



## **Empfehlungen für gute Trägerstrukturen in der Kindertagespflege Baden-Württemberg\***

### **Eine Orientierungshilfe des Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.**

Beschlossen von der Mitgliederversammlung des Landesverbandes am

6. Juli 2013 in Stuttgart

#### **Hintergrund der Empfehlungen:**

Der Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. ist der Dach- und Fachverband der Kindertagespflege in Baden-Württemberg und anerkannter Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Seit 1978 hat der Verband an den Gründungen der heute über 50 Tageselternvereine in Baden-Württemberg aktiv mitgewirkt und unterstützt und berät diese bis heute in ihren Aufgaben.

Der Landesverband setzt sich für den Ausbau der Kindertagespflege im Land ein. Zu seinen Aufgaben gehört insbesondere:

- die Umsetzung des standardisierten Qualifizierungskonzeptes für Tagespflegepersonen
- als Netzwerkpartner für Politik und Verwaltung zu fungieren
- Vernetzung, Beratung und Fortbildung für MitarbeiterInnen und Ehrenamtliche in der Kindertagespflege
- Betreuung seiner Mitglieder und Kooperationspartnern
- Interessenvertretung der Tageselternvereine, Tagespflegepersonen, Kinder und Eltern.

In den 1990er Jahren hat der Verband vom Sozialministerium Baden-Württemberg den Auftrag erteilt bekommen, Trägervereine auf der örtlichen Ebene bei der Gründung zu unterstützen und sich für die landesweite Etablierung von (Qualitäts-)Standards in der Kindertagespflege einzusetzen. Heute hält der Verband ein fast flächendeckendes Mitgliedernetz in allen Stadt- und Landkreisen vor.

2011 hat der Verband begonnen sich nach außen und innen strategisch neu auszurichten um auch auf die unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Veränderungen in der Kinderbetreuungslandschaft zu reagieren. Hierzu zählen insbesondere:

- die zunehmende Professionalisierung der Kindertagespflege als pädagogisch gleichwertiges Angebot in der Betreuungslandschaft

\*Diese Empfehlungen basieren auf der Grundlage des Papiers „Empfehlungen für gute Trägerstrukturen. Eine Orientierungshilfe“ des PARITÄTISCHEN Baden-Württemberg (2013), dem wir für den Input und Beratung bei der Erarbeitung herzlich danken.



- der Rechtsanspruch für Kinder unter 3 Jahre ab 2013, der zu einem massiven Ausbau der Kinderbetreuung führt und sich auch auf die Kindertagespflege erstreckt
- gestiegene gesetzliche und fachliche Anforderungen an einen Träger im Rahmen der Übernahme öffentlicher Aufgaben (z.B. im Rahmen von Delegationsverträgen)
- die Veränderungen/Wettbewerb in der Trägerlandschaft: Überwiegend ehrenamtlich geführte Vereine stoßen an Belastungsgrenzen oder Nachwuchsprobleme für die ehrenamtliche Arbeit, bzw. große Träger steigen in die Kindertagespflege ein
- Veränderungen in der ehrenamtlichen Engagementbereitschaft von BürgerInnen.

Diese und andere Entwicklungen wirken sich stark auf die Situation der klassischen Tageselternvereine, die noch überwiegend ehrenamtlich und ohne professionelle Trägerstrukturressourcen geführt werden, aus.

In einzelnen Fällen führte dies in den letzten Jahren bereits zur Auflösung von Vereinen, Übernahme durch größere Trägerorganisationen und in einzelnen Landkreisen auch zur Rücknahme der Delegation durch die Jugendhilfeträger. Die mediale Berichterstattung wirkte sich in diesen Fällen negativ auf das gesamte System Kindertagespflege aus und wird auch von Kritikern der Kindertagespflege gerne „benutzt“, um das Angebot Kindertagespflege insgesamt infrage zu stellen.

Zusätzliche belastende Faktoren vor Ort sind, dass es unseren Mitgliedern bislang in fast keinem Stadt- oder Landkreis gelungen ist, die Finanzierung der notwendigen (und im Falle der Fachberatung sogar gesetzlich vorgeschriebenen) Personalbedarfe in der Kindertagespflege sicherzustellen. In nur wenigen Landkreisen wird der empfohlene Fachkräfteschlüssel von 1 : 90 (päd. Fachkraft : Kindern) erreicht bzw. hat sich durch den Ausbau weiter verschlechtert (Stand Frühjahr 2013). Mit einem aktuell landesweiten Schlüssel von durchschnittlich 1 : 163 ist bei den örtlichen Trägervereinen eine professionelle und den Anforderungen des Kinderschutzes gerecht werdende Fachberatung nicht zu leisten. Hinzu kommt, dass es nur wenigen örtlichen Trägerorganisationen bislang gelungen ist, für die erforderlichen Geschäftsführungsstrukturen, die es für professionelle Träger ab einer bestimmten Größe braucht, die Finanzierung von den Stadt- und Landkreisen zu erzielen. Auch auf die Behebung dieser strukturellen Unterfinanzierung sollen diese Empfehlungen hinwirken.

„Wo die Strukturen nicht geklärt sind, werden die Beziehungen übermäßig belastet.“<sup>1</sup> Diese Beobachtung bildet den Ausgangspunkt unserer Überlegungen, denn geklärte Strukturen in der Kindertagespflege sind insbesondere wichtig für:

- die ehrenamtliche Arbeit von Vorständen und Gremien
- die hauptamtlichen MitarbeiterInnen in unseren Mitgliedsorganisationen
- die Zusammenarbeit mit unseren öffentlichen Auftraggebern in den Stadt- und Landkreisen
- für die Tagespflegepersonen, für die der Träger eine existenzielle Bedeutung hat
- für Eltern, die ihre Kinder in die Obhut der Tagespflege geben.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.dialogos-team.de/shtml> (Stand: 17.02.2012).



Wir legen deshalb besonderen Wert auf eine gute und verantwortungsvolle Trägerführung. Dies zeigt sich insbesondere durch:

- gute und transparente Trägerstrukturen,
- die Trennung von operativer Geschäftsführung und Aufsicht,
- klare Aufgabenbeschreibung, klare Aufbau- und Ablaufstrukturen,
- Zusammenwirken von Geschäftsführung und Aufsichtsgremium zum Wohl des Vereins,
- einen angemessenen Umgang mit Risiken.

**Mit der vorliegenden Empfehlung möchten wir den Mitgliedsorganisationen und interessierten anderen Trägern eine Orientierungshilfe geben und darüber hinaus Standards beschreiben.**

**Die vorliegende Empfehlung wird regelmäßig überarbeitet, bei Bedarf weiterentwickelt und um Anlagen zu einzelnen Aspekten ergänzt. Sie soll den Mitgliedern als Orientierung dienen, und dazu anregen, die Empfehlungen vor Ort aufzugreifen, zu reflektieren und prozesshaft strukturelle Lösungsansätze zu entwickeln. So soll diese Empfehlung dazu beitragen, dass das Profil, die Fachlichkeit und die Wirtschaftlichkeit und damit letztlich die Qualität der Arbeit aller Mitgliedsorganisationen gefördert und verbessert werden.**

Angesichts der Vielgestaltigkeit der Mitglieder in Größe und Struktur können keine allgemeingültigen Vorgaben gemacht werden. Dessen ungeachtet müssen sich alle Organisationen der freien Wohlfahrtspflege immer wieder neu den aktuellen Anforderungen an gute Trägerstrukturen stellen.

Unter Umständen ist auch eine Anpassung der bisherigen Rechtsform an zwischenzeitlich eingetretene Veränderungen notwendig.

Die Empfehlung richtet sich somit an alle Mitglieder des Landesverbandes der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V., unabhängig von ihrer Rechtsform.

Da die große Mehrzahl der Mitgliedsorganisationen des Landesverbandes aus eingetragenen Vereinen besteht, die einen ehrenamtlichen Vorstand und hauptamtliche MitarbeiterInnen haben, beziehen sich die folgenden Leitsätze auf den Vorstand als Aufsichtsgremium und die operative Geschäftsführung als Ausführungsorgan. Hierbei ist es unerheblich, ob die operative Geschäftsführung durch haupt- oder ehrenamtliche MitarbeiterInnen erfolgt (etwa durch GeschäftsführerInnen, Einrichtungsleitungen oder hauptamtliche Vorstände).

Die beschriebenen Leitsätze gelten gleichermaßen für die operativen Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien von anderen Trägerorganisationen, die dem Landesverband angeschlossen sind.



## 10 Leitsätze für professionelle Trägerstrukturen

### 1. **Vorstände sollen so besetzt werden, dass sie ihren vereinsrechtlichen und personalführenden (Aufsichts-)Pflichten zeitlich und kompetenzmäßig nachkommen.**

Dies erfordert insbesondere,

- eine Personalsuche für Vorstände, die nicht nur einzelne Zielgruppen in der Tagespflege abbildet, sondern eine möglichst breite Zielgruppenakzeptanz findet
- dass in jedem Vorstand die notwendigen Kompetenzen (insbesondere auch vereinsrechtlich, fachlich etc.) ausreichend vertreten sein sollen
- dass die zuständigen Vorstände wenn möglich Kompetenzen in professioneller MitarbeiterInnenführung nachweisen können und dass es für MitarbeiterInnen transparente Strukturen, Wege und Ansprechpartner gibt.

Bei der Wahl von Vorständen soll außerdem auf Vielfalt geachtet und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen und Männern sowie eine ausgewogene Altersmischung ermöglicht werden.

### 2. **Die Vorstandsarbeit soll so organisiert werden, dass mindestens folgende Aufgabenwahrnehmungen sichergestellt und transparent kommuniziert sind.**

Der Vorstand

- berät, begleitet und überwacht die operative Geschäftsführung. Sofern diese von einem oder mehreren Vorständen selbst geführt werden, sorgt der Vorstand dafür, dass eine größtmögliche Transparenz hinsichtlich der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten geschaffen wird. Das Vier-Augen-Prinzip für Finanzen und rechtliche Verpflichtungen ist in diesem Fall auf Vorstände zu übertragen, die nicht mit der Geschäftsführung betraut sind.
- beteiligt sich, im Falle einer Geschäftsführung, nicht am operativen Geschäft; er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zeitnah einzubeziehen;
- ist für die Bestellung und die Ausgestaltung der Verträge der Mitglieder der Geschäftsführung verantwortlich und ist nach seinen Kräften bemüht, gemeinsam mit diesem für eine frühzeitige Nachfolgeregelung zu sorgen;
- soll sich eine Geschäftsordnung geben (d.h. eine Aufgabenbeschreibung von Vorstand und hauptamtlichen MitarbeiterInnen)
- soll regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit reflektieren
- informiert unverzüglich die Mitgliederversammlung über Tatsachen, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Trägerstrukturen/-profil grundlegend beeinflussen.



Die Vorstandsmitglieder sollen

- eine regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen des Vorstandes,
- ausreichende zeitliche Ressourcen für die Aufsichtstätigkeiten,
- eine angemessene Vorbereitung auf die Sitzungen und
- ihre Bereitschaft zur verantwortungsvollen Mitwirkung bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

sicherstellen.

**3. Es darf kein eigenwirtschaftliches Interesse bei einem oder mehreren Vorständen gegeben sein.**

Vorstände engagieren sich ehrenamtlich. Dies schließt insbesondere aus, dass

- Vorstände eine über die gesetzlichen Ehrenamtszuschläge und Auslagenersatz hinausgehende Vergütung für die Vorstandstätigkeit erhalten (sofern eine Vergütung bezahlt wird).
- Vorstände Personen des Vorstands als MitarbeiterInnen des Vereins auf Dauer einstellen (keine Personenidentität zwischen operativer Arbeit und Aufsichtsmandat)
- hauptamtliche MitarbeiterInnen im Vorstand als stimmberechtigte Mitglieder vertreten sind
- Tagespflegepersonen, die als Vorstand fungieren, - sofern möglich - nicht von hauptamtlichen MitarbeiterInnen der Trägerorganisation auf Eignung überprüft, beraten, vermittelt und betreut werden.

**4. Die Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Vorständen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen folgt auch in rein ehrenamtlichen Vereinen den Grundsätzen einer klaren, transparenten und organisierten Zusammenarbeit.**

**5. In unseren Organisationen wird nur fachlich geeignetes hauptamtliches Personal eingestellt.**

Das hat zur Folge, dass:

- den Anforderungen an die Fachlichkeit in allen Bereichen der Übertragung von Aufgaben genüge getan werden soll.



- für Vermittlung, fachliche Beratung, Begleitung und Qualifizierung Fachkräfte nach dem Fachkräftegebot des KJHG tätig sind: Diplom-Sozialpädagogen, Diplom-Sozialarbeiter, Diplom-Pädagogen bzw. Bachelor- oder Master-Abschlüsse. Sie verfügen u. a. über spezifische entwicklungspsychologische, pädagogische, pflegerische und gesundheitsbezogene Kenntnisse, die in Ausbildungsgängen auf akademischem Niveau (BA-Abschluss) oder durch die Teilnahme an qualifizierten Fort- und Weiterbildungskursen erworben wurden.

**6. Der Schutz des Kindeswohls und die Qualität der Fachberatung sind zu garantieren und auf die Einhaltung des empfohlenen Fachberatungsschlüssels ist zu achten.**

Trägerorganisationen, bei denen der empfohlene Fachberatungsschlüssel nicht erreicht wird, leiten Maßnahmen ein, um die Einhaltung des empfohlenen Fachberatungsschlüssels sicherzustellen. Das schließt ein, dass sich die Trägerorganisation an den öffentlichen Jugendhilfeträger bzw. an die Politik wendet und über eine ausreichende Finanzierung für die Fachberatung verhandelt.

In Fällen, wo die fachlichen Anforderungen den Kinderschutz und aufgrund der personellen Ausstattung die Fürsorgepflicht gegenüber MitarbeiterInnen gefährdet erscheinen, soll das Aufsichtsgremium prüfen, ob die Delegation an den öffentlichen Jugendhilfeträger zurückgegeben wird.

**7. Ab einer bestimmten Größe sollen hauptamtliche Geschäftsführungsstrukturen implementiert werden.**

**8. Die Aufgaben der örtlichen Trägerorganisation müssen den fachlichen, rechtlichen und qualitativen Standards des Landesverbandes genügen.**

**9. Die Buchhaltung, Rechnungslegung und das interne Berichtswesen muss auch bei rein ehrenamtlich geführten Organisationen nach anerkannten Standards erfolgen.**

Dies heißt insbesondere:

- Jahresabschlüsse sind nach den anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen zeitnah zu erstellen. Es können Quartalsabschlüsse oder Zwischenberichte erstellt werden.
- Ein Tätigkeitsbericht soll durch die Geschäftsführung erstellt werden.



- Es ist darauf zu achten, dass die Prüfung des Jahresabschlusses zeitnah nach dessen Aufstellung durchgeführt wird.
- Ein betriebliches oder internes Berichtswesen bildet die Grundlage für Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation und dient der internen Steuerung. Ein effektives Berichtswesen liefert gezielt und zeitnah genaue und auf die relevanten Fragestellungen bezogene Informationen.
- Eine externe Prüfung soll alle paar Jahre stattfinden.

**10. Die Einhaltung der Vertragspflichten aus dem Delegationsvertrag mit dem öffentlichen Jugendhilfeträger ist sicherzustellen.**

Wenn die Vertragspflichten nicht eingehalten werden können (z.B. aufgrund von Personalmangel, Überforderung des ehrenamtlichen Vorstandes oder bei struktureller Unterfinanzierung), wird dies den relevanten Netzwerkpartnern gemeldet, insbesondere:

- beim öffentlichem Jugendhilfeträger
- Politik
- Landesverband.