht mehr mitgezählt, da sie bis 2005 geschlossen werden).

Den Regionalleitungen obliegen Dienst- und Fachaufsicht. Ihre Einbindung in das Gesamtsystem ist dem detaillierten Organigramm des Jugendamtes (Anhang 2) zu entnehmen.

### 3.2 Die Kindertagesstätten-Trägerlandschaft in Nürnberg

Die Zahl der Kindertagesstätten, für die ein Rechtsträger verantwortlich ist, liegt zwischen 1 und 120 Einrichtungen. Die große Mehrzahl der Kindergärten im Stadtgebiet befindet sich in Trägerschaft der einzelnen Kirchengemeinden und kleinen freigemeinnützigen Träger. Es gibt wenige Träger – BRK, AWO, DPWV, Kinderhaus e.V. – die mehrere Kindertagesstätten betreiben. In der Trägerschaft der Kommune befinden sich etwas mehr als 120 Einrichtungen.

Neben den evangelischen und katholischen Gemeinden, AWO und anderen größeren Trägern gibt es eine Reihe sonstiger Träger:

- hierunter fallen beispielsweise Elterninitiativen, die sich zum überwiegenden Teil Dachorganisationen (DPWV, SOKE) angeschlossen haben, sowie
- Kindertagesstätten mit einem besonderen Profil (z.B. Montessori-Kindergarten, Kindergarten für Hochbegabte, für Kinder von Studentinnen, Betriebskindergärten).

Für die drei am häufigsten vertretenen Einrichtungstypen von Kindertagesstätten verteilt sich die Trägerlandschaft wie folgt:

Träger	Krippe	Kiga	Hort	Sonstige
evang.	0	34,8	2,4	3 Netz für Kinder 2-6Jahre
kath.	12,5	25,3	2,7	
AWO	3,9	2,8	2,0	
sonstige	47,7	13,4	8,3	14 Netz für Kinder
Kommune	35,9	23,7	84,6	die Schulkindergärten für vom Schulbesuch zurückgestellte Kinder werden bis 2005 alle geschlossen

Tabelle 1: Verteilung der Plätze je Einrichtungstyp; Stand August 2003 (Angaben in Spaltenprozent)

Bei dieser Verteilung zeigt sich ganz deutlich, wie sich die bisherigen Planvorgaben und Finanzierungsmodalitäten auf die Trägerlandschaft auswirken, wobei aufgrund des neuen Finanzierungsmodells mit Veränderungen zu rechnen ist. Zwar tritt dieses erst nach einer Erprobungsphase voraussichtlich 2005 in Kraft, im Vorgriff werden jedoch gerade im Bereich der Förderung im Krippen- und Hortbereich bereits jetzt veränderte Finanzierungsgrundlagen geschaffen. Insbesondere bei den sonstigen Trägern ist infolgedessen bereits von 2002 auf 2003 eine Platzerhöhung vor allem im Hortbereich zu verzeichnen.

Bisher bezuschusste das Land Investitions- und Personalkosten im Kindergartenbereich. Im Hortbereich gab es nur Zuschüsse für freie Träger und einige wenige kommunale Horte an der Schule als freiwillige Leistung, deren Höhe abhängig von der Haushaltslage des Landes war; bei der Finanzierung von Krippen beteiligte sich das Land Bayern bislang gar nicht. Zukünftig beteiligt sich das Land in allen Bereichen, wobei der Einstieg sukzessive erfolgt.

Der hohe Anteil sonstiger Träger ist zum Teil durch ein von der Stadt Nürnberg selbst aufgelegtes Kindertagesstätten-Förderprogramm zu erklären. Eine detaillierte Übersicht ist der Anhang 3 zu entnehmen.

## **4. Stadt Nürnberg als Träger von Einrichtungen**

### **Beschreibung der derzeitigen Situation anhand der zehn Aufgabendimensionen**

#### **4.1 Organisations- und Dienstleistungsentwicklung**

In die Aufgabengruppe des Jugendamtes fallen für den gesamten Bereich der Kindertagesstätten insbesondere: (Auszug aus der Gesamtliste)

1. Aufgaben nach dem SGB VIII
  - 1.1 Grundsatzfragen der Jugendhilfe
  - 1.2 Vorbereitung der Sitzungen und Vollzug der Beschlüsse des Jugendhilfeausschusses
  - 1.3 Anerkennung, Beratung und Förderung der Tätigkeit der freien Jugendhilfe

- 1.4 Jugendhilfeplanung einschließlich Mitwirkung bei der Schaffung von positiven Lebensbedingungen für junge Menschen
- 2.3 Geschäftsführung der Kinderkommission; Kinderbeteiligung
- 2.5 Zusammenarbeit Jugendhilfe und Schule
- 4. Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen nach SGB VIII
  - 4.1 Betrieb von Krippen, Kindergärten, Schulkindergärten, Horten und Sonderhorten, Schülertreffs und sonstiger Betreuungsmodelle
  - 4.2 Aufsichtsbehörde über Kindergärten und -horte freier Träger
  - 4.3 Beratung und Unterstützung bei Planung und Betrieb der Kindertagesstätten freier Träger
  - 4.4 Personal- und Investitionskostenzuschüsse für Kindertagesstätten freier Träger

Die *kommunalen Kindertagesstätten* sind in der Abteilung Kindertagesstätten (J/6) fünf Sozialregionen zugeordnet (die Sozialregionen gliedern auch die Arbeit des Allgemeinen Sozialdienstes, der Abteilungen Kinder- und Jugendarbeit, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Allgemeine Verwaltung im Jugendamt und des Sozialamtes).

Unter Kindertagesstätten fallen:

- a) Krippen (für Kinder bis zu 3 Jahren; insgesamt 5 Krippen mit 92 Plätzen mit 12 Kindern je Gruppe);
- b) Kindergärten für 3 bis 6-Jährige, wobei auch unter 3-Jährige aufgenommen werden können und Schulkinder bleiben können, wenn keine Nachfragen von 3 bis 6-Jährigen mehr zu berücksichtigen sind (insgesamt 52 Kindergärten mit 2900 Plätzen mit rechnerisch 25 Kindern je Gruppe);
- c) Schulkindergärten für vom Schulbesuch zurückgestellte Kinder (von ehemals 15 Schulkindergärten waren es 2002/2003 noch 8 mit 120 Plätzen – auch diese 8 werden noch aufgrund eines Stadtratsbeschlusses bis 2005 aufgelöst; hier waren 15 Kinder in einer Gruppe);
- d) Horte für Grundschul Kinder, in Ausnahmefällen bis Ende der 6. Klasse Hauptschule mit rechnerisch 25 Kindern je Gruppe;
- e) Sonderhorte vorrangig für Kinder, die Förderschulen besuchen, von der Einschulung bis zum Ende der 6. Klasse, in Ausnahmefällen bis zum Ende der Volksschulpflicht, mit in der Regel rechnerisch 18 Kindern je Gruppe (insgesamt 60 Horte und Sonderhorte mit 2800 Plätzen);
- f) Schülertreffs für Hauptschülerinnen und -schüler (insgesamt 2 Einrichtungen).

Die Aufnahmekriterien wurden in der Kindertagesstättensatzung von 1993 festgelegt. Danach erfolgt die Aufnahme nach folgenden sozialen Kriterien:

- a) Kinder, deren Mutter bzw. Vater alleinerziehend und berufstätig bzw. nachhaltig arbeitssuchend ist, oder Kinder, die einer sozialen Integration bedürfen.  
Dabei sollen vorrangig aufgenommen werden:
  - Kinder aus schwierigen familiären Verhältnissen,
  - (ausländische) Kinder mit besonderen Sprachschwierigkeiten.
- b) Im Übrigen sollen vorrangig aufgenommen werden:
  - Kinder, deren Eltern geringes Einkommen erzielen und/oder beide berufstätig sind,
  - Geschwisterkinder zum Zwecke des gemeinsamen Besuches.

Nach den Zusatzbestimmungen werden des Weiteren in Kindergärten vorrangig ältere Kinder aufgenommen, die zum Ablauf des jeweiligen Kindergartenjahres schulpflichtig werden. In den Horten haben jeweils die jüngeren Kinder Vorrang.

In der Regel sind die Einrichtungen in getrennten eigenen Gebäuden untergebracht. Etliche Einrichtungen befinden sich aber gemeinsam unter einem Dach, jedoch jeweils mit eigener Leitung. Zwischenzeitlich wurde in drei dieser Häuser eine Gesamtleitungsstruktur eingeführt.

Insgesamt sind 2003 572 Kräfte, davon 26 Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, 390 Erzieherinnen und Erzieher und 150 Kinderpflegerinnen in den städtischen Kindertagesstätten beschäftigt. Die Zahl der Teilzeitkräfte ist insbesondere in den vergangenen Jahren auf derzeit 166 gestiegen. Hinzu kommen die Vertretungskräfte im Mobilien Notdienst für Personalausfälle sowie 40 Berufspraktikumstellen, 50 Vorpraktikumstellen, 10 Stellen für Fachhochschulpraktika und 10 Stellen für Einsätze im Rahmen des Freiwilligen Sozialen Jahres.

Für jede Region gibt es eine Leitung. Die Regionalleitungen vereinen Dienst- und Fachaufsicht und sind somit zuständig in allen Angelegenheiten, die die städtischen Kindertagesstätten in der jeweiligen Region betreffen. Eine Regionalleitung betreut

in der Regel 24 bis 27 Einrichtungen. Rein rechnerisch kommen auf jede Regionalleitung 137 Kräfte. Verbunden mit dem Ausbau der Kindertagesstätten wurde die Zahl der Regionalleitungen 1995 auf vier, zuletzt 2000 mit Einführung der fünf Sozialregionen auf fünf erhöht.

- Den Regionalleitungen obliegt die Personalentwicklung (in Zusammenarbeit mit der Personalstelle der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1) im Jugendamt und dem Personalamt: Besetzung von Stellen, Auswahl von Personal, Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie Fortbildungsmaßnahmen) und Personalführung. D.h. sie sind Ansprechpartner in allen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterangelegenheiten. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei in der Unterstützung der Einrichtungsleitungen. Die Arbeit beinhaltet aber auch Hilfestellung bei Problemen von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie bei Teamkonflikten.
- Sie haben Sorge zu tragen für die inhaltlich-konzeptionelle und organisatorische Weiterentwicklung der Arbeit in den Kindertagesstätten. Hierzu müssen sie jeweils die Rahmenbedingungen schaffen und sind Ansprechpartner für die Einrichtungen in allen Fragen.
- Sie sind Vermittler zwischen den Einrichtungen und den jeweiligen städtischen Dienststellen in allen Bau-, Sanierungs-, Ausstattungs- und Verwaltungsangelegenheiten.
- Die Regionalleitungen sind Ansprechpartner für Elternbeiräte und vermitteln auch bei Konflikten zwischen Kindertagesstättenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern und Eltern.
- Sie übernehmen in dem ihnen gesetzten Rahmen auch die Außenvertretung, insbesondere gegenüber anderen Ämtern und Institutionen innerhalb der jeweiligen Region. Sie werden unter anderem eingeschaltet bei Konflikten mit Anwohnern der betreuten Kindertagesstätten.

Die Abteilungsleitung koordiniert die administrativen und pädagogischen Aufgaben für die Abteilung, sie ist verantwortlich für die Gesamtplanung und die strukturelle Weiterentwicklung des Aufgabengebiets. Inhalte und Informationen, die für alle Einrichtungen gleichermaßen von Bedeutung sind, werden durch die Abteilungsleitung

auf Dienstbesprechungen weitergegeben. Sie wirkt mit bei der Jugendhilfeplanung, Planung von Infrastrukturmaßnahmen für Kinder und vertritt die grundsätzlichen Interessen der Abteilung nach außen. Des weiteren obliegen der Abteilungsleitung die Dienst- und Fachaufsicht über die Regionalleitungen, die Entwicklung von Rahmenkonzeptionen für das gesamte Spektrum der Kindertagesbetreuung und sie hat die Ressourcenverantwortung für die gesamte Abteilung. Ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben der Abteilungsleitung ist die Kooperation mit Freien Trägern, sowie Gesamtelternbeirat und Verbänden, insbesondere zur Abstimmung von fachlichen Standards und stadtteilbezogenem Bedarf. In die unmittelbare Kindertagesstättenarbeit wird sie bei schwierigeren Konflikten in den Einrichtungen miteinbezogen.

#### *Leitbild*

Für die Stadt Nürnberg wurde ein Leitbild am 18.07.2001 vom Stadtrat beschlossen. Das Leitbild des Jugendamtes der Stadt Nürnberg wurde am 03.04.2003 vom Jugendhilfeausschuss beschlossen. Ein Leitbild für die Kindertagesstätten des Jugendamtes (J/6), das mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kindertagesstätten erarbeitet wurde, liegt bisher als Entwurf vor. Ebenso ist ein Entwurf eines Leitbilds für die Abteilung Kindertagesstätten (J/6) im Jugendamt vorhanden.

#### *Managementkonzept und Evaluation der eigenen Arbeit*

Ein schriftlich fixiertes Managementkonzept und festgelegtes Verfahren zur Evaluation der Arbeit für die Abteilung Kindertagesstätten (J/6) gibt es bislang nicht. Allerdings ist die protokollierte Reflexion über die Arbeit in der Regel Gegenstand von einem bzw. zweier Teamtage im Jahr mit der Abteilungsleitung und den Regionalleitungen verbunden mit dem Ziel einer groben Arbeitsplanung und Jahresplanung. Diese Jahresplanung wird jährlich im November überprüft und fortgeschrieben. Wichtige neue Themenkomplexe werden aufgenommen und die Aufgabenverteilung grob festgelegt. Dies geschieht in Abstimmung mit den anderen Abteilungen des Jugendamtes, sofern sich Aufgabenbereiche überschneiden. Durch die wöchentlich halbtags stattfindenden Teambesprechungen ist diese Reflexion und Detailplanung auch immer wieder Bestandteil der Arbeit, zwar in nicht systematisierter Weise, aber ebenfalls protokollarisch festgehalten.

Zur Systematisierung des doch sehr umfangreichen und komplexen Arbeitsfeldes wurde ein Info-Handbuch mit Info-Bausteinen zu den verschiedensten Themen und Aspekten in der Arbeit der Kindertagesstätten entwickelt. Es ist als Nachschlagewerk konzipiert, um die Verwaltungsvorschriften, festgelegte Regularien, Verfahrensabläufe etc. für alle transparent und nachvollziehbar zu machen und für alle gleich verbindliche Handlungsanleitungen zu gewährleisten. Die Info-Bausteine beziehen sich auf institutionelle Abläufe (z.B. Baustein Aufnahmeverfahren, Schriftverkehr), Organisation der Kindertagesstättenarbeit (z.B. Bausteine Aktenplan, Formulare, Dienstpläne), Kooperationen (z.B. Baustein Zusammenarbeit mit ASD), finanzielle Rahmenbedingungen (z.B. Bausteine Gebührenverwaltung, Haushalt), sowie die Personalentwicklung (z.B. Bausteine Mitarbeiterinnengespräch, Fortbildung, Bewerbungen, Zeugnisentwürfe) und sonstige Aspekte (z.B. Bausteine Kinderkrankheiten, Brandschutz, Diebstahl). Die einzelnen Bausteine werden bei Bedarf aktualisiert und können leicht ausgetauscht werden – siehe Übersicht im Anhang 4.

### *Führungskonzept*

Die Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) misst den Leiterinnen und Leitern von Kindertagesstätten eine zentrale Bedeutung zu. Von daher bildet der Themenkomplex „Leitungsqualität“ den Arbeitsschwerpunkt der Abteilung. Hierzu müssen zur Ausarbeitung von Leitlinien, Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofilen für Leitungen erst die derzeitige Praxis genauer analysiert und daraus Handlungsnotwendigkeiten und Konsequenzen abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang sollen die Aufgaben der Regionalleitungen konkretisiert und festgelegt werden. Hierzu wurden in einem ersten Arbeitsschritt die Aufgaben, die im Rahmen der Kindertagesstätten anfallen, aufgelistet und die jeweilige Zuständigkeit und Delegierbarkeit innerhalb eines Kindertagesstättenteams festgelegt. Zudem wurden Qualifikationsanforderungen an Leitungen erarbeitet. Beides muss jedoch noch umfassend eingeführt werden. Grundlage bildet eine Führungsphilosophie, die sich durch Unterstützung der Autonomie der Kindertagesstätten und „Management durch Vertrauen“ kennzeichnen lässt.

### *Kommunikationsstrategien*

Mehrmals im Jahr finden in jeder der fünf Regionen Leitungstreffen statt. Darüber hinaus gibt es thematische Arbeitsgruppen, die entweder projektbezogen befristet oder begleitend zum Austausch konzipiert sind. Hinzu kommen bei Bedarf regionsübergreifende Gesamtleitungstreffen z.B. nur für Hortleitungen.

Bei anstehenden Veränderungen, Planungen, Weiterentwicklungen ist es der Abteilung J/6 wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beteiligen. Je nach Thematik werden z.B. entsprechend profilierte Fachkräfte gezielt angesprochen oder es wird eine Gruppe mit repräsentativ ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebildet. In manchen Fällen wird eine offene Ausschreibung gewählt, oder es werden - wie im Fall des Leitbilds - alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess miteinbezogen.

Als von zentraler Bedeutung in der praktischen Arbeit hat sich der persönliche Kontakt der Regionalleitungen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kindertagesstätten vor Ort erwiesen. Erst wenn es hier einen intensiveren Kontakt gibt, ist ein für die Arbeit unabdingbares (bzw. diese sehr erleichterndes) Wissen und Vertrauensverhältnis gewährleistet. Dies geschieht insbesondere durch Einrichtungsbesuche in möglichst regelmäßigen Abständen (mindestens ein- bis zweimal im Jahr, möglichst anlassfrei), Teilnahme an Einrichtungssteamsitzungen oder anlassbezogene Kontakte z.B. bei Teamkonflikten, Sanierungsmaßnahmen, Problemen. Als sehr sinnvoll hat sich auch das seit 2001 für die gesamte Stadtverwaltung eingeführte anlassfreie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch zwischen Regionalleitungen und Einrichtungsleitungen erwiesen. So notwendig, wichtig und sinnvoll diese Kontakte sind, so lassen sie sich aufgrund des gesamten Arbeitsanfalls für die Regionalleitungen nicht im wünschenswerten Umfang realisieren. Immer wieder reduziert sich der Kontakt auf Konfliktmanagement und damit auf nur einen (sicherlich wechselnden) Teil der Einrichtungen innerhalb einer Region.

### *Evaluation der Arbeit in den Kindertagesstätten*

Es gibt kein systematisches Verfahren zur Evaluation der Arbeit. Allerdings werden anlassbezogen (z.B. Anfragen des Stadtrats oder anderer Städte zum interkommuna-

len Vergleich oder zu Forschungszwecken) zu den verschiedensten Feldern der Arbeit statistische Erhebungen durchgeführt. Die bisher von der Regierung von Mittelfranken verpflichtend vorgeschriebenen sogenannten Jahresplanungsberichte wurden nach Einführung der Internetpräsentation ([www.kindertagesstaetten.nuernberg.de](http://www.kindertagesstaetten.nuernberg.de)) abgeschafft. Dafür sind die Inhalte der Präsentation regelmäßig zu aktualisieren. Vorgabe ist darüber hinaus, dass je Einrichtung eine Konzeption vorliegt. Die Kontrolle der Fortschreibungen erfolgt jedoch nicht immer unbedingt systematisch. Mit dem neuen Förderkonzept wird eine jährlich durchzuführende Elternbefragung Pflicht. Eine Überprüfung der Arbeit geschieht in der bisherigen Praxis nur partiell in einzelnen wichtigen Bereichen (z.B. Kontrolle der Dienstpläne, Tätigkeitsberichte der Elternbeiräte) oder bei Problemen (z.B. Vergabe von Kindertagesstättenplätzen). Die Einrichtungsbesuche der Regionalleitungen spielen in diesem Kontext daher eine wichtige Rolle.

#### *Dienstleistungsentwicklung*

Auch wenn die Gefahr besteht, dass die alltäglich anfallenden Arbeiten bestimmend sind, gelingt es doch, auf Entwicklungen zu reagieren und neue Wege zu beschreiten. Wesentlich dafür sind die regelmäßigen wöchentlichen Teamsitzungen der Regionalleitungen mit der Abteilungsleitung, auf deren Einhaltung strikt geachtet wird. Hier findet nicht nur ein gegenseitig wichtiger Austausch statt, sondern es werden auch immer wieder Themen eingebracht, die eine Weiterentwicklung forcieren. Dabei geht es auch immer um eine sinnvolle Verknüpfung konkreter Praxis und aus ihr resultierender Erfordernisse mit gesamtgesellschaftlichen und fachtheoretischen Entwicklungen. Eine konsequentere und nachhaltigere Herangehensweise ist sehr stark vom verfügbaren Personal als auch von aktuellen kommunalpolitischen Zwängen (z.B. anfallende Arbeiten im Rahmen der Haushaltskonsolidierung) abhängig.

## **4.2 Konzeption und Konzeptionsentwicklung**

Das *Rahmenkonzept* „*Lebensweltorientierter Ansatz*“, das mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet wurde, bildet den Hintergrund, vor dem die Einrichtungen ihre jeweils spezifischen Konzeptionen erstellen und fortschreiben. Eine Darstellung lag 1995 dem Jugendhilfeausschuss zur Beratung vor.

Wie eine Konzeption als Arbeitsgrundlage erstellt werden kann, wurde in mehreren Konzeptionswerkstätten mit Vertreterinnen und Vertretern der Kindertagesstätten erarbeitet. Die Ergebnisse wurden als Handreichung den Einrichtungen zur Verfügung gestellt und beinhalten neben den notwendig zu erarbeitenden Themenblöcken auch Vorschläge von Instrumentarien zur Erarbeitung und Möglichkeiten der Einbeziehung von Kindern, Eltern und Dritten. Anhand dieser Arbeitsgrundlage, deren einzelne Module in einem Ordner getrennt bearbeitet werden können, sind jederzeit Kurzfassungen bzw. Zusammenfassungen der Einrichtungskonzeption für die Öffentlichkeit (z.B. für Eltern) bzw. als Kurzinfo im Internet ableitbar. Die Erstellung und Fortschreibung der Konzeptionen erfolgt im Rahmen von so genannten Verfügungszeiten; so stehen den Einrichtungen 2 Teamtage pro Jahr, sowie 3 Stunden/Woche Vorbereitungszeit je Mitarbeiterin und eine nach Einrichtungsgröße gestaffelte Teamzeit (1 Gruppe: 1 Stunde, 2 Gruppen: 1,5 Stunden, 2-4 Gruppen: 2 Stunden pro Woche) zur Verfügung. Es obliegt den Einrichtungen, sich zur Erarbeitung Hilfe zu holen, seien es die jeweils zuständigen Regionalleitungen oder Dritte auf Honorarbasis, die aus dem – allen Kindertagesstätten zur Verfügung gestellten – Kindertagesstätten-Budget zu finanzieren sind. Anfallende Kosten z.B. für Druck, Fachbücher und -zeitschriften sind ebenfalls aus dem Kindertagesstätten-Budget zu decken. Viele Einrichtungen haben Fachzeitschriften abonniert und verfolgen auch darüber die neueren Entwicklungen im pädagogischen Bereich.

Die Beteiligung von Eltern und Kindern bei der Konzeptionserarbeitung ist integrierter Bestandteil im Lebensweltorientierten Ansatz; in der Handreichung sind Möglichkeiten bezüglich Inhalt und Form aufgezeigt. Über Art und Umfang der Beteiligung entscheidet die Einrichtung.

Zur Projektarbeit gibt es einen Baustein im Info-Handbuch. Durch die Sammlung anhand eines Rasters soll zumindest die Erfassung gewährleistet sein; hinsichtlich einer offensiveren Öffentlichkeitsarbeit besteht noch Handlungsbedarf – siehe hierzu Punkt Öffentlichkeitsarbeit. Zudem wird es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, an einschlägigen Fortbildungen teilzunehmen.

### 4.3 Qualitätsmanagement

In den letzten Jahren wurden auf der Grundlage des Lebensweltorientierten Ansatzes mit dem Ziel der fachlichen und strukturellen Weiterentwicklung verschiedene Schritte hinsichtlich einer Qualitätsentwicklung beschrritten.

Auf der Ebene der *Strukturqualität* ist in erster Linie das bereits unter 4.1 konkreter beschriebene Info-Handbuch zu nennen.

Parallel zu diesen für die Kindertagesstätten erstellten verbindlichen organisatorischen Rahmenbedingungen wurden auf *inhaltlich-konzeptioneller Ebene* verschiedene Teilbereiche des in den Kindertagesstätten der Stadt Nürnberg praktizierten Lebensweltorientierten Ansatzes thematisiert und weiterentwickelt. Hier sind insbesondere zu nennen:

- Die innere und äußere Öffnung der Kindertagesstätten mit der daraus resultierenden Umgestaltung der Räumlichkeiten der Kindertagesstätten und der Orientierung der Arbeit der Kindertagesstätten in den Stadtteil.
- Die Entwicklung eines Selbstverständnisses einer Erziehungspartnerschaft zwischen Kindertagesstätten und Eltern.
- Die zielgerichtete und kindgerechte Beteiligung der Kinder an Planungen, Themen und Umsetzung in den Kindertagesstätten und im Stadtteil.
- Die Erarbeitung von Einrichtungskonzeptionen, die sich am spezifischen Bedarf und an den Möglichkeiten jeder Kindertagesstätte orientieren.
- Die Entwicklung von kindorientierter Projektarbeit.
- Die an den kindlichen Bedürfnissen orientierte Umgestaltung der Außenanlagen, an denen teilweise auch Eltern, Kinder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindertagesstätten beteiligt waren.

Diese Entwicklungen auf der Ebene von *Prozessqualität* wurden durch

- Teamtage in den Kindertagesstätten,
- Fachberatungen seitens der Regionalleitungen,
- die Möglichkeit der Supervision,
- die Mitarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in selbstorganisierten Arbeitsgruppen,

- zielgerichtete Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an wichtigen inhaltlichen Entwicklungen in der Abteilung,
- Hospitationen sowie durch
- Fortbildungen unterstützt.

Bei der Entwicklung eines *Qualitätsmanagements* für die städtischen Kindertagesstätten sollen nach dem jetzigen Stand folgende Grundsätze berücksichtigt werden:

- Die Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) betrachtet Qualitätsentwicklung als integralen Bestandteil des Lebensweltorientierten Ansatzes und begreift sie als Weiterentwicklung dieses Ansatzes, die damit auf vorhandenen, bereits entwickelten Qualitätsaspekten aufbaut und durch diese (z.B. Konzepte, Info-Handbuch Bausteine) auch unterstützt wird.
- Im Rahmen der geplanten Qualitätsentwicklung wird ein systematisches, planvolles und strukturiertes Vorgehen angestrebt, das der Gefahr der Beliebigkeit pädagogischer Inhalte und Interpretationen im Rahmen des Lebensweltorientierten Ansatzes entgegenwirken kann und der Profilbildung der Kindertagesstätten und der Abteilung zugute kommt.
- An dem Prozess der Qualitätsentwicklung werden so weit als möglich die einzelnen Beteiligten – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindertagesstätten und der Fachabteilung, Eltern und Kinder – einbezogen.
- Qualitätsentwicklung bezieht sich nach dem Verständnis der Abteilung sowohl auf pädagogisch-fachliche Aspekte, als auch auf strukturelle, wirtschaftliche und organisatorische Aspekte.
- Die Erfahrungen und Ergebnisse des Projektes „Trägerqualität“ und der anderen Teilprojekte im Rahmen der „Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“ werden hier mit aufgegriffen.
- In der Ausgestaltung der Qualitätsentwicklung wird ein eigener Weg versucht, der jedoch die Erfahrungen und Charakteristika anderer auf dem Markt bestehender Modelle bedarfsorientiert einbezieht. Dies sind z.B.: Kronberger Kreis, Quelle Berlin (Ziesche), GAB-Verfahren, KitaManagementKonzept (Erath/Amberger).
- Grundsätzlich wird hinsichtlich des Grundverständnisses, des Beteiligungsverfahrens und der Transparenz ein dialogisches Verfahren/Modell entwickelt.

- Unter dem Aspekt der Weiterentwicklung und der (Selbst)Evaluation der Qualität und der erstellten Standards werden keine normierten bzw. abgestuften (Be)Wertungsskalen erstellt. Ebenso wird keine externe Zertifizierung nach einem der auf dem Markt vorhandenen Qualitätssicherungssysteme angestrebt (Stichworte: Konkurrenz, Selbstverständnis, Prozessorientierung, Selbstkompetenz der Beteiligten). Eine interne Zertifizierung ist ebenso wenig angedacht.

Geplant ist die Erarbeitung von Standards/Merkmalen zu einzelnen zentralen Bereichen der Arbeit in Kindertagesstätten der Stadt Nürnberg:

- Schlüsselprozesse, z.B. Gestaltung von Übergängen (Eingewöhnung, Kindergarten-Schule), Teamarbeit, Projektarbeit, Erziehungspartnerschaft mit Eltern, Öffentlichkeitsarbeit, Beteiligung der Kinder;
- Personale Schlüsselkompetenzen, z.B. Leitungshandeln, Kooperation;
- Schlüsselstrukturen / wesentliche Strukturvariablen der Einrichtungsarbeit, z.B. Raumgestaltung.

Unter Qualitätsstandards versteht die Abteilung Kindertagesstätten differenzierte, verbindliche und überprüfbare Orientierungen, die in ihrer Gesamtheit ein Optimum an Qualität im Bereich der pädagogischen Arbeit in Kindertagesstätten gewährleisten. Dabei werden neuere wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich der pädagogischen Forschung einbezogen.

Insgesamt gesehen wurde im Bereich Qualitätsmanagement bereits vieles entwickelt, allerdings fehlt sowohl eine systematische Zusammenfassung zu einem Gesamtkonzept für die Trägerarbeit als auch für die Arbeit in den Einrichtungen. Ein Schritt hierzu wird eine Einführungsveranstaltung in das GAB-Verfahren sein.

#### **4.4. Personalmanagement**

##### *Planung*

Derzeit sind insgesamt knapp etwas über 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in städtischen Kindertagesstätten beschäftigt (detaillierter finden sich Zahlen unter 4.1). Aufgrund der hohen Fluktuation (bedingt durch den großen Anteil von beschäftigten Frauen) ist eine mindestens monatliche Arbeitssitzung der Abteilungsleitung, Regionalleitungen und Personalsachbearbeiterinnen für die Steuerung erforderlich. Vor diesem Hintergrund wurde eine abteilungsinterne Stellenbörse initiiert. Hier werden ca. viermal im Jahr offene Stellen für einen Wechsel von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern aus dem Kindertagesstättenbereich in der gleichen Eingruppierung und für Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger nach einer Beurlaubung angeboten. Können hierüber höherwertige Stellen (Leitungsstellen) nicht besetzt werden, tritt ein formalisierter Ablauf eines Stellenbesetzungsverfahrens mit Stellenausschreibung und Bewerbungsgespräch in Kraft. Im Vorfeld muss dabei immer erst geprüft werden, ob nicht städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Arbeitsfeldern, aber mit der entsprechenden Eingruppierung, die aufgrund von Stelleneinsparungen oder aus anderen Gründen überplanmäßig eingesetzt sind, hier berücksichtigt werden können. Erfahrungen zeigen jedoch, dass hier in der Regel gezielte Schulungsmaßnahmen erforderlich wären.

Für den Bedarf an Kinderpflegerinnen und Kinderpflegern werden in der Regel in zeitlichem Zusammenhang mit dem Schulabschluss die Mehrzahl von Bewerbungsgesprächen geführt, bei Bedarf aber auch innerhalb des Kindertagesstättenjahrs. Das heißt, hier erfolgt, wenn keine Rückkehrerinnen aus Beurlaubung verfügbar sind, eine externe Rekrutierung.

Erzieherinnen und Erzieher von außerhalb haben nur die Möglichkeit, über die Einstellung im Mobilem Notdienst längerfristig gegebenenfalls eine Festanstellung bei der Stadt zu bekommen. Der Mobile Notdienst ist eine Art Springerdienst, um den Betrieb der Kindertagesstätten bei Personalausfällen gewährleisten zu können. Bei Nachweis der Eignung können diese bei nicht-besetzbaren Stellen fest übernommen werden. Dieses System hat sich sehr bewährt, da die Erzieherinnen und Erzieher einen auch für sich selbst positiv beurteilten intensiven Einblick in die verschiedenen

Einrichtungen und ein hohes Maß an Flexibilität erhalten. Bei der Rekrutierung über die Stellenbörse als auch aus dem Mobilen Notdienst werden bei der Entscheidungsfindung die Einrichtungen einbezogen. Bei allen Stellenbesetzungen ist die Personalvertretung beteiligt. Mit den Ausbildungsstellen innerhalb des Einzugsbereichs der städtischen Kindertagesstätten bestehen Kontakte, wobei diese am intensivsten mit denen innerhalb des Stadtgebiets sind.

Es gibt keine aktualisierten Arbeitsplatzbeschreibungen. Die verfügbaren sind aufgrund ihres sehr allgemeinen Charakters für die tägliche Praxis nicht sehr hilfreich.

### *Entwicklung*

Ein wichtiger Grundsatz ist die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung pädagogischer Grundlagen, neuer Formen von Angeboten, bei der Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen, aber auch bei der Optimierung und Vereinfachung von Verwaltungsabläufen. Auf das städtische Konzept eines Mitarbeiterinnengesprächs als Vorgabe für alle Führungskräfte einschließlich Einrichtungsleitungen wurde bereits unter 4.1 kurz eingegangen. Förder- und Kritikgespräche erfolgen durch die jeweils unmittelbar nächsten Vorgesetzten – in den Kindertagesstätten sind dies für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Einrichtungsleitungen, für die Einrichtungsleitungen sind dies die jeweils zuständigen Regi-onalleitungen der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6).

### *Qualifizierung und Fortbildung*

Die Fortbildungsmittel wurden teilweise budgetiert. Die Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) kann im Rahmen eines eigenen Budgets

- Fortbildungen in Form von mehrtägigen Veranstaltungen, Workshops, Arbeitsgruppenselbst anbieten,
- den Kindertagesstätten Fortbildungen in Eigenregie ermöglichen (z.B. Teamfortbildungen als Kindertagesstätten-Inhouse-Fortbildung) und
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an externen Fortbildungen teilnehmen lassen.

Die Kindertagesstätten sind zu einer Fortbildungsplanung angehalten. Das jährlich erstellte Fortbildungsprogramm der Abteilung orientiert sich zum einen an Schwer-

punktsetzungen des Trägers, zum anderen an den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen und wird zusammen mit ausgewählten Angeboten anderer Träger allen Einrichtungen zugänglich gemacht. Darüber hinaus werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit speziellen, für die Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) nutzbaren Kompetenzen zu Referentinnen/Moderatorinnen fortgebildet, um ihre Fähigkeiten anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Kindertagesstätten weiterzuvermitteln zu können. Zum Thema Fortbildung gibt es eigens einen Baustein im Info-Handbuch.

### *Führung*

Die gesamte Verantwortung für die Abteilung liegt bei der Abteilungsleitung. Die Fach- und Dienstaufsicht für die Kindertagesstättenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter haben die jeweiligen zuständigen Regionalleitungen der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) im Jugendamt. Den Leiterinnen und Leitern der Kindertagesstätten obliegt die Personalführung in den Einrichtungen, insbesondere im Hinblick auf Dienstplaneinsatz und Fürsorgeverpflichtung. Auf die Bedeutung von Leitung der Kindertagesstätten und den Handlungsbedarf wurde bereits in den Ausführungen zur Dimension „Organisations- und Dienstleistungsentwicklung“ eingegangen. Es werden turnusmäßig Fortbildungen für alle Einrichtungsleitungen durchgeführt und es wird Leitungen die Teilnahme an Fortbildungen anderer Träger zum Thema Führung/Leitung ermöglicht. Zudem ist ein Konzept zur Einführung neuer Leiterinnen und Leiter (in diesem Zusammenhang auch zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) in Arbeit. Es werden neben Schulungsmaßnahmen (auch z.B. durch Hospitationsprogramme) Handreichungen hierzu entwickelt.

### *Teamentwicklung*

Je nach Größe der Einrichtung ist für die Teamentwicklung im Rahmen der Verfügungszeit eine wöchentliche Teamzeit außerhalb des Kinderdienstes von ein bis zwei Stunden eingeräumt. Zudem haben die Einrichtungen in Absprache mit dem Elternbeirat die Möglichkeit, zwei Teamtage je Jahr festzulegen. Die Einrichtung ist dann geschlossen. Zu den Teamsitzungen können bei Bedarf auch Vertreterinnen und Vertreter von Fachdiensten (z.B. Allgemeiner Sozialdienst, städtische Erziehungsberatungsstellen, Gesundheitsamt, Betriebliche Sozialberatung, Supervision) oder auch

die Regionalleitungen hinzugezogen werden. Zudem haben die Teams die Möglichkeit zu sogenannten Inhouse-Fortbildungen mit Referenten, z.B. um sich mit der eigenen Teamsituation auseinanderzusetzen oder um Themen zu bearbeiten, die eine größere Rolle in der Einrichtung spielen (z.B. Umgang mit Gewalt).

#### *Ausbildung von Praktikantinnen und Praktikanten*

In städtischen Kindertagesstätten stehen insgesamt 110 Praktikumsplätze (40 Berufspraktikumsstellen, 50 Vorpraktikumsstellen, 10 Stellen für Fachhochschulpraktika und 10 Stellen für Einsätze im Rahmen des Freiwilligen Sozialen Jahres) zur Verfügung, die aber nicht immer alle jedes Jahr besetzbar sind. Die Auswahl der Praktikantinnen und Praktikanten obliegt der Einrichtung, der ein Ausbildungsplatz durch eine jährliche Abstimmung der Regionalleitungen zugewiesen wurde. Die Anleitung wird durch die Praxisanleiterinnen und -anleiter in den Kindertagesstätten wahrgenommen. In größeren Zeitabständen erfolgt eine Schulung der Anleiterinnen und Anleiter. Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit zum Austausch zwischen den Anleitungen z.B. in einer Arbeitsgemeinschaft. Von einer solchen Arbeitsgemeinschaft wurde ein Vordruck für einen Praktikumsvertrag ausgearbeitet, der den Einrichtungen zur Verfügung steht.

#### *Supervision, Praxisberatung*

Sie ist in der Abteilung „Personalentwicklung“ des Personalamtes angesiedelt. Es können sich einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt an diese wenden, sie kann aber auch als Teamsupervision in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Teams an die Betriebliche Sozialberatung des Personalamtes wenden. Der Schwerpunkt ist hier die fachliche Beratung bei gesundheitlichen und persönlichen Problemen, die sich am Arbeitsplatz auswirken. Zudem beraten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Erziehungsberatungsstellen des Jugendamts die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindertagesstätten in Fragen der Pädagogik und Psychologie. Die Inanspruchnahme erfolgt im Rahmen der Dienstzeit und ist nicht von einer Genehmigung durch die Dienststelle abhängig.

### *Sachbearbeitung (Personal)*

Sie wird von Mitarbeiterinnen des Sachgebiets Personal innerhalb der Jugendamts-Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1) wahrgenommen. Die für Kindertagesstätten zuständigen Mitarbeiterinnen sind räumlich der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) zugeordnet – diese kurzen Wege sind besonders wichtig aufgrund der hohen Fluktuation. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Arbeit liegt beim Einsatz der Vertretungskräfte bei Personalausfällen aus dem Mobilen Notdienst. Die Sachbearbeiterinnen übernehmen alle verwaltungstechnischen Arbeiten im Zusammenhang mit Stellenbesetzungsverfahren und laufenden Personalangelegenheiten (Urlaub, Sonderurlaub, Dienstbefreiung, Krankmeldungen und Kuranträge, Arbeitszeitänderungen, BAT Eingruppierung und Zulagen, Zeugniserstellung, arbeitsrechtliche Auskünfte Jubiläen usw.) für die festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Kräfte im Mobilen Notdienst sowie für die Praktikantinnen und Praktikanten.

Ein monetäres Leistungsanreizinstrument gibt es nicht. Allerdings wird versucht, besondere Leistungen durch nichtmonetäre Möglichkeiten der Anerkennung zu würdigen – z.B. bei der Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die stellvertretend für J/6 an Fachtagungen teilnehmen.

## **4.5 Finanzmanagement**

Vorgabe sind die jährlich vom Stadtrat bewilligten Mittel im Haushaltsplan und der Mittelfristige Investitionsplan.

### *Planung und Entwicklung*

Die Budgetierung der Dienststellen wurde innerhalb des Jugendamtes teilweise auf der Ebene der Abteilungen fortgeführt. Damit obliegt zumindest ein Teil des Sachmittelplans und hiermit auch die Planung und Steuerung der Ausgaben hierfür der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6). Vor dem Hintergrund drastischer Einsparvorgaben sind markante Eckpunkte bei der Entwicklung gesetzt, was viel Kreativität und Flexibilität für die Weiterentwicklung im Kindertagesstättenbereich erfordert (insgesamt müssen 5 % der Aktiv-Personalkosten dauerhaft auf 5 Jahre erbracht werden; dies entspricht für die Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) knapp 800.000

Euro. Hinzu kommt eine Wiederbesetzungssperre, die aufgrund der Notwendigkeit, den laufenden Betrieb in einer Kindertagesstätte aufrechtzuerhalten, ebenfalls monetär auszugleichen ist). In jedem Fall erhöhte sich mit Einführung der Budgetierung die Haushaltstransparenz erheblich und es stieg das Kostenbewusstsein der Abteilung und der Kindertagesstätten maßgeblich. So ist die Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) bei der Vorbereitung der Haushaltsberatungen (Sachmitteletat, Pauschalen zur Sanierung von Kindertagesstätten, MIP-Maßnahmen), aber auch beim Vollzug, wesentlich stärker eingebunden als früher. Über die Veränderungen, die sich mit der für 2005 geplanten Umstellung von der kameralistischen Haushaltsführung auf eine kaufmännische ergeben, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nichts ausgesagt werden.

#### *Verwaltung und Kontrolle*

Im Gefolge der Budgetierung innerhalb der Stadtverwaltung wurde ein Teil des Abteilungsbudgets den Kindertagesstätten als Kindertagesstätten-Budget zur eigenen Entscheidung über die Verwendung zugewiesen. Ein Teil des Budgets wird von der Jugendamts-Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) zentral verwaltet, um für Kindertagesstätten Sonderanschaffungen zu ermöglichen. Die Beschaffung erfolgt überwiegend über die Regionalsachbearbeitung in der Jugendamts-Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1). Anschaffungen mit Einzelwert unter 150 Euro können Kindertagesstätten im Rahmen ihres Kindertagesstätten-Budget selbst tätigen, bei Anschaffungen mit einem höheren Einzelwert werden in Einzelfällen die Regionalleitungen der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) einbezogen. Abrechnung und Kontrolle erfolgen über die Regionalsachbearbeitung in der Jugendamts-Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1).

Zur Systematik des Haushalts und der verwaltungstechnischen Verfahrensabläufe liegt den Einrichtungen ein Baustein im Info-Handbuch vor. Zudem gibt es Vereinbarungen zwischen der Abteilung „Kindertagesstätten“ und der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ zur verbesserten Koordinierung der Haushaltsangelegenheiten.

#### 4.6 Familienorientierung und Elternbeteiligung

Die Beteiligung der Eltern in Kindergärten erfolgt auf der Basis des Bayerischen Kindergartengesetzes, in Anlehnung daran auch in Krippen und Horten. Der Elternbeirat berät

- bei der Aufstellung des Haushaltsplanes (insbesondere durch jährliche Anträge zu den Haushaltsberatungen des Stadtrats) einschließlich der Festlegung der Höhe der Elternbeiträge (Beteiligung des Gesamtelternbeirats bei Aufstellung der Gebührensatzung),
- über die Änderung, Ausweitung oder Einschränkung der Zweckbestimmung,
- über die räumliche und sachliche Ausstattung,
- über die personelle Besetzung (Aufforderung an Elternbeirat, Personalvorschläge bei Wiederbesetzung einer Stelle abzugeben),
- über die Gesundheitserziehung der Kinder,
- über die Planung und Gestaltung von regelmäßigen Informations- und Bildungsveranstaltungen für die Erziehungsberechtigten,
- über die Öffnungszeiten.

Auf Stadtebene existiert ein Gesamtelternbeirat, der im Jugendhilfeausschuss mit einem beratenden Mitglied vertreten ist.

Zum Selbstverständnis der Zusammenarbeit von Seiten der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) wird im Folgenden ein Auszug aus einem entsprechenden Papier der Abteilung wiedergegeben:

“Eltern und Kindertagesstätte kooperieren als Gleichberechtigte und sich gegenseitig unterstützende Partner mit dem Ziel, die Lebenswelten zwischen Familie und Kindertagesstätte anzunähern bzw. zusammenzuführen. Im Sinne einer gegenseitigen Erziehungspartnerschaft müssen die Ziele, Methoden und die Arbeit der Kindertagesstätte für Eltern nachvollziehbar sein. Dies geschieht zum Beispiel durch Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kindertagesstätte, durch Elternabende, in denen die konzeptionellen Grundlagen der Kindertagesstätte vorgestellt werden oder auch durch die Möglichkeit der Mitarbeit, der Beteiligung an Projekten und sonstigen Aktivitäten der Kindertagesstätte. So können zum Beispiel im Rahmen der Projektarbeit Eltern ihre Ideen und Fähigkeiten in die Arbeit, zum Beispiel handwerkliche oder künstlerisch-kreative Kenntnisse, mit einbringen. Andererseits bedarf es aber auch des Interesses und der Offenheit in einen Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kindertagesstätte zu treten, um sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten einbringen zu können, sich mit Hintergründen und Zielen der Arbeit der Kindertagesstätte auseinandersetzen zu können und diese gemeinsame beschriebene Erziehungspartnerschaft aktiv und kreativ ausgestalten zu können.

Dies bedeutet seitens der Kindertagesstätte, dass diese so weit als möglich

- die speziellen Bedürfnisse und Lebenslagen der Familien berücksichtigt,
- den Eltern die Arbeit, Ziel und die Methoden der Kindertagesstätte transparent macht,
- Eltern an Diskussionen, Aktionen und Projekten in und außerhalb der Kindertagesstätte teilhaben lässt,
- den Familien die Kindertagesstätte als ein Ort der Kommunikation und des gemeinsamen Handelns sowie der Selbstorganisation (z. B. selbstorganisierte Kursangebote) sowie die Entwicklung von Selbsthilfepotenzialen zur Verfügung stellt (z. B. Familienbrunch am Wochenende, Treffen für Alleinerziehende der Kindertagesstätte),
- den Eltern in der Kindertagesstätte Kontakt und Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. Elterntreff/Elternecke) erschließt.“

Die Konkretisierung der Elternbeteiligung für jede Einrichtung muss Bestandteil der Konzeption sein. Jährliche Tätigkeitsberichte der Elternbeiräte dienen auch der Reflexion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindertagesstätte. Es gibt turnusmäßige Treffen der zuständigen Regionalleitung mit den Elternbeiratsvorsitzenden der Kindertagesstätten der jeweiligen Region. Hierbei werden Grundlagen und Rahmenbedingungen der Arbeit der Kindertagesstätten, Grundsatzfragen, spezielle Themen sowie allgemeine Fragestellungen von Seiten der Elternschaft, die im Vorfeld mit einem Fragebogen erhoben wurden, behandelt. Die Befragung von Eltern wird bisher von Einrichtungen im Einzelfall auf freiwilliger Basis durchgeführt. Mit der zukünftigen neuen Finanzierung wird die Elternbefragung verpflichtend von Seiten des Landes vorgegeben. Da Einrichtungen z.T. überfordert sein dürften, einen qualifizierten Fragebogen (der auch wirklich das misst, was er messen soll) zu entwickeln, hat eine Arbeitsgruppe bereits einen Entwurf mit einem anonymisierten und einem nicht-anonymisierten Teil erarbeitet, der in allen Einrichtungen als Grundlage verwendet werden soll, aber auch durch eigene Fragen ergänzt werden kann.

Derzeit werden in einem Modellprojekt die Möglichkeiten (Inhalte, Formen) der Öffnung eines Kindergartens als Ort für Familien entwickelt und erprobt, mit dem Ziel, zu einem späteren Zeitpunkt andere Kindertagesstätten hierzu qualifiziert beraten zu können. Bereits zu einem früheren Zeitpunkt wurde in Anlehnung an entsprechende Elterninitiativen und Mütterzentren zwei sogenannte Orte für Kinder in einem Gebäude mit Kindertagesstätten angegliedert bzw. integriert.

#### **4.7 Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation**

Auf Trägerebene ist ein Vertreter der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) Mitglied in einem Arbeitskreis mit Trägervertretern aus Mittelfranken und einem Vertreter der Regierung von Mittelfranken, der zwei bis dreimal im Jahr angesetzt wird. Er dient dem fachlichen Austausch und der Abstimmung der Fortbildungsangebote. Zur fachlichen Abstimmung mit den freien Trägern existieren verschiedene „runde Tische“, wo sich Fachberaterinnen, Trägervertretungen und Abteilungsleitung in regelmäßigem Abstand austauschen und gegenseitig beraten. Darüber hinaus finden auch kleinräumige Regionalbesprechungen mit den freien Trägern, Regionalleitungen und Einrichtungsleitungen statt. Die Kooperation der städtischen Kindertagesstätten mit den freien Trägern wird grundsätzlich befürwortet, wobei diese sich aus verschiedenen Gründen oft auf nur wenige oder bestimmte Kooperationsinhalte beschränken. Eine wichtige Kooperationsform sind hier die verschiedenen Stadtteilarbeitskreise. Intensiver Kontakt besteht zwischen Horten und Schulen. Der Kontakt des Trägers zu Ausbildungsstätten für Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger, Erzieherinnen und Erzieher, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen ist aufgrund der Personalsituation und den zeitlichen Ressourcen der Ausbildungsstätten nicht im eigentlich gewünschten Umfang möglich. Intensiver ist die Zusammenarbeit zwischen den Anleiterinnen und Anleitern in den Einrichtungen und den Lehrerinnen und Lehrern der Ausbildungsstätten. Der Kontakt zu wissenschaftlichen Institutionen ergibt sich bei einzelnen Projekten und betrifft dann in den meisten Fällen sowohl die Ebene des Trägers als auch die der Einrichtungen.

Die Regionalisierung der Dienst- und Fachaufsicht erlaubt der jeweiligen Regionalleitung einen sehr differenzierten Einblick in die Sozialstruktur, einen umfassenderen Überblick über die soziale Infrastruktur und ermöglicht auch intensivere Kontakte innerhalb einer Region.

Innovative Projekte in Einrichtungen können nur in Einzelfällen von Seiten der Abteilung konsequent unterstützt und im Einzelfall begleitet werden. Sie sind vor allem dann möglich, wenn in Einrichtungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich selbstständig für ein Projekt engagieren und dieses zu weiten Teilen in Eigenregie verfolgen.

Die Angelegenheiten der städtischen Kindertagesstätten können vom kommunalen Träger nur über den Verwaltungsweg in den Jugendhilfeausschuss eingebracht werden. Die Vertretung der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) in Fachgremien wird im Einzelfall von der Jugendamtsleitung festgelegt.

#### **4.8 Bedarfsermittlung und Angebotsplanung**

Die Bedarfsermittlung und Angebotsplanung erfolgt im Grunde auf drei Ebenen: Für die Kindertagesstätten sind die tägliche Öffnungszeiten als auch die Schließungszeiten während eines Jahres als Regelöffnungszeiten in der Kindertagesstätten-Satzung festgelegt. Betreuungsdauer, Art der Mittagsversorgung, Angebote und Aktivitäten usw. werden mit den Elternbeiräten, in bestimmten Angelegenheiten mit allen Eltern (z.B. zusätzlicher Schließungstag) abgestimmt. Die inhaltlich-konzeptionelle Angebotsentwicklung innerhalb des städtischen Kindertagesstättenbereichs insgesamt wird maßgeblich von der Abteilung J/6 in enger Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen erarbeitet. Für die gesamtstädtische Bedarfsermittlung sowie Angebotsstruktur und -regulierung sind in erster Linie zwei Jugendhilfeplaner zuständig: Ein Jugendhilfeplaner ist für überwiegend inhaltlich-konzeptionelle Arbeiten zuständig und dem Jugendamtsleiter direkt zugeordnet. Der zweite Jugendhilfeplaner ist mit der quantitativen Bedarfsermittlung und Planungs-umsetzung in Verbindung mit Rechtsaufsicht (Beratung von freien Trägern und Vollzug) und Bezuschussung im Kindertagesstättenbereich betraut und wird in der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1) von zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt.

Als Beteiligungsformen bei der Jugendhilfeplanung gibt es bisher zwar keine förmliche Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII für den Kindertagesstättenbereich. Allerdings werden von Seiten der Jugendhilfeplanung in ca. zweijährigen Abständen kleinräumige Regionaltreffen mit Vertretern von Kindertagesstätten und/oder Trägern von Kindertagesstätten zur Abstimmung von Planungen durchgeführt. Zudem gibt es sogenannte Stadtteilarbeitskreise, in denen die Kindertagesstätten des jeweiligen Stadtgebiets vertreten sind. Darüber hinaus werden Arbeitstreffen nach Bedarf angesetzt. Die Kindertagesstätten und deren Träger haben auch die Möglichkeit, sich

insbesondere bei den Kinderversammlungen, die im ca. zweijährigen Abstand vor den regionalisierten Bürgerversammlungen stattfinden, aber auch bei den Bürgerversammlungen selbst zu beteiligen.

Datenbasis für die fast jährlichen Fortschreibungen von quantitativen Bedarfsplänen bilden die Zahlen der Geburten und die Schülerzahlen. Eine Elternbefragung bzw. Befragung von Haushalten mit Kindern wurde bisher nur vereinzelt im Rahmen von Haushaltstichprobenbefragungen zu einzelnen Detailfragen durchgeführt. Eine Einbeziehung der Kinder bei der Jugendhilfeplanung zum Kindertagesstättenbereich insgesamt erfolgte bisher nicht.

Durch die Einstellung der Kindertagesstätten ins Internet nach einem vorgegebenen Raster sind viele Detailinformationen über die Einrichtungen hierüber verfügbar. Die Pflege der Internetpräsentation muss jedoch noch systematisiert werden. Da die Einrichtungen längst nicht alle mit „Verwaltungscomputern“ ausgestattet sind, erfolgt diese Aktualisierung der Internetdarstellung zentral und ist sehr aufwendig. Damit stehen auch keine flächendeckenden miteinander kompatiblen Datenbanken zur Verfügung, auf die zu bestimmten Fragestellungen von Seiten der Planung zurückgegriffen werden könnte. Bisher werden Anträge auf einen städtischen Kindertagesstättenplatz innerhalb einer zweitägigen Antragsfrist, jeweils in der ersten Woche nach den Osterferien, in einem formalisierten Antragsverfahren (mit vorgegebenen Formularen von Seiten der Verwaltung des Jugendamtes) in den Kindertagesstätten eigener Wahl gestellt.

#### **4.9 Öffentlichkeitsarbeit**

Die Öffentlichkeitsarbeit in der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) zielt auf eine einheitliche Gesamtdarstellung ab und beinhaltet die Bestandteile:

- *Einrichtungsdarstellungen* als Flyer oder Broschüren mit dem Ziel einer schnellen, aktualisierbaren und attraktiven Informationsmöglichkeit für Familien, Bürger im Stadtteil und Medien.
- *Projektdokumentationen* in vielfältiger Form (z.B. gedruckt oder als Video), systematisch gebündelt, mit dem Ziel, diese für Medien oder Präsentationen

schnell bei der Hand zu haben, schnell einen Überblick geben zu können (z.B. für Ausschüsse) und einen internen Austausch zu ermöglichen.

- Ein aussagekräftiges *Leitbild der städtischen Kindertagesstättenarbeit* mit dem Ziel, eine zentrale Grundlage für alle weiteren Informationsmaterialien zu haben für einzelne Einrichtungen, Konzeptionen oder Ausschussvorlagen. Das Leitbild soll demnächst verbreitungs- und medienfähig aufbereitet werden.
- *Internet-Darstellungen* von Einrichtungen in enger Verzahnung mit den Internet- bzw. Intranetauftritten des Jugendamtes und der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6).
- *Medieninformationen* (Pressemitteilungen, Aktionen) zu besonderen Anlässen (z.B. stadtweite Malaktionen mit Ausstellung) oder themenbezogen (z.B. zu: Internet in Tagesstätten, Sprachförderung, Altersmischung, Krippenarbeit, Schülertreffs ...) möglichst in regelmäßigen Abständen.
- Das seit mehreren Jahren sehr erfolgreiche und laufend aktualisierte *Info-Handbuch* für alle Einrichtungen der Abteilung, mit dem Ziel, zu allen arbeitsrelevanten Themen nutzbare Informationen in einem übersichtlichen Baustein-System der internen Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.
- Themen- und anlassbezogene Ausschussvorlagen z.B. für den Jugendhilfeausschuss und Stadtrat als Informationen, Datengrundlagen und Entscheidungshilfen für Politik und Verwaltung.

Für die Öffentlichkeitsarbeit wird ein durchgängiges Logo verwendet. Auch hierzu gibt es einen Baustein im Info-Handbuch, in dem auch der einzuhaltende Dienstweg beschrieben ist.

#### **4.10 Bau- und Sachausstattung**

Die Anmeldung von *Neubaumaßnahmen* zum mittelfristigen Investitionsplan wird von der Jugendamts-Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ (J/1) initiiert. Bei der konkreten Bau-Planung von städtischen Kindertagesstätten wird die Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) beteiligt. Die Erstaussstattung mit Einrichtungsgegenständen wird im Wesentlichen von der Abteilung „Kindertagesstätten“ (J/6) und, so weit möglich, unter Beteiligung zukünftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt.

*Sanierungsmaßnahmen* werden zwischen den Jugendamtsabteilungen Allgemeine Verwaltung und Kindertagesstätten sowie dem Hochbauamt abgestimmt – bei Maßnahmen unter 250.000 Euro im Rahmen von Pauschalen geschieht dies direkt, bei Maßnahmen darüber über Anmeldung zum mittelfristigen Investitionsplan. Eine Systematisierung der Erfassung des Sanierungsbedarfs ist zwar gewollt, aber noch nicht realisiert. Lediglich im Hinblick auf Unfallgefahren werden die Einrichtungen durch entsprechend geschulte Sicherheitsbeauftragte (eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Einrichtung) kontrolliert und durch speziell eingewiesene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen erfolgt eine regelmäßige Sichtkontrolle der Außenanlagen. Eltern haben die Möglichkeit, auf die Notwendigkeit von Sanierungsmaßnahmen im Rahmen ihrer Anträge zu den Haushaltsberatungen hinzuweisen.

Bei Umbau- und Sanierungsmaßnahmen in größerem Umfang wird die jeweils zuständige Regionalleitung bei der Planung des Hochbauamtes beteiligt, die sich wiederum mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtung rückkoppelt bzw. diese in die Planungen einbezieht. Federführend bei der Umsetzung von Umbau- und Sanierungsmaßnahmen sind die Bauleiter des Hochbauamtes. Eine Beteiligung von Eltern und Kindern bei der Planung ist nur bei Umbaumaßnahmen möglich und wird davon abhängig gemacht, auf welche Maßnahmen sich der Umbau konkret bezieht. Bei der Nutzung und Ausgestaltung der Räume werden vor allem Kinder beteiligt und zwar von der Planung bis hin zur Ausführung. Vor diesem Hintergrund werden beim Bau und Raumzuschnitt möglichst wenige endgültige Festlegungen getroffen. Die Beteiligung von Eltern richtet sich nach deren zeitlichen Möglichkeiten, ihren Fähigkeiten und vor allem ihren handwerklichen Fertigkeiten. Dies gilt auch für die Gestaltung des Außengeländes, wobei die Fachkräfte des Gartenbauamtes aufgrund ihres Expertenwissens federführend sind. Für die Sachausstattung und Ausstattung mit Material steht den Einrichtungen ein Budget zur Verfügung, das im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel nach der Platzzahl errechnet wird. Es dient zur Anschaffung von kleinen Möbeln über Spiel- und Bastelmaterial bis hin zum Toilettenpapier.

## 5. Träger der öffentlichen Jugendhilfe

In der Funktion der Stadt Nürnberg als öffentlicher Jugendhilfeträger wird im folgenden eingegangen auf:

- die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung gemäß § 79 SGB VIII;
- rechtsaufsichtliche Funktion gegenüber freien Trägern als delegierte Aufgabe von Seiten des Landes, vertreten durch die Regierung von Mittelfranken;
- die Funktion fachlicher Beratung von Kindertagesstätten freier Träger im Stadtgebiet;
- die Funktion als Zuschussgeber, im gesetzlich vorgegebenen Rahmen und aufgrund von Stadtratsbeschlüssen.

In diesem Kapitel wird versucht, Trägerqualität unter dem speziellen Blickwinkel der soeben genannten Funktionen zu betrachten. Da es in diesem Bereich bisher nur wenige Grundlagen gibt, können in diesem Kapitel vorerst nur Fragen aufgeworfen werden, die für die Entwicklung eines Qualitätsrasters für dieses Aufgabengebiet geeignet erscheinen. Sie ergaben sich bei einem ersten Versuch, die zehn Dimensionen in diesem Kontext zu konkretisieren. Die Fragen erheben also in keiner Weise Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Betrachtung der zehn Aufgabendimensionen für die Stadt Nürnberg erfolgte unter folgenden Gliederungspunkten:

- Jugendhilfeplanung,
- fachliche Beratungsfunktion,
- Rechtsaufsicht: Betriebserlaubnis und Kontrollfunktion.

### 1. Organisations- und Dienstleistungsentwicklung

- Mit welchem Selbstverständnis und Anspruch erfolgt *Jugendhilfeplanung*?
- Welcher Stellenwert wird ihr eingeräumt?
- Gibt es Jugendhilfeplaner?
- Wo sind sie innerhalb eines Jugendamtes zugeordnet?
- Über welche Möglichkeiten verfügen sie?
- Sind ihnen alle Bereiche, die für Ihre Aufgabenwahrnehmung wichtig sind, zugänglich (Fachdienste, Datenbanken etc.)?
- Über welche Ausstattung verfügen sie (PC, Internet, Etat für Fachbücher, ...)?

- Mit welchem Verständnis wird *Beratung* wahrgenommen?
- Bezüglich welcher Aspekte sollen freie Träger beraten werden?
- In welchen Formen könnte Beratung stattfinden?
- Beinhaltet Fachberatung auch Organisationsberatung (insbesondere z.B. bei kleinen Trägern)?
  
- Mit welchem Verständnis wird *Aufsicht* wahrgenommen?
- Werden Spielräume eingeräumt? Wie groß sind diese?
- Gibt es ein formalisiertes Kontrollverfahren (z.B. Begehungsrhythmus, standardisierte Erhebungsbögen)?
- Wie ist die Aufsichts- und Beratungsfunktion (auch in Abgrenzung zur Trägerfunktion) organisatorisch eingebettet z.B. in Personalunion, in getrennten Organisationseinheiten oder in anderer Form?

## 2. *Konzeption und Konzeptionsentwicklung*

- Gibt es eine Aufgabenbeschreibung für *Jugendhilfeplanung* oder für den/die Jugendhilfeplaner?
- Auf welcher Basis erfolgen die Arbeitsaufträge?
  
- Gibt es ein schriftlich fixiertes Konzept für die Aufgabenwahrnehmung der *Beratung* (Inhalte/Gegenstände der Beratung, Form der Beratung)?
- Inwiefern werden die freien Träger bei der Ermittlung eines trägerübergreifenden allgemeineren Beratungsbedarfs beteiligt?
  
- Gibt es eine schriftlich fixierte Beschreibung, worauf sich die *Aufsichtsfunktion* bezieht? Wie wird Transparenz darüber gegenüber freien Trägern gewährleistet?
- Gibt es Vorgaben an Träger bezüglich der Vorlage von Konzeptionen ihrer Einrichtungen?
- Unter welchen Gesichtspunkten und wie werden diese Konzeptionen überprüft?
- Werden die Träger bei der Konzeptionserstellung unterstützt? Wenn ja, in welcher Form?

## 3. *Qualitätsmanagement*

- Gibt es Standards für eine Planerstellung (z.B. zu quantitativen Vorgaben, qualitativen Inhalten, Bedarfserhebung, Beteiligungsverfahren)?
- Gibt es festgelegte Regularien für Planfortschreibungen?
- Inwieweit steht die eigene Organisation zur Wahrnehmung der Aufgabe von Beratung als auch der Aufsichtsfunktion auf dem Prüfstand? Gibt es ein festgelegtes System der eigenen Überprüfung?
- Muss der Träger einen Nachweis über ein für sich praktiziertes Qualitätsmanagement erbringen?

- Muss der Träger einen Nachweis über Qualitätsmanagementverfahren in seinen Einrichtungen erbringen? Wenn ja, werden Qualitätsstandards vorgegeben?

#### 4. *Personalmanagement*

- Über welche Qualifikationen verfügen die Jugendhilfeplaner, die Berater, die Personen, die die Aufsicht wahrnehmen?
- Welche Fortbildungsmöglichkeiten werden ihnen eingeräumt?
- Tritt der öffentliche Träger in seiner Gesamtverantwortung selbst als Fortbildungsanbieter auf?
- Welche Standards bezüglich der Personalausstattung in den Kindertagesstätten der freien Träger werden zugrundegelegt? Welche Personalanforderungen werden vorausgesetzt? Geht man dabei über die gesetzlichen Vorgaben hinaus?

#### 5. *Finanzmanagement*

Hier stellt sich hinsichtlich Planung, Beratung und Aufsicht evtl. nur die Frage nach Mittelausstattung im engen Rahmen der Aufgabenwahrnehmung (Fahrtkosten etc.) bzw. ob hier ein eigenes Budget verfügbar ist. Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Planungsergebnisse in die Haushaltsberatungen einfließen. Allerdings kann die Frage formuliert werden, über wieviel Autonomie das Jugendamt gegenüber dem Stadtrat verfügt, ob es Spielräume bei der Entscheidung über die Höhe der Zuschussgewährung gibt. Zu prüfen wäre in jedem Fall, ob die Finanzierungsmodalitäten und Kriterien für Zuschüsse transparent sind.

#### 6. *Familienorientierung und Elternbeteiligung*

- Wendet die Planung das Instrumentarium einer Elternbeteiligung oder Befragung von Haushalten mit Kindern an?
- Gibt es hier Formen der Beteiligung der Kinder? Wenn ja, welche?
- Werden freie Träger im Hinblick auf Familienorientierung und Elternbeteiligung beraten bzw. wird eine solche eingefordert?
- Auf welche Inhalte kann sich die eingeforderte Elternbeteiligung beziehen?
- Wie verbindlich sind hier die Vorgaben?
- Gibt es Empfehlungen zur Beteiligung von Kindern?

### 7. *Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation*

- Unterstützen Planung und Beratung Kooperationsmodelle z.B. durch Initiierung, Moderation?
- Werden begünstigende Strukturen für eine solche Kooperation geschaffen bzw. unterstützt?

### 8. *Bedarfsermittlung und Angebotsplanung*

Bezüglich Planung ist dieser Punkt in den anderen Dimensionen aufgeschlüsselt.

- Wie kooperiert die Beratung und die Aufsicht mit der Jugendhilfeplanung?
- Bei welchen Inhalten werden Träger beteiligt? In welchen Formen erfolgt Beteiligung?
- Gibt es ein Beurteilungsraster für Träger?
- Gibt es Mindeststandards, die ein Träger erfüllen muss, um als Träger in Betracht gezogen zu werden?
- Gibt es Ausschließungsgründe für eine Ablehnung?

### 9. *Öffentlichkeitsarbeit*

- Werden Planungsunterlagen, JHA/Stadtratsvorlagen u.a. veröffentlicht?
- Gibt es Arbeitsmaterial, das Trägern zur Verfügung gestellt werden kann?
- Gibt es Vorgaben an die freien Träger hierzu?

### 10. *Bau- und Sachausstattung*

Diese Dimension entfällt im Falle der Institution Planung, Beratung und Aufsicht, außer dass Büroräume, PC und Sachmittelausstattung zur Verfügung stehen sollten. Gegenüber freien Trägern stellt sich die Frage, ob es über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Standards gibt, wie weitreichend und verbindlich diese Standards sind und welche Sanktionsmöglichkeiten es bei Nichteinhaltung überhaupt für den öffentlichen Jugendhilfeträger gibt.

## **6. Ausblick – Zusammenfassung**

Die Beteiligung am Teilprojekt „Trägerqualität“ hat der Arbeit der Abteilung „Kindertagesstätten“ wichtige Impulse gegeben und den Blick auf die derzeit gängige Praxis bzw. den Alltag geschärft. Es ist allerdings auch der Handlungsbedarf deutlich geworden. Inwieweit die weitere Verbesserung der Trägerqualität zeitnah und konsequent weiter verfolgt werden kann, wird z.T. abhängig sein von der Verfügbarkeit

und Kontinuität des Personals auf Abteilungsebene als auch vom Arbeitsanfall, der sich nicht nur durch das Arbeitsfeld als solches ergibt, sondern vor allem auch aus den sich ändernden Vorgaben des Landes und den Aufträgen von Seiten des Stadtrats insbesondere im Hinblick auf notwendige Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen.

**Kontaktadresse:**

Stadt Nürnberg, Jugendamt  
Frau Elisabeth Werner-Hager  
Dietzstraße 4  
90443 Nürnberg

**Elisabeth Werner-Hager** ist Regionalleiterin der Abteilung Kindertagesstätten des Jugendamtes der Stadt Nürnberg.

Telefon 0911 – 231 2993, Fax 0911 – 231 2831

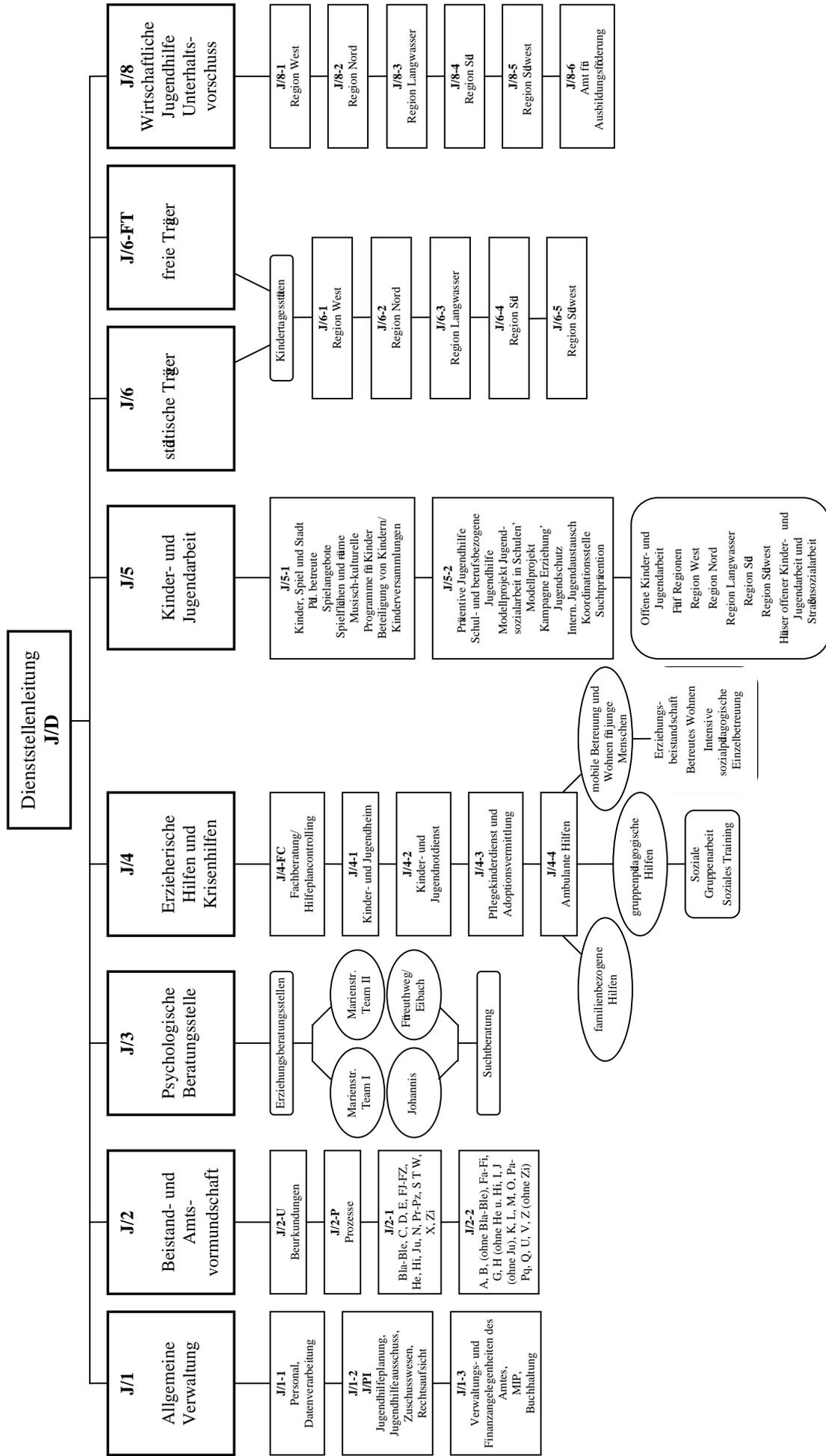
E-Mail: [elisabeth.werner-hager@stadt.nuernberg.de](mailto:elisabeth.werner-hager@stadt.nuernberg.de)

## Anhang 1: Finanzierungsmodalitäten und Planungsvorhaben

	bisher	künftig	Auswirkungen
<b>Krippen</b>			
<b>Personalkostenzuschuss</b>	seit 01.01.2002: nutzungszeit- und kindbezogene Zuschüsse, die anhand eines Basiswerts (aktuell: 734,17 €) und Faktoren pro Kind errechnet werden; die staatliche Bezuschussung setzt einen kommunalen Zuschuss in gleicher Höhe voraus; die Bezuschussung erfolgt auf freiwilliger Basis im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel und der Aufnahme in den Krippenförderplan der Regierung (Kontingentierung der Förderung neuer Einrichtungen)		durch die stufenweise Einbeziehung bestehender Krippen in die Förderung und Förderung von neuen Einrichtungen sollen die Eltern finanziell entlastet werden
<b>Bedarfsermittlung</b>	aktuelle Versorgungsquote in Bayern ca. 3,5 %, in Nürnberg ca. 1,9% (235 Plätze)	Ziel des Landes: Versorgungsquote in Bayern von 7%; bei Übertragung auf Nürnberg entspräche dies einem Platzangebot von ca. 900 Plätzen	Verdoppelung des Platzangebotes in Bayern; in Nürnberg werden bereits neue Plätze geschaffen
<b>Tagespflege</b>			
<b>Bedarfsermittlung</b>	Etwas mehr als 800 Tagespflegestellen, davon ca. 370 für unter 3jährige; Zuschüsse an Kinderhaus e.V. und Familienbüro e.V. i.H.v. 127.000,- und 42.700,-,- EURO		
<b>Kindergärten</b>			
<b>Personalkostenzuschuss</b>	Zuschuss gem. BayKiG: gefördert werden vom Land 40% der Personalkosten sowie von der Kommune 40%	2005 soll ein neues Kindertagesstättengesetz kommen: evtl. Veränderung der Bezuschussung (in Erprobung: nutzungszeitbezogene Zuschüsse wie bei den Krippen)	mehr Fördergerechtigkeit für die Träger bei gleichbleibendem Fördervolumen und sinkenden Kinderzahlen; Altersöffnung
<b>Bedarfsermittlung</b>	Versorgungsquote in Nürnberg vergleichsweise 91%; in Schwerpunkten weiterhin Defizite	für Bedarfsplan bei der Regierung wird eine Bedarfsdeckung von 95% angenommen	bayernweit Versorgung erreicht; weiterhin Defizite in den Großstädten;

	bisher	künftig	Auswirkungen
<b>Horte</b>			
<b>Personalkostenzuschuss</b>	freiwillige Zuschüsse nach Hortrichtlinie; grundsätzlich Förderhöhe siehe Kindergarten, jedoch gelten weniger Kräfte als förderfähig	kommunale Horte wurden ab 01.01.2002 stufenweise in die Förderung aufgenommen; bei freien Trägern keine Änderung; durch geplantes Kindertagesstättengesetz 2005 evtl. Änderung des Zuschussverfahrens (siehe oben)	Entlastung der Kommunen
<b>Bedarfsermittlung</b>	Versorgungsquote Bayern 13%; Hortbedarfsplan Nürnberg ermittelte 1991 für jeden Schulsprengel einen anzustrebenden Versorgungsgrad zwischen 15 und 35 %; aktuelle Versorgungsquote in Nürnberg: 20%	Voraussetzung für die Förderung neuer Einrichtungen: Aufnahme in den Hortförderplan der Regierung da Kontingentierung; Ziel durchschnittlich 17% Versorgungsquote, in Schwerpunkten höher	Versorgungsausbau in Nürnberg in Schwerpunkten weiterhin nötig; bereits neue Projekte in Planung
<b>Investitionskostenzuschüsse für Krippen, Kindergärten und Horte nach Art. 10 FAG</b>			
<p>gefördert werden bei Einrichtungen eines freien Trägers 2/3 der zuwendungsfähigen Kosten als kommunaler Baukostenzuschuss (Art. 23 BayKiG für Kindergärten) oder als Investitionskostenzuschüsse (Krippen, Horte); überschreitet die Maßnahme zuwendungsfähige Kosten von 100.000 EURO können FAG-Mittel bei der Regierung beantragt werden; diese betragen 35 bzw. 40% von 2/3 der zuwendungsfähigen Kosten</p>			

**Anhang 2: Organigramm der Stadt Nürnberg – Abteilungen und Sachgebiete (Stand 2002)**



**Anhang 3: Trägerlandschaft in Nürnberg**

	Absolute Zahlen				Anteil an allen Plätzen		
	Krippe	Kiga	Hort	sonstige	Krippe	Kiga	Hort
AWO							
Zahl der Einrichtungen	1	8	2				
Zahl der Gruppen	1	15	3				
Platzzahl AWO	10	347	65		3,9	2,8	2,0
evangelische Träger				NFK			
Zahl der Einrichtungen		70	2	3			
Zahl der Gruppen		177	4	4			
Platzzahl ev.		4.261	80	60	0,0	34,8	2,4
katholische Träger							
Zahl der Einrichtungen	2	49	2				
Zahl der Gruppen	3	125	4				
Platzzahl kath.	32	3.096	90		12,5	25,3	2,7
sonstige Träger				NFK			
Zahl der Einrichtungen	10	44	8	14			
Zahl der Gruppen	12	72	13	25			
Platzzahl sonst.	122	1.639	274	357	47,7	13,4	8,3
<b>Platzzahl freie Träger gesamt</b>	<b>164</b>	<b>9343</b>	<b>509</b>	<b>417</b>	<b>64,1</b>	<b>76,3</b>	<b>15,4</b>
kommunaler Träger				Schülertreff			
Zahl der Einrichtungen	5	52	60	3			
Zahl der Gruppen	8	118	122	3			
<b>Platzzahl kommunale Träger</b>	<b>92</b>	<b>2.900</b>	<b>2.800</b>	<b>75</b>	<b>35,9</b>	<b>23,7</b>	<b>84,6</b>
					100,0	100,0	100,0
<b>insgesamt</b>	<b>256</b>	<b>12243</b>	<b>3309</b>		<b>264,1</b>	<b>276,3</b>	<b>215,4</b>

Stand 25.08.2003

**Anhang 4: Info-Handbuch des Jugendamtes der Stadt Nürnberg**

| STADT NÜRNBERG ... JUGENDAMT...KINDERTAGESSTÄTTEN J/6 |

\*\*\*\*\*


**I N F O - H A N D B U C H**


\*\*\*\*\*

**Übersicht****Bausteine für das Info-Handbuch** (Stand: September 2002)

<b>Titel</b>	<b>Dateiname</b>	<b>A-Z</b>	<b>Bearbeitung</b>	<b>Fassung vom (Nr.)</b>	<b>verschickt am</b>	<b>Verteiler</b>
Aktenplan	AKT_PL_1	A	J/6-4 WH	09.99(1)	24.09.99	Kitas, PR J/D, J/1 J/1-3 Av
Arbeitsgemeinschaften	AGECKDAT	A	J/6-1 Kn	03.96(1)	20.03.96	Kitas, PR J/D, J/1 PA/1-Pb
Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialdienst bei Jugendhilfeleistungen	ASD_ZUS	A	J/6-4 WH	12.98 (1)	28.12.98	Kitas, PR J/D, J/1 ASD PA-1Pb PA Betr. Sozialberatung
Aufnahmeantragsverfahren	AUFVERF	A	J/6-4 WH	03.98(3)	24.03.98	Kitas, PR J/D, J/1 GEB Fh-Bez.
Aufnahmemodus zu Betriebsjahresbeginn	AUFNAMOD	A	J/6-4 WH	03.94(1)	26.04.94	Kitas, PR J/D, J/1 GEB
Aufnahmeregelungen in besonderen Situationen	HANDBESI	A	J/6-4 WH	09.93(1)	24.09.93	Kitas, PR, J/D, J/1
Kleiner Bauunterhalt (vorläufige Fassung)	DEZBAU1	B	J/6-4 WH	04.96(1)	30.04.96	Kitas, PR J/D, J/1 J/1-3, H
Ergänzung: Zusätzliche Verschönerungs- und kleinere Instandsetzungsarbeiten			J/6-4 Wh		18.09.96	

Titel	Dateiname	A-Z	Bearbeitung	Fassung vom (Nr.)	verschickt am	Verteiler
Beratung	BERATUNG	B	J/6-1 Kn	04/00(3)	26.04.00	Kitas, PR J/3-EB PA-1/Pb und Betr. Sozialb. J/5-PSB J/D, J/1 ASD
Bewerbungen	BEWERTIP	B	PA/3	04.94(1)	15.04.94	Kitas, PR J/D, J/1 PA
Brandschutzordnung 3 Seiten zum Aus- hang				04.02		Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Brandschutzmaß- nahmen	BRAND <i>Achtung wird überarbeitet</i>	B	J/6 Ba	07.96(1)	15.07.96	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Diebstahl	DIEBSTAHL	D	J/6 Ba	12.01 (1)	05.12.01	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Dienstpläne + Nachtrag	DIENSTP2	D	J/6-4 WH	08.98(4)	26.08.98 29.10.98	Kitas, PR, J/D, J/1
Essensgeldüber- nahme durch J/8  Ergänzung: Überarbeitete Formulare	ESSENJ8	E	J/6-5 He  J/6	09.95(1)	04.10.95  25.07.97	Horte, PR, J/D, J/1 J/1-3 J/8 (10x) ASD (15x) GEB
Essens-, Geträn- ke- und sonstige Gelder	ESSGE01	E	J/6-5 He	10.99(1)	09.11.99	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3 J/1-1, GEB RA
Fahrten - Ausflüge - Ferienfahrten - Dienstreisen Außenaktivitäten  Korrekturen Ergänzung: Ausflugsfahrten mit Omnibussen	FAHRT_1	F	J/6-4 WH  J/6  J/1-3	11/99(2)	15.11.99  20.03.01  12.07.00	Kitas, PR, J/D, J/1 J/1-3
Formulare	FORMUL 2002	F	J/6-4 WH	09.02 (2)	10.09.02	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3, J/1-1

<b>Titel</b>	<b>Dateiname</b>	<b>A-Z</b>	<b>Bearbeitung</b>	<b>Fassung vom (Nr.)</b>	<b>verschickt am</b>	<b>Verteiler</b>
Fortbildung	FOBI	F	J/6-1 Kn	09.02 (4)	02.09.02	Kitas, PR J/D, J/1, J/1-1/5, PA/1-PE
Gebührenverwaltung in den Kindertagesstätten	Geb- verwaltung_kita	G	J/6-4 WH	08.02 (1)	02.09.02	Kitas, PR, J/D, J/1 J/1-3
Gebührenrückstände – Mahnverfahren	Gebrückst_ mahnverf	G	J/6-4 WH	08.02. (1)	02.09.02	Kitas, PR, J/D, J/1 J/1-3
Gebührenerlass J/8	Geberlass_ J8	G	J/6-4 WH	08.02. (1)	02.09.02	Kitas, PR, J/D, J/1 J/1-3, J/8
Gebührenerlass SHA	Geberlass_ SHA	G	J/6-4 WH	08.02. (1)	02.09.02	Kitas, PR, J/D, J/1 J/1-3, J/8, SHA
Haushalt: Kita-Budget	H_BUD1	H	J/6-4 WH	11/99(1)	15.11.99	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Ergänzung: Vertrag über freie Mitarbeit			J/6-4 WH		07.02.00	
Haushalt: Anträge zu den Haushaltsberatungen incl. Anträge für Anschaffungen mit einem Einzelwert über 400 Euro im Rahmen des Vermögenshaushaltes	H_VERM1	H	J/6-4 WH	11/99(1)	15.11.99	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Haushalt: Anträge für umfangreichere Anschaffungen aus dem Verwaltungshaushalt J/6 mit einem Einzelwert zwischen 150 u. 400€	H_VERW1	H	J/6-4 WH	11/99(1)	15.11.99	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Ergänzung Vermerk: Einführung zur Budgetierung Neue Info-Handbuch-Bausteine Nov. 99			J/6		11.99	
J/1-3 Zuständigkeiten 1 Seite zum Aushang			J/1-3		02	
Jahresplaner 1 Seite zum Aushang			J/6		11.99	
Kinderkrankheiten	KINKRANK	K	J/6-4 WH	08.98(1)	26.10.98	Kitas, JÄD PR, GE, J/D, J/1

Titel	Dateiname	A-Z	Bearbeitung	Fassung vom (Nr.)	verschickt am	Verteiler
Mehrarbeit	MEHRAR01	M	J/6-4 WH	08.98(1)	26.08.98	Kitas, PR, J/D, J/1
Mitarbeiterinnengespräche (MAG)	MAG	M	J/6-4 WH	01.01(1)	15.01.01	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-1, J/5, J/PI, PA/BSB, Fb, PA/1-Supervision
Informationen für die Mitarbeiterinnen des Mobilien Dienstes + Grundlagen für die Zusammenarbeit + Kriterien für den Einsatz + Kitainformationen für den Mobilien Dienst + Auswertung des MOB-Einsatzes				04.02		
Kurzinformation für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Praktikanten	KUINNM94 <i>Achtung wird überarbeitet</i>	N	J/6-4 WH	09.94(1)	14.10.94	Kitas, PR, J/D, J/1
Nicht abgeholte Kinder überarbeitete Fassung	NICHTABG EHOLT	N	J/6-2 Ba	05.02(2)	22.05.02	Kitas, PR, J/D, J/1, ASD, PJS, KN (KJH), J/1-3, GEB
Nutzung der Kindertagesstätte durch Dritte	Nutzddritte	N	J/6-2 Ba	04.02 (1)	11.04.02	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Öffentlichkeitsarbeit hier: Medieninformationen	medieninfo	O	J/6-3 Lu	12.02	07.01.03	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-2/2
Organigramme	ORGANIGR <i>Achtung nicht mehr aktuell wird überarbeitet</i>	O	J/6-4 WH	11.98(1)	18.12.98	Kitas, PR, J/D, J/1
Personal-Erkrankung	PERSERKR	P	J/6-4 WH	04.94.(1)	12.09.94	Kitas, PR, J/D, J/1
Platzkündigung	PLATZKÜ1	P	J/6-5 He	09.95(1)	04.10.95	Kitas, PR J/D, J/1 J/1-2, J/1-3 J/3 (6x) ASD (15x) GEB
Probezeit	HANDPROB	P	J/6-2 Ba	03.94(1)	15.04.94	Kitas, PR, J/D, J/1, PA

<b>Titel</b>	<b>Dateiname</b>	<b>A-Z</b>	<b>Bearbeitung</b>	<b>Fassung vom (Nr.)</b>	<b>verschickt am</b>	<b>Verteiler</b>
Projektarbeit in Kitas	PROJEKT	P	J/6-3 Lu	12.01(1)	02.01.02	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3, GEB
Schriftverkehr	SCHRVER1	S	J/6-4 WH	09.99(1)	24.09.99	Kitas, PR, J/D J/1, J/1-3
Schwierige Situationen mit Eltern	SCHWISIT	S	J/6-2 Ba	08.02 (1)	02.09.02	Kitas J/D, J/1 PR /1-3
Sicherheitsbeauftragte	SICHERHE	S	J/6-1 Kn	03.94(1)	15.04.94	Kitas, PR J/D, J/1
Spenden	SPENDE_1	S	J/6-4 WH	11.99(1)	22.11.99	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-3
Überstundenpauschale	ÜSTPAU01	Ü	J/6-4 WH	08.98(1)	26.08.98	Kitas, PR, J/D, J/1
Urlaub	URLAU01	U	J/6-4 WH	08.98(1)	26.08.98	Kitas, PR, J/D, J/1
Zeugniserstellung	ZEUGNERS T	Z	J/6-1 Kn	06.00(1)	26.06.00	Kitas, PR, J/D, J/1, J/1-1, PA

Abdruck: alle Kitas

	PA	GEB
J/6-FT,	PA/PE	PR Ref.V
J/6, -1, -2, -3, -4, -5; -P, -S	PA/1-PB	
J/D	PA/Betriebl. Sozialber.	
J/1	FB	
J/1-1	SHA	
J/1-2	ASD	
J/1-3	NKKJ (KJH)	
J/5	Av	
J/8	GH/Jäd	
J/Pl		
PJS		