

Trägerqualität

Eigene Ansprüche offenlegen

Roger Prott

Trägerqualität beginnt jenseits des Verwaltens. Zu objektiven fachlichen Indikatoren müssen Gestaltungswille, Mut und Redlichkeit als subjektiv treibende Kräfte treten, um den gesetzlichen Auftrag qualifiziert umzusetzen. Gehören aber zum Träger nicht alle, und wird Trägerqualität dann nicht von allen Beteiligten bestimmt?

Als ich den Artikel „Under my thumb“ (TPS 4/92) schrieb, habe ich nicht im entferntesten daran gedacht, welche unmittelbare Wirkung er haben könnte. Das Thema damals war die Frage, was ein Vorgesetzter im Kita-Bereich tun kann, um Entwicklungen zu initiieren, wenn er mit dem erreichten Stand nicht zufrieden ist. Meine Lösung hieß, kurz gefaßt:

- eigene Ansprüche zu formulieren und Druck auf diejenigen auszuüben, welche ihre Positionen nicht offenlegen wollen,
- Verfahrensweisen vorzugeben, dabei keine detaillierten Ziele bestimmen, sondern Entscheidungsräume bei den Mitarbeiterinnen lassen.

Ob der Artikel außerhalb meiner Abteilung etwas in Gang gesetzt hat, weiß ich nicht. Intern wurde er kontrovers, anfangs ablehnend aufgenommen. Meist diskutierten wir zwei Punkte:

- Wie ich zu meiner Einschätzung komme, und wie ich sie begründe.
- Darf ein Vorgesetzter seine Kritik öffentlich äußern?

Im Kern ging die anschließende Diskussion daher einerseits um die *Qualität von pädagogischer Arbeit* (wie der Vorgesetzte sie sieht und wie die Mitarbeiterinnen), andererseits um

die *Qualität des Vorgesetzten*, d. h. sein Verhalten und seinen Führungsstil. Insofern war der Artikel zum Bumerang geworden, aber er erfüllte seine Aufgabe, die Rolle eines Trägervertreters in Veränderungsprozessen zu diskutieren und von dort ausgehend die gemeinsam anzustrebende Qualität.

Subjektiver Anspruch

Wenn ich mich rückblickend frage, ob es richtig war, die Qualität unseres Angebotes verbessern zu wollen, gibt es zwei Sichtweisen. Einerseits war es nicht nötig; ein Leiter ohne Qualitätsansprüche lebt bequemer und ruhiger, niemand würde klagen, einige wären höchst zufrieden mit ihm. Andererseits war es doch notwendig und richtig, weil ich als Person eine bloß verwaltende Funktion nicht ausgehalten hätte und weil ich mich als Vertreter eines öffentlichen Trägers „unter KJHG-Hoheit“ zur Qualität verpflichtet sah. Wenn man so will, richte ich die Forderung nach Trägerqualität zuerst an mich und begründe sie mit schon altmodischen Tugenden: Gesetzestreue, Betriebsamkeit und der Überzeugung, daß ich für mein Geld was leisten muß, also Redlichkeit. Das ist die subjektive Seite meines Anspruchs, von der ich zu Beginn meiner Tätigkeit nicht gedacht hätte, daß sie ein so bestimmender Faktor wäre. Inzwischen sehe ich, daß Qualität zu diskutieren heißt, Mut zu haben zur Offenlegung eigener Ansprüche und einzutreten für eigene Ansichten; die erforderlichen Fachkompetenzen setze ich voraus.

Objektive Legitimation

Die subjektive Seite legitimiert nicht den Anspruch an Trägerqualität, sie ist nur eine treibende Kraft zur Umsetzung. Als Legitimation darf nur der objektive Hintergrund dienen, für den ich nochmals den gesetzlichen Auftrag als Ausdruck allgemeiner Akzeptanz bemühen und als zweites den Faktor Wirtschaftlichkeit hervorheben will. Jeder Träger, besonders der öffentliche, ist verpflichtet, die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Sie sind seine Existenzberechtigung. Jugendhilfe soll beitragen, positive Lebensbedingungen zu schaffen oder zu erhalten (§ 1 Abs. 3 KJHG), soll Kindern zur Eigenverantwortung verhelfen (§ 22 Abs. 1 KJHG), soll Benachteiligten abbauen (§ 9 KJHG), soll Eltern beraten und unterstützen (§ 1 Abs. 3 KJHG), soll alle Betroffenen einbeziehen (§§ 8 und 22 Abs. 3 KJHG). Diese allgemeinen Zielsetzungen will ich nicht weiter ausführen: Sie belegen meine These vom *Qualitätsgebot der Jugendhilfe und ihrer Träger* in Bezug auf den pädagogischen Auftrag. Das Qualitätsgebot erstreckt sich weiter auf das *Erfordernis fachlich begründeter Maßnahmen und der Fachlichkeit aller Mitarbeiter*, insbesondere auch der leitenden (§ 72 KJHG).

Die gesetzliche Qualitätsanforderung, nur fachlich qualifiziertes Personal einzusetzen, mag allein noch kein Trägerinteresse an ihrer Umsetzung begründen, spätestens durch das Eigeninteresse an Wirtschaftlichkeit sollten Träger auf Qualität achten. Es wird häufig behauptet, daß soziale und Jugendhilfemaßnahmen zu teuer sind. Dem halte ich entgegen, daß nur schlechte bzw. falsche Maßnahmen teuer sind, weil ständig „nachgebessert“ werden muß. Ebenso verhält es sich mit Mitarbeiterinnen (und Vorgesetzten): Schlecht qualifiziertes oder falsch eingesetztes Personal ist teuer, weil mehr davon gebraucht wird, als im Grunde notwendig ist, und weil nicht die gewünschten Effekte erzielt werden. Über- und unterfordertes Personal kostet sehr viel Geld durch große Personalfluktuations- und hohe Fehlzeiten. Es ist also letztlich günstiger, auf Qualität zu achten, d. h., An-

sprüche zu formulieren und seine Personalführung und -entwicklung darauf auszurichten.

Indikatoren für Trägerqualität

Das Fachkräftegebot ist Ziel, Begründung und Indikator der Qualität in einem. Wie weit die Norm „ausschließlich fachliches Personal“ erfüllt wird, indiziert die Qualität des Trägers unmittelbar. Ob das Personal im richtigen Rahmen arbeitet, zeigt zum Beispiel ein Blick auf die Fluktuationsrate, einem weiteren wichtigen Indikator für Trägerqualität, denn daraus sind Rückschlüsse auf die Arbeitsbedingungen und den Führungsstil möglich. Es ist wichtig, darauf zu achten,

- ob Leitungskräfte leiten und gestalten oder ob sie verwalten und jammern;
- ob Mitarbeiterinnen sich als Subjekt oder als Objekt von Entwicklungen betrachten;
- ob Konflikte kontrovers, aber solidarisch oder über Dritte ausgetragen werden.

Zu den *Qualitätsindikatoren fachlicher Art* gehören:

- ein *Leitbild*, zum Beispiel der Konsens darüber, was die allgemeinen Grundsätze des KJHG konkret als Handlungsgrundlage bedeuten. Gibt es beispielsweise den Grundsatz, daß jede Verwaltungsmaßnahme (Aufnahmeverfahren, Personalkürzung, Stellenbesetzung) mindestens einen pädagogischen Nutzen bringen muß?
- *Kontinuität* in der Entwicklung; bei allem Entwicklungserfordernis und Veränderungswillen darf doch nicht beliebig sein, welche Schwerpunkte gerade gesetzt werden, und dürfen Grundsatzfragen nicht von einzelnen Personen abhängen.
- *Die praktizierten fachlichen Standards*. Entsprechen sie allgemeinen Normen und Werten, oder sind sie abhängig vom Wohl und Wehe einzelner Personen, wie sind sie legitimiert, und wie fundiert sind sie fachlich?
- *Die öffentlich diskutierten Themen*; dabei lege ich Wert darauf, daß hier kein bestimmter Themenkatalog gemeint ist, sondern die Frage: Bestimmen fachliche Themen die Debatten, oder verharrt die Diskussion bei Formalien und organisatorischem Kleinkram?

Am wichtigsten ist „Kunden“-Zufriedenheit

Die wohl wichtigsten Qualitätsindikatoren sind zugleich die schwierigst meßbaren: das *Wohlbefinden der Kinder* und die *Zufriedenheit der Eltern*. Ich gehe davon aus, daß keine Tageseinrichtung heutzutage mehr so schlecht ist, daß sie eigentlich geschlossen werden müßte. Deshalb kann die zugelassene Qualitätsspanne sehr groß sein, ebenso wie familiäre Erziehung sehr verschieden sein kann, ohne daß „das Wohl der Kinder gefährdet“ ist. Einen absoluten Maßstab kann es dazu nicht geben. Daher bedürfen alle, wirklich alle, ambitionierten Qualitätsmaßstäbe sowohl der fachlichen Legitimation wie der öffentlichen Diskussion, insbesondere aber der Akzeptanz der Eltern. Wenn ich von ihr schreibe, muß ich sofort an Beschwerden und Eingaben einzelner Eltern denken. Sie sind nicht zuvörderst gemeint, sondern vielmehr die Frage, ob Eltern ein Angebot grundsätzlich annehmen oder meiden. Geben sie ihr Kind eher zu diesem oder zu jenem Träger? Lassen sie ihre Kinder „länger als nötig“ in der Kita, oder eilen sie, um die Kleinen keine Minute länger als nötig dort zu lassen? Und schließlich: Wofür muß die Elternvertretung kämpfen, was sind hier die Hauptthemen? Beschwerden der Eltern allein sind daher noch kein sicheres Zeichen, daß der Indikator „Zufriedenheit“ nicht eingehalten wird. Wichtiger ist allemal, wie mit einer Beschwerde umgegangen und was daraus gemacht wird.

Wer ist der Träger?

Als Vorgesetzter von vielen Kita-Leiterinnen habe ich mich eingangs als Trägervertreter

identifiziert. Aber gehören nicht auch alle Leiterinnen und Erzieherinnen zum Träger? Bestimmen nicht auch sie die Trägerqualität? Zumindest im Außenkontakt und gegenüber den Eltern repräsentieren sie das, was den Träger ausmacht. Hier könnte ein weiteres Kapitel ansetzen, denn manchmal benutzen Kita-Mitarbeiterinnen die Eltern als Druckmittel gegen die Trägerverwaltung. Das entspricht dann mit Sicherheit nicht dem Qualitätsindikator „Konflikte direkt, d. h. nicht über Dritte austragen“.

Zum öffentlichen Träger gehören politische Vorgesetzte (Dezernenten etc.), welche mehrheitlich aus nichtfachlichen Erwägungen heraus diese Posten bekleiden. Sie halten selten dem Fachlichkeitsgebot des KJHG stand. Sie können dementsprechend hohen Schaden anrichten durch Fehlentscheidungen sachlicher und personeller Art. Was ich eingangs beschrieb, daß Qualität mit dem Mut beginnt, seine Maßstäbe einer öffentlichen Diskussion zuzuführen, erweitere ich um die Aussage, daß die Entwicklung von Qualität weiteren Mutes bedarf: sich als Vorgesetzter so qualifizierte Personen zu suchen, daß man selbst überflüssig wird, nicht solche, die einem immer wieder beweisen sollen, für wie wichtig man sich selbst hält.

Der Träger, das sind alle Beteiligten. Jede und jeder trägt seinen Teil zur Qualität bei. Es liegt in der Natur der Sache, daß diejenigen, welche mehr entscheiden dürfen, positiv wie negativ, mehr Auswirkungen auf die Trägerqualität haben, manchmal zum Glück nur auf ihr Erscheinungsbild.

Roger Prott ist Diplom-Pädagoge und Leiter der Abteilung Kitas und Tagespflege im Berliner Bezirk Neukölln.