

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 02

Thema: Kita-Management nach innen

Titel: Aufgabenkritik - Arbeitszeit optimal nutzen! (12 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

Zeit ist die knappste Ressource in Kindertageseinrichtungen. Insofern ist mit ihr zielgerichtet und sorgfältig umzugehen. Dass dies vielfach nicht passiert, hat mehrere Gründe. Der erste liegt in der „Natur“ sozialer Dienstleistungen, der zweite ist eher hausgemacht. Zum ersten Grund: Bildung und Erziehung von Kindern sind nicht so rationalisierbar und standardisierbar wie Arbeitsvorgänge in der industriellen Produktion oder wie nicht personenbezogene Dienstleistungen (z.B. Reinigungsarbeiten). Sie sind an die Interaktion zwischen Menschen (Kind und Fachkraft) gebunden. Zudem sind sie in ihrer Effizienz und Qualität schwieriger messbar als die Herstellung von Autos oder die Reinigung von Fenstern.

Der zweite Grund hat viel mit Gewohnheiten und mangelnder Reflexion zu tun: Wir bilden in unserem Alltag, auch in unserem Arbeitsalltag, notwendigerweise Routinen aus, an denen wir oft auch festhalten, wenn diese nicht mehr funktional sind. Beispiel: Viele Kinder werden in den Ferien früher von der Kita abgeholt als zu anderen Zeiten. Trotzdem sind die Gruppen personell weiter auf dem gleichen Niveau besetzt. Damit wird viel Zeit vertan, die für wichtige andere Aufgaben genutzt werden könnte. Wenn sich dann – so wie in den letzten Jahren z.B. durch die Bildungspläne der Länder – die Anforderungen erhöhen und auf ohnehin schon knappe Personalbudgets treffen, geraten zeitliche Ressourcen und Aufgabenbewältigung gehörig aus der Balance.

Hier gilt es anzusetzen und die hausgemachten „Zeitfresser“ in den Blick zu nehmen. Alle Aufgaben und die Art und Weise ihrer Bewältigung gehören auf den Prüfstand, sprich: Es braucht eine „Aufgabenkritik“: Wer macht eigentlich was? Wie wichtig ist diese Aufgabe? Wie wird sie bewältigt und wie viel Zeit ist nötig? Das sind nur einige der zu stellenden Fragen. Das allein reicht aber nicht aus. Zusätzlich bedarf es eines Wandels in den Köpfen der Mitarbeiter/innen. Gefordert ist ein verbessertes individuelles und ein flexibleres Aufgabenmanagement. Beides zusammen macht einen grundsätzlichen Perspektivwechsel erforderlich: 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 der vereinbarten 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. In der letzten Ausgabe haben wir die Nutzerfrequenzanalyse und das Modell der Jahresarbeitszeit vorgestellt. Diese beiden Instrumente bilden zusammen mit der Aufgabenkritik ein wirksames Gesamtkonzept für das Aufgaben- und Zeitmanagement in Kindertagesstätten.

2 Kurzbeschreibung:

Ein Teil der zeitlichen Probleme und Engpässe in Kitas ist hausgemacht. Sie haben weniger mit den – zugegebenermaßen – knappen Personalressourcen als mit unreflektierten Arbeitsroutinen zu tun. Dazu ein Beispiel: Nach einem gelungenen Sommerfest bestellen die Eltern Fotos. Eine Mitarbeiterin war mit der Digitalkamera im Einsatz. Die Fotos wurden im Eingangsbereich der Kita ausgestellt. Die Eltern konnten in Listen eintragen, welche Fotos sie haben wollten. Die fotografierfreudige Mitarbeiterin verbringt fünf Stunden am Rechner, um für 63 Familien die gewünschten Bilder jeweils auf CD zu brennen. Da auch im Kita-Alltag regelmäßig fotografiert wird, kann man sich vorstellen, wie viel Zeit hier in einem Kindergartenjahr für diese Aufgabe benötigt wird. Natürlich ist es erfreulich, wenn die Eltern das Sommerfest gelungen fanden und von diesem Ereignis Fotos haben möchten. Aber kann es sein, dass wesentliche Kernaufgaben wie das Dokumentieren von Beobachtungen, das Vorbereiten von Elterngesprächen oder die Planung von Angeboten deswegen zu kurz kommen oder gar nicht gemacht werden? Hier setzt die Aufgabenkritik an. Alle von den Mitarbeiter/innen regelmäßig und einmalig wahrgenommenen Aufgaben neben den Betreuungszeiten (KifAz = kinderfreie Arbeitszeit) werden sichtbar gemacht, in ihren Abläufen und der benötigten Arbeitszeit analysiert und danach einer Generalkritik unterzogen. Ergebnisse dieser Generalkritik sind die Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben und die Erarbeitung inhaltlich qualifizierter und zeitlich quantifizierter Tätigkeits- und Arbeitszeitprofile für jede/n Mitarbeiter/in. Der Zugewinn an Effizienz und Effektivität ist größer, wenn die Betreuungszeiten schon auf der Basis einer Nutzerfrequenzanalyse optimiert wurden und die Einrichtung sich in der Arbeitsgestaltung eines jahresarbeitszeitlich orientierten Modells bedient. Die „Nutzerfrequenzanalyse“ und das „Jahresarbeitszeitmodell“ wurden in Ausgabe 1 von „Kindergarten & Hort erfolgreich leiten“ vorgestellt.

3 Ziele:

Mit dem Konzept der Aufgabenkritik wird ein teamorientiertes Konzept eingeführt, das alle Aspekte der Arbeitsbelastung und auch -überlastung auf eine rationale Basis stellt und damit eine Grundlage schafft, sich einrichtungsbezogen über die Gewichtung von Aufgaben, deren Optimierung und deren Verteilung innerhalb des Teams so zu verständigen, dass für jede/n Mitarbeiter/in ein akzeptiertes, nachvollziehbares und leistbares Tätigkeits- und Arbeitszeitprofil entsteht. Folgende Ziele stehen im Zusammenhang mit der Aufgabenkritik:

Ziele:

- höhere Konzentration auf die zentralen Aufgaben in der Kita
- Transparenz in der Gewichtung und der Umsetzung der Aufgaben
- Optimierung von Arbeitsabläufen
- Reduzierung von Fehlzeiten
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Team
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch die Erarbeitung individueller Tätigkeits- und Arbeitszeitprofile
- Erhöhung der Selbststeuerung und der Verantwortung aller Mitarbeiter/innen für den Umgang mit Zeit und der Aufgabenbewältigung

Aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit Bedeutung und Aufwand einzelner Aufgaben führt die Aufgabenkritik in der Regel zu einer Vertiefung der Zusammenarbeit und zu einer Verbesserung der Teamsituation. Die Aufgabenkritik sollte in größeren Abständen wiederholt werden, da sich sowohl die Anforderungen an die Arbeit als auch die Mitarbeiter/innen verändern.

4 Vorgehen:

Die Aufgabenkritik ist ein teamorientiertes Planungs- und Kontrollinstrument. Es ist sinnvoll, über die Neubewertung von Aufgaben und die Erstellung individueller Tätigkeits- und Arbeitszeitprofile hinaus die Umsetzung auf der Basis täglicher, aufgabenbezogener Arbeitszeiterfassung vorzunehmen und diese regelmäßig auszuwerten (siehe z.B. den Beitrag zum Jahresarbeitszeitmodell in Ausgabe 1). Dies macht man am besten computergestützt mit einer entsprechenden Software. Wenn man sich vom Grundsatz für eine Aufgabenkritik entscheiden hat, geht man folgendermaßen vor:

Schritt 1:

Bevor Sie mit Ihrem Team starten, sind zwei Vorarbeiten zu leisten. Sie benötigen für jede/n Mitarbeiter/in die Nettojahresarbeitsstunden (vgl. dazu den Beitrag zum Jahresarbeitszeitmodell in Ausgabe 1) und die Zeit, die aktuell in der unmittelbaren Arbeit am Kind (= Präsenz in der Gruppe) gebunden ist. Die Differenz aus der Nettoarbeitszeit und der Zeit in der Gruppe ergibt die sogenannte kinderfreie Arbeitszeit (KifAz).

Schritt 2:

So vorbereitet steigen Sie dann bei einer Teamsitzung in die Aufgabenkritik ein. Dafür sollten Sie je nach Größe der Kita bzw. Anzahl der Mitarbeiter/innen, Vorerfahrungen und der Teamsituation einen, eventuell auch zwei Tage veranschlagen. Bei sehr großen Teams, wenig Vorerfahrungen in der Bewertung von Aufgaben und Arbeitsabläufen oder auch der Durchführung von Teamtagen ist es sinnvoll, sich externe Unterstützung durch eine/n Berater/in zu suchen, die/er gleichermaßen moderationserfahren und thematisch kompetent ist. Bei den regulären Teamsitzungen im Vorfeld dieses Teamtages sollten Sie Ihren Mitarbeiter/innen das Vorgehen erläutern und sie schon einmal mit ein paar Grundbegriffen vertraut machen. Auch ist es möglich, die Zusammenstellung der Aufgaben, die von den einzelnen Mitarbeiter/innen aktuell wahrgenommen werden, schon im Vorfeld zu ermitteln.

Schritt 3:

Die eigentliche Aufgabenkritik besteht dann aus einer Analyse der IST-Situation (I), der Neubewertung (II) der Aufgaben und der Umsetzung (III) dieser Neubewertung in Tätigkeits- und Arbeitszeitprofile. Ein Tätigkeits- und Arbeitszeitprofil gibt es sowohl für die Gesamteinrichtung als auch für jede/n Mitarbeiter/in (vgl. das Beispiel weiter unten). Wenn die Zeit an einem Teamtag nicht ausreicht, können die Tätigkeits- und Arbeitszeitprofile auch in den Tagen danach von der Leitung erstellt werden. Dies kann per Hand oder auch computerunterstützt erfolgen.

Schritt 4:

In der Folgezeit ist es dann wichtig zu überprüfen, ob die verabredeten Tätigkeits- und Arbeitszeitprofile auch so wie geplant umgesetzt werden können. Möglicherweise sind die