

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 13

Thema: Kita-Management nach innen

Titel: Vom Umgang mit der Zeit - Ressourcen besser nutzen (21 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](mailto: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](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)



*Wenn man regelmäßig mit Tageseinrichtungen für Kinder zu tun hat, wird schnell deutlich, dass Zeit die knappste Ressource der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Hierfür gibt es mindestens drei Ursachen. Zum einen sind die Anforderungen an die Fachkräfte*

*in den letzten Jahren deutlich gestiegen: Anspruchsvollere Bildungsarbeit, Verpflichtungen zur Dokumentation der Entwicklung der Kinder, Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Eltern und der Grundschule, Sprachförderung, längere Öffnungszeiten etc. Zum anderen lassen die Personalschlüssel, also die Relationen von Fachkräften und Kindern, keine großen Gestaltungsspielräume, gehören sie doch nach wie vor zu den schlechtesten in Europa. Schließlich kommt noch der oft von Routinen geprägte Umgang mit der eigenen Zeit und den Arbeitsabläufen hinzu. Hier tun sich aber, wenn man genauer hinschaut, zumindest bescheidene Spielräume auf, die in diesem Beitrag thematisiert werden sollen.*

## Bericht aus der Praxis

### 1 Die städtische integrative Tageseinrichtung Alperhof in Willich

Die Kita Alperhof besuchen 85 Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren. Sie sind in vier Gruppen eingeteilt, von denen eine als integrative Gruppe arbeitet. In dieser werden 15 Kinder betreut, davon fünf mit besonderem Förderbedarf. Zurzeit besteht das Team aus elf Erzieherinnen, darunter vier Vollzeitmitarbeiterinnen, einem Sprachheiltherapeuten und einer Motopädin. Der Alperhof wurde 1992 in einem damals entstehenden, reinen Wohngebiet als erste integrative Einrichtung der Stadt Willich gebaut. Die Kita bietet den Familien drei Buchungsbudgets an: pro Woche 25 Stunden, täglich von 7.30 Uhr bis 12.30 Uhr; 35 Stunden, von 7.00 Uhr bis 14.00 Uhr; 45 Stunden, von 7.30 Uhr bis 16.30 Uhr. Der Alperhof hat also täglich 9,5 Stunden geöffnet. Es gibt ein warmes Mittagessen.

### 2 Kurzbeschreibung:

Der Umgang mit der Zeit und mit Abläufen ist meist von Routinen geprägt. Das hat damit zu tun, dass wir dadurch den Alltag – egal ob den beruflichen oder den privaten – einfacher meistern. Außerdem schaffen sie Sicherheit für einen selbst und **Verlässlichkeit** für andere. Wie viel anstrengender wäre es, wenn wir jeden Tag neu festlegen müssten, z.B. wann der Arbeitsbeginn ist, mit welchem Verkehrsmittel wir zur Arbeit fahren, wann die nächste Dienstbespre-



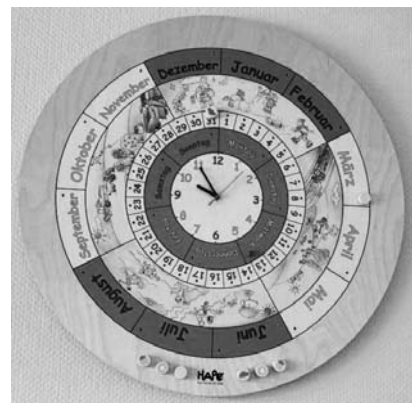
Das Außengelände des Alperhof

chung stattfindet, zu welcher Uhrzeit das Mittagessen eingenommen wird usw. Unvorstellbar groß wäre das Chaos, wenn auch der Zugführer die Abfahrtszeiten der Züge nach eigenem Ermessen ändern würde, Eltern kurzfristig entschieden, ihre Kinder schon um 6.00 Uhr in die Kita zu bringen etc. Routinen machen folglich durchaus Sinn! Gleichzeitig bergen sie aber immer auch die Gefahr, dass sie ihre Funktionalität verlieren, vor allem wenn man sie nicht in regelmäßigen Abständen hinterfragt. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn **sich Rahmenbedingungen ändern**.

Unschwer lösen die meisten Menschen das Problem, dass sie bei einem Arbeitsplatzwechsel möglicherweise andere Arbeitszeiten und mit Sicherheit einen anderen Arbeitsweg haben. Betreffen Veränderungen aber ganze **Organisationen**, so sind die nötigen Anpassungsprozesse schon schwieriger, da meist **mehrere Personen von den möglichen Umstellungen betroffen sind**. Wenn z.B. in immer mehr Familien beide Eltern voll berufstätig sind, müssen die Öffnungszeiten der Kita daran angepasst werden. Das setzt einen anderen Dienstplan voraus, der wiederum für einzelne Kolleginnen andere Arbeitszeiten nach sich zieht, wofür möglicherweise die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu knapp sind etc. Falls die nötige Anpassung nicht erfolgt oder zu lange dauert, hat dies Konsequenzen wie z.B., dass Eltern ihre Kinder in anderen Einrichtungen anmelden, nicht alle Plätze belegt sind, ggf. eine Gruppe geschlossen werden muss.

Betrachtet man die Tageseinrichtungen für Kinder in den letzten Jahren, so ist unschwer zu erkennen, dass die Anforderungen stark zugenommen haben, ohne dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen ausgeweitet wurden. Wenn in der gleichen Zeit von den gleichen Personen mehr geleistet werden muss, sprechen wir von **Arbeitsverdichtung**. Die Beschäftigten erleben diese Arbeitsverdichtung als Verknappung der Zeit. Es entsteht Arbeits- und Zeitdruck. In der Regel werden neue und zusätzliche Anforderungen einfach auf das „draufgepackt“, was eh schon getan werden muss. Dabei ist absehbar, wann Leistungsgrenzen erreicht werden. Deren Überschreitung führt häufig zu Unzufriedenheit mit der Arbeit, zu Konflikten untereinander, zu schlechter Stimmung und vielfach auch zu verschiedenen Stressphänomenen oder gar zu Krankheiten bzw. Burnout-Symptomen. Schnell entsteht ein Teufelskreis, in dem zu hohe Belastungen krankheitsbedingte Ausfälle nach sich ziehen, die wiederum die verbleibenden Beschäftigten mehr belasten und damit die Gefahr weiterer Ausfälle erhöhen.

Mit anderen Worten: Keine Organisation tut sich und ihren Kunden einen Gefallen, wenn die Belastungen dauerhaft zu hoch sind. Wenn aber Ressourcen nicht ausgeweitet werden – und kurzfristig sind verbesserte Personalschlüssel in der Elementarpädagogik nicht zu erwarten – sowie die zentralen Anforderungen nicht reduziert werden können, ist der einzige Ausweg, zunächst **den eigenen Umgang mit der Zeit und die Prioritätensetzungen zu überprüfen** und – soweit möglich – weniger wichtige Aufgaben abzubauen sowie Arbeitsabläufe zu verbessern. Das ist nicht immer einfach, da man sich auch von liebgewonnenen Aufgaben und Routinen verabschieden und das individuelle Zeitmanagement hinterfragen muss. Wie man so etwas angehen kann, zeigt das Team der Tageseinrichtung Alperhof aus Willich.



die Uhr an der Rezeption der TE Alperdorf

**3 Ziele:**

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem Zusammenhang von Zeit, Ressourcen und Belastungen waren die deutliche Zunahme der Anforderungen in den letzten Jahren. Hinzu kam der sich verschärfende Eindruck, diesen immer mehr hinterherzulaufen bzw. eigene Gestaltungsmöglichkeiten und die Regie im Arbeitsalltag immer mehr zu verlieren. Da diese Situation insgesamt als sehr unübersichtlich und komplex erlebt wurde, waren zunächst auch die Ziele in Bezug auf die Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex eher vage oder zumindest allgemeinerer Art:

- **Belastungs- und Stressabbau:**  
Ein verständliches Ziel war die Reduzierung von Belastungen und der Abbau vor allem von Stressfaktoren.
- **Handlungsfähigkeit:**  
Das Team wollte das Gefühl des permanent Getriebenseins loswerden oder zumindest abbauen und wieder handlungsfähig, d.h. Akteur seiner Entwicklung, werden.

Es wurde schnell deutlich, dass man, um zumindest einen Schritt in diese Richtung zu gehen, die aktuelle Arbeitssituation, die Arbeitsabläufe und Routinen einer genaueren Analyse unterziehen musste. Eine Lösung über mehr Ressourcen – sprich mehr Personal oder kleinere Gruppen – war nicht in Sicht. Ebenso konnten die neuen Anforderungen im Zusammenhang mit der Bildungsvereinbarung und dem Kinderbildungsgesetz (KiBiz) NRW nicht einfach gestrichen werden. Folglich gab es zur Verbesserung der Arbeitssituation drei Ansatzpunkte:

- **Einstellen von Aufgaben:**  
Hier galt es, sich alle Aufgaben vorzunehmen, diese nach ihrer Notwendigkeit zu bewerten und sie ggf. zur Disposition zu stellen.
- **Verbesserung von Abläufen:**  
Auch wenn es anfangs schwerfällt, gewohnte Abläufe und Routinen genauer und kritisch zu analysieren, führte hieran kein Weg vorbei.
- **Verbesserung des individuellen Zeitmanagements:**  
Von jedem Einzelnen wurde gefordert, auch die eigene Selbstorganisation und das eigene Zeitmanagement zu hinterfragen und ggf. zu verbessern.

Zu Beginn herrschte sowohl Skepsis, ob der eingeleitete Prozess auch zu greifbaren Ergebnissen führen würde, als auch eine gewisse Neugierde. Allen Beteiligten war die hohe Bedeutung dieser Auseinandersetzung für die Arbeitssituation und deren zukünftige Entwicklung klar.

**4 Vorgehen:**

Nach Absprache mit dem Team wählte Leiterin Sylke Küppenbender als Einstieg ein In-house-Tagesseminar zum Thema „Zeit – Woher nehmen und nicht stehlen?“ Insgesamt verlief dieser Umstrukturierungsprozess u.a. nach folgenden Schritten.

**Schritt 1: Erkennen von Belastungen**

Ein wichtiger Schritt ist das Erkennen von Belastungen. Hierfür wurden zuerst Tätigkeiten nach ihrem Wirkungsgrad bewertet. Die Prioritätensetzung umfasst vier Felder (von A bis D), die nach folgenden Kriterien gefüllt werden:



- A:** Diese Maßnahmen erfordern wenig Aufwand und haben den größten Nutzen.  
**B:** Diese Maßnahmen erfordern viel Aufwand, der sich aber durchaus lohnen kann.  
**C:** Diese Maßnahmen benötigen zwar wenig Aufwand, bringen aber auch nicht besonders viel Erfolg.  
**D:** Diese Maßnahmen sind zur Zielerreichung ungeeignet. Sie erfordern verhältnismäßig viel Aufwand und bringen wenig Nutzen.

Die ausführliche Darstellung dieses ersten Schrittes erfolgt weiter unten. Ein Muster des eingesetzten Schemas findet sich im Materialteil (siehe M3).

### Schritt 2: Erste Schritte zur Reduzierung – „Kleiderschrank ausmisten“

Bei einigen Aktivitäten, wie dem internen Karnevalszug, war es sehr offensichtlich, dass ihr Beitrag zur Bildungsförderung recht niedrig ist, sie aber gleichzeitig viel Zeit beanspruchen. Sie wurde ersatzlos gestrichen. Dabei fiel es nicht immer leicht, sich von Aktivitäten zu trennen, die viele Jahre durchgeführt wurden. Auch den Eltern gegenüber war einige Überzeugungsarbeit nötig. Bei anderen Aktivitäten, z.B. dem Trödelmarkt (siehe unten ausführlich), wurden die Abläufe und die Organisation geändert. Dies ging relativ einfach. Die Umorganisation der morgendlichen Bringphase hingegen (siehe unten) war wesentlich aufwendiger.



Der Trödelmarkt wurde neu organisiert.

### Schritt 3: Umgang mit dem eigenen Zeitmanagement

Jedes Teammitglied überprüfte sein eigenes Zeitmanagement. Auch hierfür gab es eine Arbeitshilfe (siehe M4). Bei dieser individuellen Auseinandersetzung ging es vor allem um das Herausfinden von allgemeinen und persönlichen Zeitfressern, um die Einführung von Pufferzeiten und Prioritäten, um die Reduzierung von „Aufschieberitis“ sowie um Zeitgewinnregeln. Hierüber tauschte sich das Team dann in einer Teamsitzung aus.

Der Selbstcheck vom Seiwert-Institut enthält:

1. Die größten Zeitfresser (siehe M4)
2. Pufferzeiten-Checkliste
3. Prioritäten-Check
4. Anti-Aufschieberitis-Check
5. Test: Fassen Sie Ihre Zeitdiebe (siehe M5)
6. 10 Zeit-Gewinn-Regeln für Ihren Erfolg

### Schritt 4: Aufgabenorientierter Dienstplan

In einem weiteren Schritt wurde der Dienstplan verändert und aufgabenorientierter umgestaltet. Das heißt, „das vorhandene Personal orientiert an den Aufgaben der Kita, die zu erledigen sind, zeitlich so einzusetzen, dass immer möglichst viele Erzieher/Erzieherinnen anwesend sind, wenn viele Kinder da sind, und möglichst wenige Erzieher/Erzieherinnen, wenn wenige Kinder da sind.“ (nach Cramer, 2009, siehe M2). Dies setzt die Offenheit jedes Einzelnen im Team voraus. Jeder übernimmt Verantwortung für die Gesamtabläufe. Man muss sich von dem Gedanken lösen, nur für die eigene Gruppe zuständig zu sein. Nach anfänglichen Problemen funktioniert das in der TE Alperhof gut.