

Der Träger – das unbekannte Wesen!

Wir alle verwenden den „Träger“-Begriff beständig; Gesetze normieren Aufgaben für ihn; in Entscheidungsprozessen im Großen wie im Kleinen geht es auch um die Frage: Was will der Träger? Was wollen die Träger?

In letzter Zeit wird wieder das Thema „Trägerqualität“ wichtig, weil offenbar erkannt wird, dass die realisierte pädagogische Qualität der einzelnen Fachkraft, auch die pädagogische Qualität der Kita insgesamt nicht nur durch Strukturvariablen wie Personalschlüssel, Raumgröße bestimmt wird, sondern dass es da noch etwas gibt, das wir mit dem unbestimmten Begriff „Trägerqualität“ versuchen zu fassen.

Es gibt vage Vorstellungen davon was Trägerqualität ausmacht, aber richtig zu fassen bekommt man es nicht. Nur dass sie offenbar wichtig ist, darüber sind sich alle einig.

Wenn IN der Einrichtung vom Träger gesprochen wird, so ist das zumeist „die Verwaltung“ oder die „Geschäftsführung“ ... in jedem Fall irgendetwas weit weg. (Ich komme auf diese Distanz später noch zurück.)

Witzbolde sagen, Träger sei die Steigerungsform von „träge“.

Technisch Gebildete wissen: Träger ist die Konstruktion oder das Element zur Aufnahme von Lasten, ohne den Gebäude zusammenbrechen und Seilbahnen abstürzen würden.

Aus rechtlicher Perspektive ist ein Träger kein Mensch, keine natürliche Person, sondern eine sog. **„juristische Person“** ein Betrieb, eine Körperschaft, die Aufgaben erfüllt, Einrichtungen unterhält, dafür Mitarbeiter beschäftigt, den Betrieb und das Ergebnis (Leistung und das Produkt) verantwortet.

Diese juristischen Person „Träger“ bedient sich natürlicher Personen, die für ihn, in seinem Auftrag und in seinem Namen handeln. Es gibt also eigentlich keine Person „Träger“ (außer Ein-Personen-Gesellschaften) und an diesem Problem sind schon Modellversuche zur Trägerqualität (NQI, Qualität trotz Kostendruck) oder Trägerbefragungen mehr oder weniger elegant gescheitert, wenn sie Trägereinstellungen erfragen wollten und sich nicht klar waren, WEN sie denn nun zu befragen hatten.

Und wenn das Ministerium die Träger von Einrichtungen anschreibt, dann fühlen sich Menschen mit ganz unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortungsbereichen angesprochen (wie heute hier).

Es muss also im Alltag jeweils erst herausgefunden werden, welche natürliche Person die juristische Person repräsentiert. Diese **Übersetzungsaufgabe** von den Aufgaben und der Verfasstheit einer juristischen Person in das Handeln von natürliche Person ist nicht so einfach wie es scheint - und mit dieser Aufgabe verbunden sind Fragen, die m.E. zu den bislang noch sehr unbestimmten Vorstellungen von Trägerqualität führen. Es ist also nicht ganz trivial die Frage zu stellen, wer oder was ist denn eigentlich ein Träger?

Ein erster Übersetzungsschritt erfolgt, wenn man sich etwas präziser ausdrückt und die handelnden Personen als „Träger**VERTRETER**“ benennt. Hier vertritt also eine natürliche Person eine juristische - ein Mensch vertritt eine Gesellschaft, einen Betrieb, eine Institution.

Damit drängt sich die nächste Frage auf: Darf denn jeder Mensch, den Träger vertreten? In der Regel muss der Mensch wenigstens bei dem Träger beschäftigt sein, - und i.E. besonders **mandatiert** sein, für ihn zu sprechen – und auch wenn er beim Träger beschäftigt ist, dort eine Funktion ausfüllt, braucht

er eigentlich ein Mandat um allgemein oder in speziellen Angelegenheiten für den Träger zu sprechen, für ihn Geschäfte zu machen.

Wenn es also die Person „Träger“ nicht gibt und ein Träger erst durch das Handeln mandatierter natürlicher Personen in Erscheinung tritt

..... ist dann nicht in diesem Sinne jede und jeder Träger, der/die für den Träger und im Namen des Trägers tätig wird?

Ist dann also nicht nur die Bürgermeisterin Träger, der Dezernent, der Geschäftsführer Träger – also denen wir das im Alltag ohne weiteres zubilligen

– sondern auch die Leiterin einer Einrichtung, die den Betreuungsvertrag unterzeichnet, die den Eltern die Hausordnung erläutert...

- die Erzieherin, die den Betreuungsvertrag für den Träger erfüllt, die Eltern zum Gespräch einlädt, die das Kind entgegen nimmt...

- ist nicht auch die Köchin dann Träger, wenn Sie z.B. die den Lieferschein für die Nahrungsmittellieferung unterzeichnet

- oder ist letztlich auch die Reinigungskraft oder der Hausmeister Träger, wenn sie für den ordnungsgemäßen Zustand von Grundstück und Gebäude sorgt und damit die Verkehrssicherungspflicht des Trägers erfüllt?

Denn die Leiterin erläutert den Eltern ja nicht ihre persönlichen Wünsche zum Miteinander;

Die Erzieherin betreut nicht aus Herzensgüte oder aufgrund einer privaten Absprache die Kinder;

Die Köchin bezahlt die Lebensmittel ebenso wenig wie die Reinigungskraft die Reinigungsmittel aus der eigenen Tasche.

Sie alle werden tätig **im Rahmen ihres Auftrages FÜR den Vertrag**, den die juristische Person „Träger“ eingegangen ist.

Träger ist also eigentlich die Gesamtheit, der Betrieb!

Das entspricht nun überhaupt nicht unserem **Sprachgebrauch im Alltag** – es ist aber korrekt und macht darauf aufmerksam, dass die leichtfertige Trennung in „Träger“ und „Mitarbeiter in der Kita“, so nicht stimmt, sondern vielleicht sogar in die Irre führt. Denn, versucht man aus diesem Alltagssprachgebrauch eine Bestimmung „Wer ist Träger“ abzuleiten, verläuft man sich unweigerlich. Sollte Träger nur der letztlich Zeichnungsbefugte sein, dann ist z.B. nur die Bürgermeisterin Träger; schon nicht mehr der Fachbereichsleiter...

Setzt man (was auch häufig geschieht) die Träger**VERWALTUNG** mit Träger gleich, dann ist der Sachbearbeiter für die Beschaffungen Träger; die Leiterin aber nicht. Setzt man Träger mit Personalverantwortung gleich, dann ist die Leitungskraft eindeutig Träger; und vielleicht die Köchin, die einer Küchenhilfe vorgesetzt ist auch?

Versucht man also mit einer abstrakten Trennungslinie die Zuordnung von Personen, dann kommt unser Alltagssprachgebrauch mit sich selber ins Stolpern.

Das eigentlich alle Träger sind wird nachvollziehbar, wenn man eine Außenperspektive einnimmt: Den Eltern tritt i.d.R. die Leiterin oder die Erzieherin als zuständig für die Erfüllung des Betreuungsvertrages gegenüber. Dem Lebensmittellieferanten die Köchin.... Wer für und im Namen der juristischen Person handelt gehört zu ihr – IST in diesem Sinne Träger!

Wozu nun sind solche Glasperlenspiele, ist solche Gedankenakrobatik nützlich? Ich denke, dass die Konsequenz „Alle sind Träger“, die Grundlage für Corporate Identity, für das Bewusstsein einer gemeinsam zu erfüllenden Aufgabe für die Bestimmung des Funktionierens sind – letztlich also der

Trägerqualität!

Damit der Betrieb „Träger“ in seiner Gesamtheit funktionieren kann, sind einige **Voraussetzungen und Bedingungen** zu erfüllen:

Transparenz:

Ich greife noch einmal zurück auf die genannten Beispiele:

Da jede/jeder in seinem Aufgabengebiet Träger ist (also die Trägeraufgabe wahrzunehmen hat), muss jede/jeder wissen was SEIN Aufgabengebiet ist, wo es endet und wer die anderen Aufgaben wahrnimmt, zumindest diejenigen, die das eigene Gebiet berühren.

Aufgaben werden delegiert, zugeschrieben – und dies ist in Arbeitsverträgen im Einzelnen und in Organisationsplänen allgemein beschrieben.

Je transparenter und nachvollziehbarer die Aufgabenverteilung ist, umso größer ist die Handlungssicherheit jedes einzelnen und umso kompetenter kann sich jeder Mitarbeiter im Trägersystem und nach außen verhalten. Liegt eine Entscheidung nicht in meinem Aufgabengebiet, gebe ich sie an den nächsten Zuständigen ab bis die Frage auf der Hühnerleiter dort angekommen ist, wo sie zuständigkeitshalber entschieden wird.

Denn, wenn die Aufgaben- und Verantwortungsverteilung nicht bekannt sind, entstehen Haltungen wie „die da oben haben entschieden...“ was Ohnmacht, nicht-Wissen zum Ausdruck bringt – jedenfalls nicht Identifikation mit dem Gesamten. Sie sind ein erster Schritt zur Distanzierung, zur inneren Kündigung, zum Dienst nach Vorschrift. Überspitzt gesagt: wer die Verantwortung los geworden ist, kann ruhig verantwortungslos sein.

An der Klarheit der Aufgabenverteilung haben aber nicht nur die unten auf der Hühnerleiter Interesse, sondern auch die da oben. Wenn ich als Vorgesetzter den diffusen Eindruck vermittele, wenn etwas schiefgeht hätte ich vorher gefragt werden wollen Werde ich zukünftig in jedem Detail gefragt und bin bald überfordert.

Kompetenz:

Ich sprach von der Möglichkeit der Mitarbeiter, sich kompetent zu verhalten.

„KOMPETENZ“ ist ja ein doppeldeutiger Begriff (auch wenn er in der pädagogischen Fachdiskussion nur noch in der Bedeutung von Wissen und Können verwendet wird.

Die andere Seite ist aber Kompetenz als Zuständigkeit; was z.B. deutlich wird am Begriff Kompetenzbereich.

Die Doppelbedeutung kommt in dem frommen Wunsch zum Ausdruck: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den Verstand.“

Im Ernst aber wird kompetentes Handeln erst möglich, wenn beides zusammen kommt: wenn ich dort tätig sein kann, wo ich mein Wissen und Können bestmöglich einbringen kann; wenn also meine Zuständigkeit meinem Wissen und Können entspricht!

Das stellt Anforderungen an den Zuschnitt der Aufgabengebiete, an die Personalentwicklung zur Entfaltung von Möglichkeiten aber auch zum Ausgleich von Schwächen, zum Füllen von Kompetenzlücken im Betrieb.

Es stellt aber auch Anforderungen hinsichtlich der Nutzung und Wertschätzung der vorhandenen Kompetenzen. Ein Trägerprofil zu erarbeiten, ohne die Kompetenzen der Mitarbeiter der einzelnen Aufgabengebiete zu nutzen ist mindestens suboptimal. Ein Trägerselbstverständnis, das nicht beruht auf den Kompetenzen der einzelnen Arbeitseinheiten und der einzelnen Personen ist bloße Fassade.

Auf die **Entsprechung von Aufgaben und Ressourcen** möchte ich nicht eingehen, weil wir sonst erst noch ein paar Stunden damit verbringen über die verbesserungsbedürftigen Ressourcen zu klagen. Aber ein Wort zum Qualitätsmerkmal „**Spiegelbildlichkeit von Prinzipien und Verfahren**“. Ich möchte dazu § 4 Abs. 2 Satz 1 KitaG zitieren: „Die demokratische Erziehung der Kinder setzt die Beteiligung von Eltern und sonstigen Erziehungsberechtigten, Erziehern und Erzieherinnen an allen wesentlichen Entscheidungen der Tagesstätten voraus und verlangt das demokratische Zusammenwirken aller Beteiligten.“ Man kann den Zusammenhang von Aufgabe und innerer Verfasstheit mit Karl Valentin auch einfacher sagen: „Man kann Kinder nicht erziehen; sie machen den Erwachsenen sowieso alles nach.“

Überall dort wo Produkte oder Leistungen verkauft werden müssen und wo von der Qualität des Produkts das (wirtschaftliche Überleben abhängt), werden Überlegungen zur bestmöglichen inneren Gestaltung des Betriebs beständig und systematisch angestellt. Da sind die innere Verfasstheit und das Funktionieren der Betriebsstrukturen für die Qualität des Produkts evident. Wenn es dagegen für einen Träger unerheblich ist, ob sein Angebot den Erwartungen entspricht; wo es egal ist, ob eine Gemeinde oder ein Verband eine Kita betreibt kann man sich vielleicht solche Überlegungen sparen – man sollte allerdings von der realisierten Qualität seiner Einrichtungen auch nicht zu viel erwarten, weil sie letztlich allein auf dem persönlichen Engagement von Mitarbeitern beruht.

Der Volksmund sagt: Der Fisch stinkt immer vom Kopf ... man kann es auch schöner sagen: Die Qualität wird maßgeblich von der Leitung bestimmt, zumindest in hierarchischen Systemen, in denen wir wohl alle tätig sind. Leitung im System Träger sind alle die Verantwortung tragen – und je mehr sie tragen, umso mehr sind sie Leitung. Sie beeinflussen maßgeblich das was hinten rauskommt! Sie übernehmen mit der Gestaltung der Trägerstruktur je nach Maß und Ort Verantwortung für das Funktionieren des Trägers und für die realisierte Qualität.

Ich hoffe daher, dass alle, die in Ihren Trägerorganisationen viel Verantwortung tragen, die viel beeinflussen können, die Einladung zu diesem Fachtag für Trägerverantwortliche der Konsultationskitas mit dem Bewusstsein wahrgenommen haben, dass sie mit einer Konsultationskita einen wesentlichen und wirkungsvollen Motor der fachlichen Weiterentwicklung in ihrem Trägerprofil haben. Dass diese Träger damit zu denen gehören, die herausragen und die über die eigenen Einrichtungen hinaus gestalten wollen.