



# Mehr als Finanz- und Personalplanung

Kniffe für eine wirksame Trägerberatung

**Sabine Möller**

Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder  
Berlin, Brandenburg, schlesische Oberlausitz e.V.

# Hintergründe

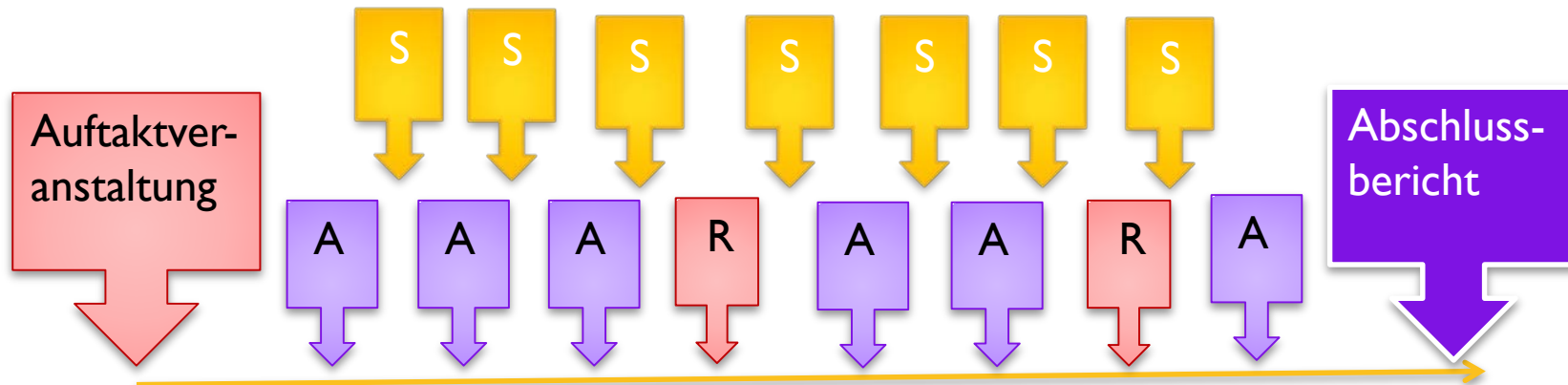
- **Mein Ausgangspunkt:**
  - Referentin in einem Trägerverband mit aktuell 211 Kita-Trägern
    - 46 Träger als Stiftungen, Vereine
    - 165 Träger mit Zugehörigkeit zur Verfassten Kirche
- **Beratungsthemen:**
  - Fragen im Zusammenhang von Einrichtungsübernahmen und bei Neugründungen
  - Verhandlungsschwierigkeiten mit Kommunen
  - Personal- und Qualitätsentwicklung
  - Fragen zur Betriebserlaubnis
  - gelegentlich Beschwerden von Eltern

# Beispiel: Beratung im Rahmen eines Träger-Restrukturierungsprozesses (I)

- Auftraggeber:
  - zwei Berliner Kirchenkreise
- Auftragsziel:
  - **Ein** Trägermodell soll als eine entscheidungsreife Vorlage entwickelt werden.
- Prozesslaufzeit:
  - ca. ein Jahr  
(plus ein weiteres Jahr bis zur Gründung des neuen Trägers)

# Beispiel: Beratung im Rahmen eines Träger-Restrukturierungsprozesses (II)

- Projektstruktur und Gremien
  - Steuerungsgruppe (S)
  - Arbeitsgruppe (A)
  - Resonanzgruppe (R)



# Beispiel: Beratung im Rahmen eines Träger-Restrukturierungsprozesses (III)

- Inhalte der Arbeitsgruppe
  - Identifikation aller von einer Trägerrestrukturierung betroffener Gruppen
  - Zuordnung aller vermuteter oder bekannter Positionen, Interessen und Bedürfnisse
  - Deutung und Bündelung aller Bedürfnisse und Interessen
    - *Bedürfnisse z.B. Anerkennung erhalten, Selbstwirksamkeit erleben, Orientierung bekommen, Einfluss ausüben*
    - *Interessen z.B. Verantwortung übernehmen, Gemeindegewachstum, Vereinfachung durch Vereinheitlichung, Rechtssicherheit, gute Qualität*
  - Benennung der Verantwortungsbereiche von Trägern
  - Entwicklung von sieben Trägermodellen mit Bewertung der jeweiligen Stärken und Schwächen
  - Steuerung von „Stockungen“ im Arbeitsprozess durch
    - 1. präzisierte Zielformulierung
    - *„Die Kita-Kinder werden in ihrer Entwicklung ganzheitlich gefördert worden sein.“*
    - 2. Klärung von Verantwortlichkeiten

## Beispiel: Beratung im Rahmen eines Träger-Restrukturierungsprozesses (IV)

- Kommunikation zwischen den verschiedenen Prozessgremien und allen direkt Beteiligten
  - *Stichworte* aus den Arbeitsgruppentreffen mit Zielrichtung an Resonanzgruppe sowie aktuelle Träger und Kita-Leitungen, Kita-Fachberatung
  - Briefe von engagierten GKR, Kita-Leitungen, Mitarbeitervertretung an die Arbeitsgruppe
  - *Protokolle* der Resonanzgruppentreffen
  - *Abschlussbericht* als Entscheidungsgrundlage
  - Mitglieder der Arbeitsgruppe als Multiplikatorinnen im Alltag

# Faktoren für Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Beratungsprozesses (I)

- Bedeutung von sorgsamer, differenzierter Auftrags- und Rollenklärung
  - keine heimlichen Ziele verfolgen
  - Steuerung des Prozesses über passende Zielformulierung
  - keine blinde Verantwortungsübernahme
- Sachinformationen zur Verfügung stellen
  - Haupt- und Ehrenamtliche (keine Profis, mit Alltagswissen) Mitarbeitende nebeneinander
  - Prozesswendepunkt: Zusammenstellung der vielfältigen Trägerpflichten erzeugte AHA-Effekt in der Resonanzgruppe
  - Neue Perspektiven ermöglichen
  - Wendepunkt im Prozess, als vielfältige Verantwortlichkeiten der Träger deutlich wurden und eine gemeinsame Trägerstruktur als Entlastung wahrgenommen werden konnte.

# Faktoren für Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Beratungsprozesses (II)

- Transparenz über Diskussionsprozesse und Ergebnisse erzeugen
  - aufwändige Beteiligungskultur, um Vertrauen zu erzeugen
  - Schwierigkeiten mit der fehlerfreien und zeitnahen Kommunikation der Ergebnisse
  - Nebenergebnis: Mitglieder der berufs- und funktionsübergreifenden Arbeitsgruppe wurden als Multiplikatorinnen wirksam > Tiefenwirksamkeit
  - Intensive Diskussionsprozesse bei ALLEN Trägern zu ihren Verantwortlichkeiten
  - Heute nach fast einem Jahr noch immer deutliche Aufmerksamkeit bei ALLEN Trägern auf ihre Kitas, Zuverfügungstellen zusätzlicher Ressourcen.



# Faktoren für Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Beratungsprozesses (III)

- Interessen und Bedürfnissen aller Beteiligten Raum geben
  - kleinteiliges Erarbeiten der verschiedenen Perspektiven, Bedürfnisse, Ziele
  - Bedürfnisse sind wichtig, werden gehört, sind nachvollziehbar, werden nicht bewertet.
  - MACHT (= Interesse an Einflussnahme) offensiv in den Blick nehmen, definieren, konstruktiv damit umgehen
  - Es gibt nicht nur eine Möglichkeit für eine neue Trägerstruktur sondern mehrere. D.h., keines der bestehenden Modelle soll favorisiert werden > keine Verlierer erzeugen, Wahlmöglichkeit schaffen.
  - Aktiv gestaltete Arbeitsgruppe mit dem ZIEL Neudenken von Möglichkeiten, nicht als Anwälte für Bestehendes einsetzen.
  - Gewinne/Chancen der verschiedenen Lösungen herausstellen (Idee aus der Mediation)

# Faktoren für Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Beratungsprozesses (IV)

- Lernenden = agilen Prozess ermöglichen
  - Idee aus dem Projektmanagement
  - eigenes Tempo ermöglichen
  - Konsequentes Nachsteuern im Sinne von Qualitätsmanagement möglich
  
- ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellen
  - Zeit
  - Räume
  - Expertise
  - Bei Bedarf externe Begleitung

# Wirkfaktoren im Beratungsprozess

Item	sehr gut	gut	befriedigend	mangelhaft	ungenügend
Auftrags- und Rollenklärung					
Sachinformationen vorhanden					
Neue Perspektiven eröffnet					
Transparenz gewährleistet					
Kommunikation der Ergebnisse					
Interessen und Bedürfnisse im Blick					
Lernenden Prozess ermöglicht					
Ressourcen vorhanden					

**Danke für die Aufmerksamkeit!**

