

Unsere dreiteilige Reihe zeigt in einer Mischung aus Fiktion und Sachinformation, wie die Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen gelingen kann.



# Leitung + Team + Träger

## Wie sie erfolgreich und ergebnisorientiert zusammenarbeiten – Teil 3: Ein Träger, der trägt

Michael Schrader

**I**m letzten Teil möchte ich zunächst noch einmal die Ressource Geld aufgreifen und diese Reihe anschließend mit zwei Thesen zur Aufgabe des Trägers abrunden.

### Szenario

Das Kindergartenjahr 2007/2008 begann mit einem „Hammer“: Die Landesregierung hatte nach langen Beratungen und Auseinandersetzungen mit den Verbänden ein neues Finanzierungsinstrument durchgesetzt. Gleichzeitig wurde der Rechtsanspruch auf zweijährige Kinder und sechs Stunden täglich ausgeweitet, das letzte Kindergartenjahr wurde beitragsfrei gestellt. Die Eltern bekamen Gutscheine, die sie jeden Monat in der KiTa ihrer Wahl einlösen konnten. Betreu-

ungsbedarfe über den Rechtsanspruch hinaus „kauften“ die Eltern direkt in den Einrichtungen. Es war auch kein Zeitkorridor mehr festgelegt, in dem der Rechtsanspruch eingelöst werden musste. Eine betriebswirtschaftliche Hochrechnung des Trägers und die Frage bei den Eltern nach den Betreuungsbedarfen ergaben eine deutliche Spreizung der benötigten Öffnungszeiten. Die Krankenschwester mit Frühschicht musste ihr Kind um 5.30 Uhr bringen. Eltern mit Spätschicht konnten ihre Kinder erst nach 20.00 Uhr abholen. Einige in Teilzeit arbeitende Mütter wollten ihre Gutscheine auf drei oder vier Tage bündeln, etliche Eltern hatten Bedarfe samstags und

sonntags usw. Würden die Einrichtungen ihre Öffnungszeiten unverändert lassen und die Eltern, deren Bedarfe nicht bedient werden konnten, sich anderweitig orientieren, würde die KiTa in die roten Zahlen geraten. Alle Träger standen in ähnlicher Weise unter Druck. Die Eltern nutzten ihre neue Markt-

macht. Es gab mittlerweile gewerbliche Anbieter, die sich offenbar leichter taten, die neue

**Von der konfessionellen, politischen oder sonstigen Ausrichtung des Trägers hängt entscheidend ab, wie das Leitbild aussieht.**

Nachfrage zu bedienen. Auch in Roswithas Einrichtung war die Verunsicherung groß. Die Angst um den Arbeitsplatz lähmte einige; andere empörten sich über die Zumutungen durch die nachfragen-



Träger – zuständig für gute Rahmenbedingungen

den Kunden – hatte doch ein allein erziehender Vater, der regelmäßig in Nachtschicht arbeitete, sogar nach Übernachtbetreuung gefragt. Aber trotzdem oder gerade deswegen gab es im Team einen starken Zusammenhalt – die gemeinsame Überzeugung, dass man bisher gute Arbeit geleistet hatte, und die Zuversicht, dass es eine befriedigende Lösung geben werde. Ich will in einigen Punkten andeuten, wie diese ausgesehen haben könnte:

■ Auf der Basis des Jahresarbeitszeitkonzepts gab es zunächst kein Problem mit der geringen Auslastung. Bis sich Nachfrage und Angebot wieder neu ausbalanciert hatten, wurden Minusstunden gefahren, die später nachgearbeitet werden konnten, sofern es dann eine größere Nachfrage gab.

■ Mit den Eltern wurden Einzelgespräche geführt, um die Bedarfe tages- und stundengenau zu ermitteln und nach Alternativen zu suchen, z. B. Tagespflege oder Babysitterdienste für einzelne Kinder, bei denen besondere Betreuungszeiten nachgefragt wurden.

■ Eine erste Übersicht ergab deutlich veränderte Bedarfe, vor allem in den frühen Abend hinein und an Samstagen. Bedarfe vor 7.00 Uhr und an Sonntagen betrafen nur einzelne Kinder.

■ Ein neuer Dienstplan zeigte, dass die KollegInnen ca. 85% der gewünschten Zeiten problemlos abdecken konnten. Schwierigkeiten gab es in den Randbereichen des Tages, da manche selbst Familie hatten. 10% waren noch in Zusammenarbeit mit den anderen Einrichtungen des Trägers zu klären.

■ Die restlichen 5% stellten ein Problem dar. Es wurde die Idee einer flexiblen Einsatzgruppe von Studierenden, Erzieherinnen im Erziehungsurlaub und Arbeitslosen entwickelt, auf die kurzfristig und für die Betreuung einzelner Kinder in den Randbereichen der Öffnungszeiten zurückgegriffen werden konnte. Es würde ungefähr drei Monate dauern – inklusive Schulung –, einen solchen Pool aufzubauen.

■ Eine betriebswirtschaftliche Hochrechnung ergab unter diesen Bedingungen eine Finanzlücke von ungefähr 6-8% der Gesamtkosten. Das war ein Problem. Der Träger hatte jedoch in den Vorjahren Rücklagen gebildet, die es erlaubten, eine Durststrecke von ein bis maximal zwei Jahren zu überstehen.



**Kurzer Selbstcheck zur eigenen Trägersituation:****These 1** Der Träger kümmert sich um die Zukunftsstrategien!**These 2** Der Träger sorgt für eine Wertgrundlage, ein Leitbild!

■ Träger und Mitarbeitervertretung hatten schon bei der Einführung des Jahresarbeitszeitkonzepts heftig gerungen, sich letztlich aber doch geeinigt. Schon länger stand die Frage nach dem Ausstieg aus dem wenig flexiblen BAT im Raum. Unter den neuen ökonomischen Rahmenbedingungen stellte sich das Problem verschärft. Im Laufe von drei Monaten wurde gemeinsam ein neues, übersichtliches Vergütungssystem für die verschiedenen Funktionen entwickelt. Auf die Alters- und Sozialzuschläge wurde verzichtet. In der Regel verdiente eine jüngere Kraft

jetzt mehr, eine ältere weniger als im BAT. 10% des Gehalts sollten ergebnisabhängig am Ende des Jahres gezahlt werden, sofern der Träger schwarze Zahlen schrieb.

■ Vor allem Letzteres war für die MitarbeiterInnen eine große Hürde, die sie aber dennoch nahmen – nicht zuletzt, weil sie fürchteten, ihr Träger könne insolvent werden. Allerdings hatten sie acht Wochen nach der Umstellung die Auslastung auch schon deutlich verbessert. Sie wurden gut nachgefragt und viele Eltern „kauften“ über den Rechtsanspruch hinaus zusätzliche Zeiten auf Grund der hohen Qualität der pädagogischen Angebote. Auch der Aufbau der flexiblen Einsatzgruppe war gut angelaufen und es sah danach aus, dass sie genug Geld verdienen.

**Aus dem operativen Geschäft hält sich der Träger heraus und delegiert es in vollem Umfang an die Leitung**

**These 13: Der Träger kümmert sich um die Strategie und überträgt der Leitung das operative Geschäft**

Der Träger sorgt für klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen. Er ist zuständig für die Sicherung der Rahmenbedingungen (Finanzierung, Räume etc.), die strategische Ausrichtung und die Zukunftssicherung seiner Einrichtungen. Aus dem operativen Geschäft hält er sich heraus und delegiert es in vollem

Umfang an die Leitung.

**Erinnerung:**

Über viele Jahre hinweg hatte Roswitha den Träger

eigentlich kaum wahrgenommen. Es war einerseits in Ordnung, wenn sich niemand von außen in ihre Arbeit einmischte. Andererseits vermittelte es ihr aber oft auch das Gefühl, dass der Träger sich für ihre Arbeit nicht wirklich interessierte. Immerhin hatte er damals die Konzeptionsentwicklung an sie als neue Leiterin delegiert. Dies war der Einstieg in einen manchmal zwar konfliktträchtigen, aber vom Ergebnis her sehr produktiven Teamentwicklungsprozess gewesen. Auch hatte sie zunehmend die Kompetenzen für das gesamte operative Geschäft übernommen. Später bei der Leitbildentwicklung und 2007, als die große Krise nach der Umstellung der Finanzierungsinstrumente kam, hatte der Träger sich deutlich sichtbarer um die strategischen Ziele, die übergreifenden und auch um die Überlebensfragen gekümmert. Das erschien Roswitha als gute Arbeits- teilung. Inzwischen hatte sie die



Auch für den Träger ist das Wohl der Kinder maßgeblich



hundertprozentige Verantwortung für das gesamte „Tagesgeschäft“ in der Einrichtung – bis hin zum betriebswirtschaftlichen Ergebnis, das durch die neuen Finanzierungsinstrumente direkt von der Anzahl der belegten Plätze und der Summe der gebuchten Stunden durch die Eltern abhängig war. Jede KiTa des Trägers war sozusagen zu einem kleinen Profit-Center geworden.

#### **These 14: Der Träger sorgt für eine Wertegrundlage, für ein Leitbild der Arbeit**

Es macht einen Unterschied, ob man bei einem kirchlichen Träger, einer städtischen Einrichtung, bei der AWO oder in einer Elterninitiative arbeitet. Davon hängt entscheidend ab, wie das Leitbild aussieht. Ein Leitbild bzw. Leitsätze geben Orientierung und sind zugleich die Voraussetzung für ein erkennbares und von anderen unterscheidbares Profil.

#### **Erinnerung:**

2005 hatten die LeiterInnen der fünf Einrichtungen ihren gemeinsamen Träger von der Notwendigkeit einer gemeinsamen Leitbildentwicklung überzeugen können. Das war eigentlich das erste Mal, dass die LeiterInnenrunde aus den fünf Einrichtungen des Trägers initiativ geworden war. Notwendig erschien die Leitbildentwicklung, weil in den unterschiedlichen Prozessen der Umsetzung der Bildungsvereinbarungen in den fünf Einrichtungen eher immer das Trennende in den Vordergrund trat und das Gemeinsame verloren zu gehen drohte. In diesem Leitbildentwicklungsprozess, an dem ein hauptamtlicher und ein ehrenamtlicher Vertreter des Trägers teilnah-

men, in den die Teams von Anfang an mit eingebunden wurden und der extern begleitet wurde, verständigten sie sich über ihre individuellen und gemeinsamen Wertegrundlagen und darüber, wo es schon gelungen war, diese in die Praxis umzusetzen, und wo noch nicht. Schon während der Leitbildentwicklung hatten sie festgestellt, dass die Beteiligten überall dort, wo individuelle Werte zu gemeinsamen Werten wurden oder aus den gemeinsamen Werten gemeinsame Ziele abgeleitet wurden, Energien freisetzen konnten, die ihnen sonst nicht in dem Maße zur Verfügung gestanden hätten. Roswitha konnte dies besonders gut festmachen an dem Ziel der Integration, das ihr persönlich viel bedeutete. Und konkret wurde dies nun in der Leitbildentwicklung. Ein weiteres Ergebnis war – immer noch unter dem Stichwort Integration –, dass sie ihre Arbeit noch stärker an den Bedarfen der Familien ausrichteten und dies auch im Leitbild festschrieben. Zu guter Letzt, aber nicht unwichtig an dieser Stelle: Das Leitbild wurde professionell getextet und gestaltet. Auch dazu gab es viele positive Rückmeldungen. Roswitha war schon ein bisschen stolz, wenn sie das Faltblatt an Eltern oder auch KollegInnen in anderen Einrichtungen weitergab.

### **vita**

Michael Schrader ist Diplompädagoge und baute Ende der 70er-Jahre das Kinderhaus in Essen mit auf, in dem er auch mehrere Jahre tätig war. Heute arbeitet er bei der Beratungsfirma pragma GmbH in Bochum.



## **Ein kleiner Held zum Liebhaben**

**Herr Hummel ist zwar etwas aufbrausend, doch unter seiner brummigen Oberfläche liegt ein weicher Kern. In seinem ersten Abenteuer wird Herr Hummels Erdloch verschüttet, und er weiß nicht, wie er jemals wieder ins Freie kommen soll. Zum Glück tun seine Freunde Fleckchen und Bruno alles, um Herrn Hummel zu retten.**

Mit  
Streichfell  
auf Cover und  
allen  
Innenseiten



#### **Der kleine Herr Hummel**

€ 12,90 [D] / € 13,30 [A] / sFr 23.50  
ISBN 3-451-70679-2

Im Buchhandel  
erhältlich oder direkt  
beim kindergarten  
Fachversand,  
Postfach 674,  
79006 Freiburg.



[www.kerle.de](http://www.kerle.de)