

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 01

Thema: Kita-Management nach innen

Titel: Jahresarbeitszeit - Nie mehr Überstunden (13 S.)

Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

Viele Kitas kennen den unheilvollen Kreislauf aus z.B. fortbildungs- oder krankheitsbedingten Ausfallzeiten, daraus entstehenden Überstunden bei anderen Mitarbeiter/innen und dem Entstehen neuer Ausfallzeiten und Überstunden, wenn dann die „alten“ Überstunden abgefeiert werden. Diesen Kreislauf zu durchbrechen ist eine Intention von Konzepten jahresarbeitszeitlich orientierter Arbeitsgestaltung, die wir der Einfachheit halber unter dem Begriff „Jahresarbeitszeit“ zusammenfassen. In diesen Konzepten fallen nämlich keine Überstunden mehr an! Dies ist auf einen ganz grundsätzlichen Perspektivwechsel zurückzuführen: Arbeitszeit wird nicht mehr als die Zeit definiert, in der ein/e Mitarbeiter/in zur Verfügung steht, sondern als der Zeitraum, den sie oder er zur Erledigung ihrer/seiner Aufgaben benötigt.

Bericht aus der Praxis

1 Gesellschaft zur Förderung der Kinderbetreuung (GFK) e.V. und impuls – Soziales Management:

Die GFK – gegründet 1994 in Kassel – versteht sich als ein soziales Dienstleistungsunternehmen und als verlässlicher Partner für Kinder und Eltern. Die GFK betreibt heute mehr als zwanzig öffentliche und betriebsnahe Einrichtungen in mehreren Bundesländern. Die Geschäftsführung der GFK wird seit zehn Jahren von der Beratungsfirma impuls – Soziales Management gemacht. Aus dieser Zusammenarbeit sind drei Managementinstrumente entstanden, die mittlerweile auch von einer Vielzahl anderer Träger von Kindertagesstätten genutzt werden.

2 Kurzbeschreibung:

Die zeitlichen Probleme und Engpässe in Kitas sind zum Teil hausgemacht. Sie haben weniger mit den – zugegebenermaßen – knappen Zeitressourcen als mit unflexiblen Arbeitszeitmodellen zu tun. Das Jahresarbeitszeitmodell räumt hiermit auf, z.B. mit dem leidigen Thema Überstunden. Die handlungsleitende Devise lautet dabei: Ergebnisorientierung statt Verfügbarkeit. Ausgehend von der aus der Nutzerfrequenzanalyse (siehe den entsprechenden Beitrag in dieser Ausgabe) abgeleiteten pädagogischen Wochenarbeitszeit für jede/n Mitarbeiter/in, dem prognostizierten Vertretungsbedarf sowie der für jede/n Mitarbeiter/in festgelegten kinderfreien Arbeitszeit (KIFAZ: Verfügungszeit, Elterngespräche etc.) hat jede/r Mitarbeiter/in ein persönliches Jahresarbeitszeitkonto. Dieses wird täglich geführt. Der Personaleinsatz wird saisonalen Schwankungen (Ferien), kurzfristigen Engpässen (Fortbildungen), geplanten Ereignissen (Fahrt mit den Maxis) angepasst. Dabei situativ immer wieder entstehende Über- oder Minusstunden gleichen sich über längere Zeiträume aus. Die Mitarbeiter/innen sind verantwortlich für die Steuerung ihrer Jahresarbeitszeitkonten auf der Grundlage des vereinbarten Rahmens.

Das Jahresarbeitszeitmodell steht im engen Zusammenhang zu zwei weiteren Managementinstrumenten: der Aufgabenkritik und der Nutzerfrequenzanalyse. Die Nutzerfrequenzanalyse wird auch in dieser Ausgabe vorgestellt, die Aufgabenkritik detaillierter in der nächsten. In der nächsten Ausgabe wird die Integration der individuellen Arbeitszeitprofile in die jahreszeitliche Dienstplangestaltung erläutert.

3 Ziele:

Mit dem Konzept der Jahresarbeitszeit wird ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt, das die anfallenden Aufgaben in der Kita, kurzfristige Veränderungen und die Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiter/innen so integriert, dass – auf der Basis klarer Aufgabenprofile der Mitarbeiter/innen – keine Überstunden mehr anfallen und die verabredeten Aufgaben auch umgesetzt werden können. Das Konzept bietet eine gute empirische Basis zur Analyse von Arbeitsanfall und -verläufen. Gleichzeitig erhöht sich die Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeiter/innen:

Leitziele:

- Überflüssigmachen und Abschaffen von Überstunden
- Umsetzung klar definierter Aufgabenprofile
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

Weitere Ziele:

- Bedarfs- und Situationsorientierung
- Integration saisonaler Schwankungen (z.B. in den Ferienzeiten)
- Einbeziehung von Jahresereignissen (z.B. Sommerfest, Fahrt mit den Maxis)
- schnelles Reagieren auf Veränderungen
- Erhöhung der Selbststeuerung und der Verantwortung der Mitarbeiter/innen

Grundlage dieses Systems ist die errechnete Jahresarbeitszeit für jeden Mitarbeiter. Diese wird ermittelt, indem man die jährlich anfallenden Arbeitstage und die tägliche Stundenzahl multipliziert.

4 Vorgehen:

Das Konzept der Jahresarbeitszeit ist ein teamorientiertes Planungs- und Kontrollinstrument. Es bietet sich an, dieses computergestützt anzuwenden. Hierzu gibt es eine entsprechende Software. Wenn man sich über den Einsatz des Instrumentes verständigt hat, geht man folgendermaßen vor:

Schritt 1:

Ermittlung der Jahresarbeitszeit für jede/n einzelne/n Mitarbeiter/in. Die Jahresarbeitszeiten unterscheiden sich in Abhängigkeit von den arbeitsvertraglich geregelten Wochenarbeitszeiten, von altersabhängigen unterschiedlichen Urlaubsansprüchen etc.

Schritt 2:

Davon ausgehend sowie auf der Basis der Analyse der Öffnungszeiten und der Personalvorhaltung (siehe Nutzerfrequenzanalyse) werden für jede/n Mitarbeiter/in der zu erwartende Vertretungsaufwand (Krankheit, Urlaub) und die sogenannte kinderfreie Arbeitszeit (KIFAZ) ermittelt. Die KIFAZ enthält das Zeitvolumen aller Tätigkeiten, die nicht in der direkten Betreuung der Kinder bestehen (Elterngespräche, Teamsitzung, Einkäufe, Vor- und Nachbereitung etc.). Am Ende dieser Berechnung erhält man pro Mitarbeiter/in die verfügbare pädagogische Arbeitszeit.

Schritt 3:

Die so ermittelten Daten werden im Team analysiert und bewertet. Auf der Basis einer Aufgabenkritik (Notwendigkeit bestimmter Tätigkeiten, Zeitaufwand für einzelne Tätigkeiten, Zeitfresser etc.) erfolgt die Erstellung eines individuellen Arbeitszeit- und Aufgabenprofils für jede/n Mitarbeiter/in.

Schritt 4:

Auf der Basis dieser individuellen Jahresarbeitszeitprofile erfolgt die wöchentliche Dienstplangestaltung. Wichtigste Größe ist in diesem Zusammenhang die pädagogische Wochenarbeitszeit.

Schritt 5:

Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit und Aufgabenerledigung vom wöchentlichen Dienstplan werden ermittelt, erfasst und – computergestützt – in SOLL-IST-Abgleichen dargestellt. Die SOLL-IST-Abgleiche sollten kurzfristig (wöchentlich) zur Verfügung stehen und geben so einen präzisen Einblick in die individuellen Arbeitszeitkonten, aber auch Hinweise, ob gegebenenfalls irgendwo nachgesteuert werden muss.

Schritt 6:

Das Konzept der Jahresarbeit schafft eine hohe Transparenz in der Aufgabenerledigung durch die Kita. Gleichzeitig bietet es eine gute Grundlage für vorzunehmende Veränderungen.

5 Hintergründe, Umsetzung:

Unser Umgang mit der Zeit erfolgt oft weitgehend aus dem Bauch heraus. Natürlich kennen wir die Abfahrtszeit des Zuges und sind pünktlich auf dem Bahnsteig, um den Zug auch zu erreichen. Unsere Einschätzungen aber, ob Zeit zu knapp oder zu großzügig bemessen ist, wie Stress und Gefühle von Überforderung entstehen, was wir letztendlich für leistbar oder nicht leistbar halten, sind meist von einer Vielzahl sehr subjektiver Einschätzungen abhängig und selten empirisch unterfüttert. Nun sind diese Einschätzungen weitgehend unsere Privatsache. Wenn sie sich allerdings auf berufliche Zusammenhänge beziehen, entsteht vielfach die Notwendigkeit, diese Einschätzungen abzugleichen. Haben alle die gleichen Einschätzungen? Oder gibt es große Unterschiede? Differieren Mitarbeiter/innen und Leitung oder Arbeitgeber (Träger) in ihren Sichtweisen und Einschätzungen? Dann hat das oft auch mit unterschiedlichen Interessen zu tun. Die Mitarbeiter/innen erwarten angemessene Rahmenbedingungen, die sie für gute Arbeit benötigen, der Meister will Lieferfristen eingehalten wissen und der Chef findet die Lohnkosten viel zu hoch. Lässt sich nun im industriellen Bereich die erbrachte Leistung noch relativ objektiv messen (in Stück- und Akkordzahlen, Bandgeschwindigkeit etc.), kommt bei sozialen Dienstleistungen hinzu, dass diese sich einer einfachen objektiven Messbarkeit weitestgehend entziehen. Wodurch zeichnet sich gute Kinderbetreuung aus? Was ist ein gelungenes Elterngespräch? Und wie oft sind Teamsitzungen sinnvoll oder nötig? Aber gerade weil dies so ist, sind die Verständigung über den Umgang mit Zeit und der Versuch, die Leistungen, die erbracht werden, quantifizierbar zu machen, bei sozialen Dienstleistungen besonders wichtig. Um einen rationalen und vor allem empirisch abgesicherten Umgang mit der Zeit in Teams und in den Aushandlungen zwischen Mitarbeiter/innen, Leitung und Träger zu erreichen, bietet das Modell der Jahresarbeitszeit eine gute Grundlage.