

Der Weg zum Glück

Fröhliche Kinder, glückliche Familien, zufriedene Mitarbeitende – das ist das Ziel eines Trägers. Doch wie kommt man dorthin? Und was wünschen sich die Fachkräfte von ihrem Arbeitgeber? Das Pestalozzi-Fröbel-Haus in Berlin hat nachgefragt und spannende Antworten erhalten.

LUDGER PESCH · ERIK JÄCKEL



Wenn du Pech hast, gibt es in deiner Region einen oder gar mehrere Kindergärten!“ Diesen Satz hörte ich, Ludger Pesch, während einer Konferenz von Geschäftsführern. Ich studierte damals noch und machte gerade ein Praktikum in einer großen Institution. Der Sprecher empfand die Trägerschaft einer Kita offensichtlich als Last, als unbequeme Mühe, als Unglücksfall. Der Rest der Gesprächsgruppe hatte – soweit ich mich erinnern kann – nichts einzuwenden.

Dabei zwingt uns niemand, Trägerverantwortung zu übernehmen. Träger einer Einrichtung wird man wegen des sozialen Engagements. Die Kinder- und Jugendhilfe bekommt für ihre Arbeit die Unterstützung der staatlichen Gemeinschaft. Gleichzeitig arbeitet ein Träger eigenverantwortlich im Rahmen der geltenden Gesetze und engagiert sich personell und finanziell. Der Trägervorstand übernimmt neben der Verantwortung für seine Zielgruppen auch Verantwortung für seine Mitarbeitenden. Was genau ist damit gemeint? Als Verantwortliche im Berliner Pestalozzi-Fröbel-Haus nehmen wir in diesem Beitrag dazu Stellung und haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, welche Erwartungen sie an den Träger haben. Als Träger verstehen wir dabei die gesamte Organisation und nicht nur dessen Leitungen.

Finde deine Work-Life-Balance

Als Träger von Kinder- und Jugendeinrichtungen haben wir einen gesellschaftlichen Auftrag: Wir unterstützen Kinder und Familien und schaffen gute Bildungs- und Lebenssituationen. Unsere Einrichtungen fördern das non-formale und informelle Lernen und helfen Familien, als Familie zu leben. Die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben ist dabei wichtig. Unsere Einrichtungen sind Arbeitsorte. Wir möchten

unseren Mitarbeitenden gute und attraktive Arbeitsmöglichkeiten bieten. Da wir als gemeinnütziger Träger keine privaten Gewinne abführen oder gewinnorientierte Managementgehälter zahlen, können wir den finanziellen Rahmen vollständig für diverse Fortbildungs- und Beratungsangebote, ein aktives Gesundheitsmanagement sowie eine angemessene technische Ausstattung und tarifliche Bezahlung nutzen.

Der Träger muss Eltern, Kinder und Mitarbeiter unterstützen.

Als Träger möchten wir, dass Form und Inhalt bereits im Alltag zusammenfinden. Das heißt, Ziele, Inhalte und Werte, die wir vertreten, sollen in unserem Tun erkennbar sein. Das kann so aussehen: Wenn wir die Kinder in unseren Einrichtungen zu mündigen, selbstverantwortlichen Menschen erziehen wollen, müssen wir auf einen entsprechenden Erziehungsstil achten, der Selbstständigkeit fördert und Übergriffe vermeidet. Dabei hilft ein partizipatives Leitungsverständnis. Als Trägerleitung fordern und fördern wir auch die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen. Dafür setzen wir uns mit einer demokratischen Grundhaltung und nötigen Leitungsstrukturen auseinander. Für ein demokratisches Minimum sollten die Verantwortlichen

einerseits ihre Informationen transparent und nachvollziehbar weitergeben, andererseits dürfen alle Beteiligten ihre Meinung dazu äußern.

Unser Ziel ist es, dass die Mitarbeiterinnen Strukturen, Instanzen und Dienststellen des Trägers als hilfreich und unterstützend erleben. Die Dienstwege sollen keine bürokratischen Irrgärten oder Sackgassen sein, sondern Kommunikation und Beteiligung ermöglichen. Als Träger wissen wir, dass wir nur bedingt und vorläufig agieren können. Unser Arbeitsgebiet ist komplex und viele unserer Entscheidungen sind nicht technisch sicherbar. Wir handeln gelegentlich experimentell und müssen flexibel sein. Damit unsere Arbeit nicht willkürlich wird, halten wir wichtige Standards schriftlich fest, etwa zum Leitbild, zu Prinzipien der Führungskultur oder auch zu Instrumenten wie dem Mitarbeitergespräch und verfassten Gremien der Mitwirkung.

Dialog und Transparenz

Als Trägerverantwortliche ist es uns wichtig, dass man uns nach innen wie außen nicht als Funktionäre, sondern als authentisch handelnde Menschen wahrnimmt. Aus diesem Grund reflektieren und prüfen wir unser Handeln regelmäßig. In unserer Leitungsfunktion passieren auch uns Irrtümer und Fehler. Für uns sind

Umfrage des Pestalozzi-Fröbel-Hauses

Was macht uns zu einem guten Träger?

Das Pestalozzi-Fröbel-Haus ist Träger von zahlreichen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe in Berlin, darunter auch neun Kindertagesstätten mit etwa 160 Mitarbeitenden. Für diesen Artikel sind wir mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Gespräch gegangen: mit Erzieherinnen und Führungskräften,

mit neuen und langjährigen Kolleginnen und Kollegen und mit Menschen, die zu uns zurückgekehrt sind. Was erwarten sie von uns und was macht uns in ihren Augen zu einem guten Träger? Ein spannendes Unternehmen, das uns vorangebracht und neue Erkenntnisse zutage gefördert hat.





Wie viel ist zwei plus fünf? Pädagogische Angebote in der Kita sind wichtig – und nur möglich, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Konkret heißt das: Der Träger muss für ausreichend und gut qualifiziertes Fachpersonal sorgen.

das Gelegenheiten zum Lernen und wir bieten Unterstützung für fachliche Weiterentwicklung an.

Was denken nun aber pädagogische Fachkräfte über uns Träger? Was ist ihnen am wichtigsten? Eine Umfrage in unseren Kitas hat gezeigt: Die meisten wünschen sich Wertschätzung und gute Rahmenbedingungen. Für die Identifikation mit dem Träger und die Zufriedenheit sind andere Faktoren entscheidender. Aber gehen wir genauer auf die Ergebnisse ein:

1

Wertschätzung

Wertschätzung bedeutet für die Mitarbeitenden eine faire Bezahlung und ein angemessener Umgang. Vertrauensvorschuss, Fehlertoleranz und Lösungsorientierung sind wichtig. Die schnelle, konsequente und dialogische Bearbeitung von Konflikten und Krisen ist gern gesehen. Ein reines Heranzitieren, um Fehlverhalten darzustellen, kommt schlecht an.

2

Klare Ansagen

Als positiv nennen die Fachkräfte das Zusammenspiel zwischen Beteiligung und klarem Rahmen durch den Träger. Vor allem während der unsicheren Zeit der Pandemie waren die Trägerentscheidungen hilfreich und unterstützend, da sie sich an den Bedarfen der Teams orientierten.

3

Kontakt

Die Fachkräfte möchten, dass Trägerverantwortliche Kontakt zu ihnen halten und Inhalte und Qualität ihrer Arbeit kennen. Wenn Trägervertretende nur bei Veranstaltungen und Konflikten auftauchen, entsteht ein Gefühl von Abspaltung und Auf-sich-gestellt-Sein. Für die Identifikation mit dem Träger sind bekannte Gesichter notwendig; Präsenz in der pädagogischen Arbeit ist gewünscht.

4

Rahmenbedingungen

Hier geht es sowohl um Rahmenbedingungen, die Fachkräfte in der täglichen Arbeit vorfinden, als auch um verlässliche Strukturen in der Verwaltung. Zu wissen, an wen man sich beim Träger wenden kann, und schnelle Reaktionen auf Anfragen zu bekommen, sind Qualitätskriterien. Zu den guten Rahmenbedingungen vor Ort zählen die Mitarbeitenden nicht nur die materielle und technische Ausstattung, sondern auch, dass ausreichend und gut qualifiziertes Personal vorhanden ist. Eine hohe Qualifikation und regelmäßige Fortbildungen im Team sind ebenfalls wichtig.

5

Austausch und Mitbestimmung

Die Fachkräfte wollen nicht nur gesehen werden – sie wollen auch im Austausch sein. Über Pädagogik,

Rahmenbedingungen und vor allem über gemeinsame Ziele. Das Gefühl zu haben, dass alle beim selben Träger am gleichen Ziel arbeiten, ist eine Grundlage für die Trägeridentifikation. Dabei scheint das Bedürfnis nach Mitbestimmung und neuen Impulsen durch den Träger ähnlich stark ausgeprägt zu sein. Fachkräfte finden es gut, wenn sie gehört werden, aber auch, wenn sie beim Pestalozzi-Fröbel-Haus fortschrittliche Pädagogik umsetzen können.

6

Weiterentwicklung

Die Teams in den Kitas entwickeln durch regelmäßige Reflektion ihrer Arbeit die Erwartung, pädagogische Anforderungen auf ihre eigene Weise umsetzen zu dürfen. Nur so können sie sich mit dem Konzept identifizieren und authentisch pädagogisch handeln. Das steht nicht im Widerspruch zu einer Trägererwartung, neue pädagogische Ansätze umzusetzen. Uns wurde gesagt, dass bei der Einführung von Early Excellence und offener Arbeit am Pestalozzi-Fröbel-Haus entscheidend war, dass wir die Teams mitgenommen haben und sie bei der Umsetzung mitbestim-

men konnten. Diese Weiterentwicklung der Pädagogik trägt sehr zur Zufriedenheit der Fachkräfte bei. Wir haben am Pestalozzi-Fröbel-Haus viele Mitarbeitende die seit mehreren Jahrzehnten bei uns arbeiten. In einigen Teams treffen wir Menschen, die ihre gesamte berufliche Karriere am Pestalozzi-Fröbel-Haus verbracht haben, oft in der gleichen Einrichtung. Und warum? Es wurde ihnen nie langweilig, weil die Häuser ihre pädagogischen Konzepte immer wieder weiterentwickelt und angepasst haben. Ähnliches begegnet uns auch im Gespräch mit Menschen, die an das Pestalozzi-Fröbel-Haus zurückgekehrt sind. Hauptargumente für die Rückkehr sind das pädagogische Konzept und die Grundhaltung zu unserer Arbeit.

7

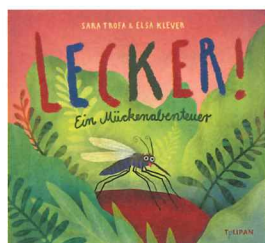
Einrichtungsleitung

Für die Zusammenarbeit zwischen den Teams und der Leitung des Trägers spielt die Einrichtungsleitung eine entscheidende Rolle. Sie überbringt neue Informationen, erklärt Entscheidungen und sorgt für einen lebendigen Austausch. Welches Fazit ziehen wir daraus? Als Träger wollen

wir nicht träge sein – dazu verpflichtet wir uns. Die Gespräche machen deutlich, dass sich Fachkräfte in vielen Bereichen Beweglichkeit wünschen. Angaben wie eine zeitnahe Bearbeitung und Lösung von Konflikten, die Teilnahme an Arbeitsprozessen – statt bloßer Repräsentation – und ein aktiver Austausch zielen genau hierauf.

Leitung wie Mitarbeiterinnen haben den Anspruch auf gute Rahmenbedingungen und eine passende Ausstattung. Bei einem immer begrenzten finanziellen Rahmen ist es besonders wichtig, hier transparent zu handeln. Die Verantwortung für öffentliche Gelder und der Status als Stiftung öffentlichen Rechts machen es nicht immer einfach, unbürokratisch zu agieren – aber wir möchten unsere Möglichkeiten ausreizen und vermeintliche Grenzen hinterfragen. Dazu braucht es bisweilen Mut – und auch die Bereitschaft interner Mitspielerinnen und Mitspieler.

Viele Punkte des täglichen Miteinanders bleiben nach unserer kleinen Befragung offen. Vor allem, ob unser Anspruch und die Realität aus Sicht der Fachkräfte übereinstimmen. Deshalb planen wir in Zukunft weitere Befragungen. Auch, wenn die Antworten weh tun könnten. ◀

Buchtipps für den Sommer**Lecker! Ein Mückenabenteuer**

Sara Trofa, Elsa Klever
Lecker! Ein Mückenabenteuer
 Tulipan Verlag 2021.
 15 Euro.
 ISBN 978-3-86429-516-4

Anderssein ist schwer. Das weiß die kleine Mücke. Während ihre vierhundertneundneunzig Geschwister den Blutsaugern alle Ehre machen und fröhlich um die Wette piksen, wird der kleinen Mücke schon beim Anblick von Blut übel. Viel lieber mag sie Rote-Beete-Saft. Ihre Artgenossen aber lachen sie dafür aus. In der Hoffnung, endlich einen Freund zu finden, haut die kleine Mücke ab. Aber: Egal wohin sie fliegt, alle wollen sie schnappen oder

zerquetschen. Und dann bleibt sie auch noch in einem merkwürdig roten Matsch kleben – wie kann das noch gut ausgehen? **Lecker! Ein Mückenabenteuer** ist keineswegs nur ein Buch für Vegetarier. Die Geschichte thematisiert das Anderssein, Einsamkeit und Freundschaften. Die Mücke beweist Mut, bleibt sich treu – und zeigt dadurch den Leserinnen und Lesern, dass jeder so sein darf, wie er will.

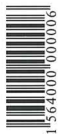
EVA SPALKE

TRÄGER

Wer sie sind und was sie leisten



Ausgabe 6/2022
Bestell-Nr. 15640



Wie du mir, so ich dir

Wie die Zusammenarbeit mit dem Träger gelingt **S.8**

Ein echt guter Fang

Wie wir neue Fachkräfte für die Kita gewinnen **S.20**

Jetzt schlägt's dreizehn

Kitas am Limit: Was sich jetzt ändern muss **S.40**