

## **Verbundsystem – nein Danke oder doch gut und richtig!?**

### **Weshalb wurde die Verbundleitung eingeführt?**

Durch die Veränderungen in der pastoralen Landschaft - sprich Neugründungen von sehr großen Pfarreien durch Fusionen, Rückgang der Pfarrer und hauptamtlichen Kirchenvorstandsvertreter und die damit einhergehende feststellbare Überlastung der ehrenamtlichen Vertreter in den Kirchenvorständen und Pfarreiräten, hat sich das Bistum Münster 2010 dazu entschlossen eine mittlere Leitungsebene in den Kindertageseinrichtungen zu etablieren durch eine übergeordnete Leitungskraft: die Verbundleitung. Gleichzeitig wurden die administrativen Verwaltungsaufgaben und Befugnisse in die direkte Verantwortung der Zentralrendanturen gegeben. Damit hat der Träger (Kirchenvorstand) auch einen Teil seiner Einflussnahme in diesem Bereich abgegeben. Die rechtliche Anpassung erfolgte durch Ergänzungen der bestehenden Verwaltungsvereinbarungen und durch Dienstanweisungen. Noch vor Abschluss der Pilotphase wurde die Auswertung dieses neuen Systems durchgeführt. Dabei wurde nicht berücksichtigt, dass die Leitungen der Kindertagesstätten noch im vollen Umfang ihre jeweilige Leitungsfreistellungsstunden hatten und vielfach Unzufriedenheit über die unklare Aufgabenverteilung geäußert wurden.

### **Was gehört zu den Aufgaben der Verbundleitung?**

Die Verbundleitung ist zuständig für drei bis fünf Tageseinrichtungen. Sie übernimmt globale Kooperationsaufgaben, z. B. die Bündelung, Zuordnung und Regelung sämtlicher einrichtungsbezogener Aufgaben vor Ort. Sie trägt die Verantwortung für den pädagogischen Betreuungs- und Bildungsauftrag aller

im Verbund stehender Einrichtungen im Benehmen mit dem Träger und ist Ansprechpartner und Bindeglied zwischen Träger, Kindergartenleitung, Zentralrendantur und Fachberatung. Sie ist zuständig für das Personalwesen: z. B. Dienstaufsicht, Mitarbeiterführung, Mitarbeitergespräche, Urlaubsplanung, Fortbildungen der Mitarbeitenden, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Personalgewinnung. Weitere Aufgaben sind: Weiterentwicklung der pädagogischen Konzepte, Aufnahmeverfahren der Kinder in die Kindertageseinrichtungen, Beschwerdemanagement, Gremienarbeit (Rat der Tageseinrichtung, Leitungskonferenzen, Trägerkonferenzen, fachverbandliche Sitzungen). Ich höre an dieser Stelle einmal mit der Aufzählung mit dem Hinweis auf, dass der Aufgabenkatalog noch weiter geht.

#### **Aus welchen Mitteln wird die Verbundleitung bezahlt?**

Die Leitungsfreistellung der Leitungen der Kindertagesstätten werden in Pfarreien, die das Verbundsystem installiert haben, seit 2011 beschnitten. Bis 2019 wurden einer Kitaleitung in der Regel pro Gruppe 3 Freistellungsstunden zugeschrieben, der „Rest“ war wieder pädagogische Arbeit am Kind. Seitdem die Leitungs-Freistellungsstunden aber besetzt werden müssen laut KiBiZ, werden je nach Größe der Einrichtung Freistellungsstunden abgezogen. Bei einer Viergruppeneinrichtung sind es 8 Stunden. Hintergrund dafür ist die Finanzierung der Verbundleitung. Sie wird je nach der Gesamtanzahl der Kinder in den Einrichtungen zwischen S16 bis S18 KAVO SuE eingestuft, bezahlt wird dies aus KiBiZ-Mitteln. Dies ist möglich, da der Verbundleitung im Aufgabenkatalog pädagogischen Aufgaben zugeschrieben werden.

#### **Wie wirkt sich das auf bestehende, bzw. neue Arbeitsverträge der Leitungen von Kindertagesstätten aus?**

Dort, wo das Verbundleitungssystem eingeführt wurde, hat das Bistum versucht die Leitungen herab zu gruppieren, in dem den Leitungen Schreiben

vorgelegt wurden und wird, in dem steht, das die Leitung vor Ort nicht mehr die Leitungsaufgaben wahr nimmt. Leider haben viele Leitungen blauäugig unterschrieben und dann einen neuen Vertrag mit einer niedrigeren Einstufung plus einer vorläufigen Zulage bekommen. Das Bistum hoffte, bald eine rechtliche Lücke zu finden, um die „alten“ Leitungen finanziell herabgruppieren zu können. Auch die Stellenbezeichnung wurde verändert: zunächst wurde die Bezeichnung in Einrichtungsleitung umgewandelt. Dann wurde sie als „ständige Stellvertretung einer Leitung die mehrere Einrichtungen leitet“ oder als „Fachkraft zur Unterstützung einer Leitung, die mehrere Einrichtung leitet“ bezeichnet und dem entsprechend eingruppiert. Auch das haben leider Kolleginnen arbeitsvertraglich unterschrieben. Zurzeit werden sie wieder als Einrichtungsleitung betitelt. Im jährlichen Meldebogen an den LWL stehen die Leitungen der Kindertagesstätten mit der Schlüsselnummer 452 (Freistellungsstunden der Fachkraft mit besonderer Verantwortung in einer Nebenstelle oder zur Ergänzung einer Leitung, die mehrere Einrichtung leitet). Diese Bezeichnung ist insbesondere bei den Altverträgen nicht korrekt. Die Krux ist jedoch, dass man sonst die Verbundleitung im Meldebogen nicht „unterbringen“ kann.

Leitungen, die sich durch Anmahnungen nicht einschüchtern ließen bzw. lassen und einen langen Atem bewiesen bzw. beweisen, sind bis heute nicht umgruppiert worden. Im Gegenteil – seit einiger Zeit werden alle neu eingestellten Leitungen in den Kindertagesstätten vertraglich KAVO konform eingruppiert.

### **Aber zurück zur Ausgangsfrage: Verbundsystem – nein Danke oder doch gut und richtig!?**

Das ein ehrenamtlich arbeitender Kirchenvorstand nicht nebenbei bis zu 10 Kindertageseinrichtungen fachlich, finanziell und personell begleiten kann steht

außer Frage. Aber wenn die Leitung einer Kindertagesstätte ohne Verbundleitung bis zu 100 % für die vielfältigen Aufgaben frei gestellt wird, wie soll dann die Leitung von bis zu fünf, in Ausnahmefällen auch sechs Kindertagesstätten, inklusive der zusätzlichen Aufgabenfelder von Träger- und Verwaltungsseite, von einer Person mit einem Beschäftigungsumfang von 100% bewältigt werden? In der Realität ist das! nicht umzusetzen. Vor allem die pädagogischen Aufgabenbereiche, das personelle Alltagsgeschehen wie z.B. interne Vertretungsregelungen, Koordination der Urlaubsplanung, Begleitung des Teams, Arbeitspläne schreiben, Ansprechpartner vor Ort für Eltern sein, Gremien- und Netzwerkarbeit sowie die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, Entwicklungen von Qualifikationen wie Literacy KiTa, bleiben bei der KiTa-Leitung vor Ort. Außerdem ist die Dopplung in der Ausführung von Leitungsaufgaben zu beobachten, da die Zuarbeit oder Durchsicht bzw. Kontrolle von Statistiken und Anträgen von der KiTa-Leitung notwendig ist, da sie **IHRE** Einrichtung im Blick hat. Aber eigentlich ist dies wiederum zeitlich gar nicht möglich, da ja die Leitungsfreistellungsstunden für eben diese Arbeiten gekürzt worden sind. Oftmals bleiben Arbeitsaufträge liegen oder werden in der Freizeit zuhause erledigt. Die Qualität in den Kindertagesstätten leidet. Wir beobachten einen starken Anstieg des Krankheitsstands bei den KiTa-Leitungen, sowie wachsende Unzufriedenheit, Burnout und eine sehr hohe Fluktuation auf den Leitungsstellen. Leitungsstellen bleiben vakant. Der Beruf ist unattraktiv. Erzieher und Erzieherinnen, die gar keine Leitungsambitionen haben, übernehmen die Leitungsstellen mit dem Lockmittel der Stellenentfristung. Auch der Anspruch an die Leitungsposition verändert sich, dies wird u. a. sichtbar in der Stellenbeschreibung, aber auch in den Gesprächen bei Neuanstellungen. Die neuen Leitungen gehen davon aus, dass eine Vielzahl der Leitungsaufgaben von

den Verbundleitungen übernommen werden. Die Kitaleitungen fordern eine ganz andere Unterstützung ein, die die Verbundleitungen aufgrund der Fülle an Aufgaben gar nicht leisten kann. Auch das führt zu Frust und Unzufriedenheit vor Ort. Die Qualität der Arbeit leidet auf allen Ebenen. Sie leidet, weil Leitung nicht wahrgenommen wird, da die Stelleninhaberin die Aufgabe fachlich nicht umsetzen kann oder ihre Rolle als Leitung nicht wahrnimmt, weil Leitung vor Ort nicht wahrgenommen werden darf oder soll. Weil Strukturen und Aufgabenverteilung nicht klar sind. Dabei ist die Leitungsfunktion - das Übernehmen und auch das Wahrnehmen dieser Rolle als Leitung in der Einrichtung, insbesondere auch eine den Mitarbeitenden zugewandte Personalführung grundlegend, für ein positives Betriebsklima, um Mitarbeitende zu binden, damit eine Verselbstständigung der Teams bis hin zum Übergehen/Ignorieren der Kitaleitung und Betriebsabwanderungen vermieden werden.

### **Und wie sieht es bei den Verbundleitungen aus?**

Hier wird zunehmend ein sehr ähnliches sichtbar: Verbundleitungen werden langfristig psychisch krank - Burnout. Verbundleitungen kündigen, da der Leitungsdruck zu groß ist, sie das Aufgabenspektrum überfordert, es nicht klar definiert ist oder sie sich vom Träger allein gelassen fühlen. Stellen bleiben vakant und werden mit Personen besetzt, die die aufgeführten Voraussetzungsqualifikationen in den Stellenausschreibungen gar nicht erfüllen, z.B. keine Leitungserfahrungen haben. Träger rudern zurück und geben das Verbundleitungssystem wieder auf.

### **Und nun? System gescheitert?**

Bis heute hat es keine weitere Evaluation des Verbundsystems auf Bistumsebene gegeben. Wir haben dies im Gespräch mit unterschiedlichen

Generalvikaren des Bistums Münster mehrfach angeprangert. Leider ist bis heute nichts geschehen.

Wie gesagt, die Entlastung des Kirchenvorstands steht außer Frage, aber nicht auf dem Rücken der Leitungen von Kindertagesstätten. Die Finanzierung muss aus Bistumsmitteln (wie beim Pastoralassistenten zur Entlastung des leitenden Pfarrers) erfolgen, damit die Leitungen der Kindertagesstätten ihre vollen Leitungsfreistellungsstunden behalten und ihren Aufgaben gerecht werden können. Die Verbundleitungen müssen die Trägeneraufgaben übernehmen, also im administrativen Bereich entlastend tätig sein, im engen Austausch und Miteinander mit dem Träger, Rendanturen und natürlich mit den Kita-Leitungen als wichtigstes Bindeglied. Dann kann das System gelingen. Dies nimmt umso mehr eine größere Gewichtung ein, da sich das Bistum auf den Weg macht, neue - noch größere Strukturen in Form von pastoralen Räumen einzuführen. Da kann nur eine KiTa-Landschaft bestehen, die strukturell und personell gut aufstellt ist.