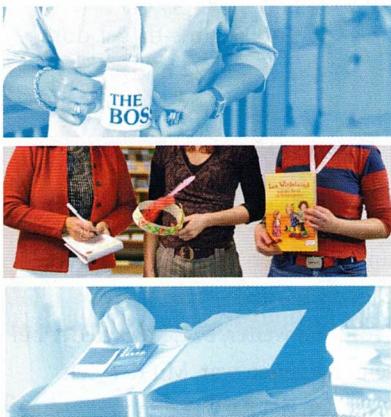


Unsere dreiteilige Reihe zeigt in einer Mischung aus Fiktion und Sachinformation, wie die Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen gelingen kann.



# Leitung + Team + Träger

Wie sie erfolgreich und ergebnisorientiert zusammenarbeiten  
Teil 2: Ein Team, das zusammen-wächst

Michael Schrader

Nachdem ich Ihnen im ersten Beitrag fünf Thesen für die Perspektive der Leiterin vorgestellt habe, möchte ich im Folgenden mit sieben weiteren Thesen das Team und die optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen in den Mittelpunkt stellen.

**These 6:**  
**Wer mit der Ressource Zeit effizient umzugehen lernt, gewinnt Zeit für das Wesentliche**

Aufgabenkritik, Jahresarbeitszeit und Dienstplangestaltung bilden hierbei den Dreh- und Angelpunkt. Erinnerung:

Nach den ersten Erfahrungen und entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen ging Roswitha nur noch

gut vorbereitet in eine Teamsitzung. Die Tagesordnungspunkte wurden einen Tag vorher auf der Wandtafel im Büro gesammelt. Zu jedem Punkt machte sie sich vorab Gedanken. Die Vorlagen gab es mindestens einen Tag vorher. Nachdem sie die Sitzungen zwei Jahre lang geleitet hatte, delegierte sie sie an zwei Kolleginnen. Heute beginnt jede Sitzung damit, die Arbeitsaufträge der letzten Sitzung abzufragen, und endet mit einem kurzen Feedback zum Verlauf. Mittlerweile hatten sie eine hohe Kultur entwickelt, das operative Geschäft effizient zu organisieren. Komplexere Inhalte nahmen sie sich auf den Konzepttagen vor. Eine weitere Veränderung im Umgang mit Zeit – das war im Jahr 2000 – war umfassender und stand im Zusammenhang mit der Übermittagbetreuung der Kinder und

der stärkeren Berücksichtigung der Betreuungsbedarfe der Familien – vor allem solcher, in denen beide Eltern berufstätig waren. Alle MitarbeiterInnen schoben eine mehr oder weniger große Anzahl an Überstunden vor sich her. Und dann hatte eine Befragung der Eltern ergeben, dass die Öffnungszeiten von 7.00 bis 17.00 Uhr nicht ausreichten. 6.45 Uhr, besser noch 6.30 Uhr bis 18.00 Uhr war ange sagt. Roswitha erfuhr vom Konzept der Jahresarbeitszeit, das ein freier Träger in Kassel entwickelt hatte, und verschaffte sich die nötigen Informationen. Sie verabredete den Besuch einer Einrichtung, die mit dem Konzept arbeitete, um sich direkt vor Ort ein Bild zu machen. Roswitha fand das Konzept über-



Team – geballte Ressourcen

zeugend und erreichte bei ihrem Träger, dass sie es als Pilotprojekt in ihrer Einrichtung erproben konnte. Ab 1. August 2000 gab es keine Überstunden mehr. Jede Kollegin hatte nun ihr Jahresarbeitszeitkonto. Täglich gab sie dort ihre Arbeitszeit ein und konnte überprüfen, ob sie Über- oder Minusstunden hatte. Jede Mitarbeiterin trägt seitdem selbst die Verantwortung dafür, dass ihr Stundentkonto am Jahresende ausgeglichen ist. Um für die Einsatzplanung angemessene Kriterien zu haben, hatten sie eine Nutzerfrequenz-Analyse und eine Aufgabenkritik vorgenommen. Die Analyse erlaubte es ihnen, im 15-Minuten-Takt

**Die MitarbeiterInnen  
begannen es zu schätzen,  
souveräner mit ihrer Zeit  
umgehen zu können.**

über den ganzen Tag hinweg zu verfolgen, wie viele Kinder anwesend waren. So konnte die Präsenz von Fachkräften präziser am pädagogischen Bedarf ausgerichtet werden. Es war auch kein Problem, die Öffnungszeit auf 6.30 Uhr vorzuverlegen, da bis 7.30 Uhr nur zehn Kinder in der Einrichtung waren. Die Dienstzeiten staffelten sich nun stärker als bisher und die Öffnungszeiten konnten ohne zusätzlichen Personalaufwand deutlich gestreckt werden. Verabredet wurde außerdem, dass die MitarbeiterInnen auf das Verhältnis von Kinderzahl und anwesenden Fachkräften achteten. Waren nachmittags deutlich weniger Kinder da als geplant – und das kam häufiger vor, so vereinbarten die Mitarbei-

terInnen untereinander, wer eher nach Hause gehen konnte oder sich ins Büro zurückzog, um die Planung für den nächsten Tag vorzunehmen, Berichte zu schreiben oder Ähnliches zu erledigen. Im Rahmen der Aufgabenkritik wurde für jede Mitarbeiterin ein Aufgabenprofil erstellt, das festlegte, wie viel Zeit im direkten Kontakt mit den Kindern verbracht werden sollte und wie viel Zeit für Vorbereitung, Teamsitzungen, Fortbildung etc. zur Verfügung stand. Die Soll-Zahlen wurden in die EDV eingegeben und mit den Ist-Zahlen abgeglichen. Die Einführung des Konzepts war umstritten, begeistert war anfangs niemand. Anstatt Wünsche nach verlängerten Öffnungszeiten mit der Begründung abzuwehren, dass

die Personalausstattung das nicht zulasse – allenfalls zum Schaden der Kinder –, sollte nun jede Mitarbeiterin selbst die Verantwortung für ein optimiertes Zeitmanagement übernehmen. Man hatte sich heftig gestritten, aber letztlich konnte Roswitha das Team überzeugen, dass es den Versuch wert war. Und je mehr sich zeigte, dass sie mit dieser Art der Arbeitszeiterfassung ein sehr rationales Konzept hatten, um objektiv zu beurteilen, was geht und was nicht, desto mehr besserte sich die Stimmung. Die MitarbeiterInnen begannen es zu schätzen, souveräner mit ihrer Zeit umgehen zu können. Den meisten gefiel es, einfach mal eine Stunde früher gehen zu können. Entscheidend aber war das positive Feedback der Eltern, als sie diesen die längeren Öffnungszeiten vorstellten.

**These 7:**  
**Die wichtigste Ressource**  
**sind die MitarbeiterInnen**

Wenn MitarbeiterInnen in die Veränderungsprozesse nicht mit einsteigen, gibt es keine wirkliche (= fachliche) Innovation. Erfolgreiche Teamkonzepte setzen auf die Entwicklung von Stärken – gerade bei sozialen Dienstleistungen. Mitarbeitergespräche, Feedbackkultur und Kompetenzentwicklungsplanung bedeuten, die MitarbeiterInnen in bestimmten Bereichen zu ExpertInnen werden zu lassen. Das ist nicht immer einfach und erfordert Mut.

**Erinnerung:**

Anfang 2002 kam der PISA-Schock. Deutschland wurde unversehens zum „Entwicklungsland“. Die Politik



MitarbeiterInnen in ihren Stärken stärken

entdeckte den Elementarbereich als innovatives Feld – PISA war plötzlich überall. In allen Bundesländern wurden Bildungspläne für den Elementarbereich erarbeitet. Die Anforderungen an die Förderung

der Kinder wurden deutlich erhöht. Roswitha hatte inzwischen viel erreicht und ihr Team war nach den Auseinandersetzungen um das Jahresarbeitszeitkonzept ganz gut zusammengewachsen. Die Beziehungen waren belastbar, jede fühlte sich wertgeschätzt und am richtigen Platz. Da kam der Bildungsplan gerade recht. Roswitha konnte mit ihrem Team durchstarten. Dazu nutzten sie einen Konzepttag, zu dem sie einen Berater einluden, mit dem sie ein Konzept entwickelten, das die Bildungsplanung und Angebotsentwicklung an die Stärken und Interessen der MitarbeiterInnen rückkoppelte. Im Rahmen einer Talentbörse erfassten sie die Stärken der MitarbeiterInnen für zukünftige Spezialisierungen. Jede Mitarbeite-

**Erfolgreiche Teamkonzepte**  
**setzen auf die Entwicklung**  
**von Stärken – gerade bei**  
**sozialen Dienstleistungen.**

rin sollte im Laufe der nächsten Jahre Spezialistin für zwei bis drei Themenfelder werden, z. B. für Bewegung und Rhythmisierung, Theaterspiel, die Waldgruppe, den KiTa-Chor, Gemüseanbau, Türkisch, als Vorle-

serin usw. Daraus entwickelten sich fast zwangsläufig gruppenübergreifende Angebote

und gruppenübergreifende Zusammenarbeit. Durch die Woche zog sich ein Netz von Angeboten, die von den Kindern gut angenommen wurden. Gleichzeitig wurden die MitarbeiterInnen sensibler gegenüber den Veränderungen von Kindern und Gruppe. Der Erfolg und die positiven Rückmeldungen der Eltern wurden zum Ausgangspunkt dafür, die Zusammenarbeit mit ihnen zu verbessern (u. a. durch regelmäßige Elternsprechtag) und sich intensiver mit Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren zu beschäftigen.

# Neue Bildungspläne

## These 8:

**Die Ressource Werte kann ungeahnte Energien freisetzen, ...**  
... wird aber oft vernachlässigt. Werte bilden die Grundlage, aus der wir Orientierung und Kraft beziehen können. Jeder Träger braucht für seine Einrichtungen ein Leitbild. Indem sich die Einrichtung zu etwas bekennt, schärft sie ihr Profil. Entscheidend ist, dass dort, wo individuelle Werte zu gemeinsamen Werten werden und aus diesen gemeinsame Ziele abgeleitet werden, die Beteiligten Energien freisetzen, die ihnen sonst nicht in dem Maße zur Verfügung stehen würden. Vieles geht leichter, Probleme sind auf einmal eher Herausforderungen, intensive Gefühle von Stolz und Zufriedenheit sind die Belohnung. Bei Roswitha hatte es damit angefangen, dass sie sich der Integration verschrieben hatte. Werte wie Chancengleichheit, Recht auf Teilhabe, Umgang mit Unterschieden usw.

standen hinter diesem Ziel und entsprachen zutiefst Roswithas inneren Überzeugungen. Sie hatte dafür gekämpft, dass dies in der Einrichtung auch gelebt wurde. Ganz gleich, ob es um die Teilnahme des schwerstbehinderten Mark an der Abschlussfahrt der Schulkinder ging oder um die Teilnahme der Kinder, deren Eltern die monatlichen 15 Euro nicht aufbringen konnten, an den Angeboten der Musikschule in der KiTa. Das Geld hatten sie aus den Erlösen des Weihnachtsbasars genommen, einen Teil über die Eltern durch ehrenamtliches Engagement organisiert. An diesen Erfolgen waren sie gemeinsam gewachsen – eine stabile Basis für die Weiterentwicklung ihrer Arbeit. Die Aus-

einandersetzung um das Jahresarbeitszeitkonzept hatte dazu geführt, dass die Offenheit untereinander und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gewachsen waren – zwei wichtige Werte für die Arbeit des Teams. Es darf an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass in den ersten Jahren des Entwicklungsprozesses einige KollegInnen – teils nach heftigen, teils ohne Auseinandersetzungen – gegangen waren. Seit zwei Jahren arbeitete das Team jetzt in der gleichen Besetzung, Auseinässe durch Krankheit waren gering. Ein Ergebnis der gemeinsamen Leitungsentwicklung – Stichwort Integration – war die stärkere Ausrichtung der Arbeit an den Bedarfen der Familien. Sie wollten Familien dabei behilflich sein, ihren Alltag einfacher zu bewältigen und am sozialen Leben teilzunehmen. Das wurde ihr Leitziel.

## These 9:

### Die Ressource Geld wird immer wichtiger

Die Umstellung der Finanzierung auf Leistungsentgelte und die Verstärkung der Nachfrageorientierung („KiTa-Card“) erfordern das Arbeiten mit Budgets und die Erschließung neuer Ressourcen. Das geht an die Substanz des Selbstverständnisses: Leitung verantwortet auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Dieser Punkt betrifft elementar die Zusammenarbeit mit dem Träger, der Thema des dritten Beitrags sein wird.



2005.128 S. Broschiert in Fadenheftung.  
€ 9,90 D/sFr 18,30  
ISBN 3-407-56338-8

Wie sieht eine zeitgemäße Bildung und Erziehung von Kindern in Tageseinrichtungen bis zum Schuleintritt aus? Darauf geben der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan und der Orientierungsplan für die baden-württembergischen Kindergärten eine klare und umfassende Antwort.



2., akt. und erweiterte Auflage 2005.  
488 Seiten. Broschiert in Fadenheftung.  
€ 22,90 D/sFr 41,10  
ISBN 3-407-56264-0

[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

**BELTZ**

**These 10:****Die Ressource Umfeld wird  
meist nur punktuell genutzt**

Jede KiTa hat ein Umfeld, das sich zu nutzen lohnt. Eltern sind nicht nur Kunden und Erziehungspartner, sondern können als Spezialisten noch mehr einbringen. Umfeldanalyse und Talentbörse helfen dabei. Eine gute Vernetzung rechnet sich zudem betriebswirtschaftlich.

**Szenario:**

Roswitha war aus den vorangegangenen Entwicklungen gestärkt hervorgegangen und widmete sich mit ihrem Team nun der Frage, inwiefern sie sich mit ihrem Umfeld aktiver vernetzen könnten. Dazu einige Beispiele:

- Sie nahmen Kontakt mit dem nahe gelegenen Altenwohnheim auf und gewannen einige Senioren dafür, an bestimmten Tagen in die KiTa zu kommen und das Angebot zu ergänzen. Die Vorlesestunde mit Oma Specht war der Hit, ebenso die Insektenbestimmung mit Opa Meier.
- Die Erziehungsberatungsstelle richtete eine wöchentliche Sprechstunde in der KiTa ein, die von vielen Eltern genutzt wurde.
- Über den Kontakt mit dem Babysitterdienst des Kinderschutzbundes waren viele Eltern froh. So konnten sie auf ein seriöses Angebot zurückgreifen.
- Mit dem Supermarkt gegenüber wurde vereinbart, dass Eltern morgens ihre Einkaufszettel in der Einrichtung abgeben konnten, die ein Mitarbeiter des Supermarktes dann mitnahm. Wenn die Eltern ihre Kinder abholten, standen die Sachen



**Es gilt, die zahlreichen Chancen im Umfeld der KiTa zu nutzen**

zur Mitnahme bereit. Ähnliches hatte man mit einem Wäsche- und Bügelservice verabredet. Die KiTa bekam von diesen neuen Partnern regelmäßig eine größere Spende. Die neuen Angebote passten gut zu dem Leitbild, das sie vor einigen Jahren entwickelt hatten – nämlich Familien bei der Bewältigung des Alltags behilflich zu sein.

■ Als sie mit den Eltern über die benötigten Öffnungszeiten sprachen, hatten sie auch deren Bereitschaft abgefragt, sich intensiver in die pädagogische Arbeit einzubringen. Sie waren überrascht, welche Talente da zum Vorschein kamen: Peter, der Vater von Sven, konnte jonglieren und kam jetzt alle 14 Tage für zwei Stunden; Hildegard, die Mutter von Thea, war Schauspielerin, und brachte ihre Erfahrungen in einem Theaterspiel ein.

helfen neue Ressourcen zu erschließen. Eine Einrichtung, die gut aufgestellt ist, hat eine gute „Mund-zu-Mund-Propaganda“, und i. d. R. keine Schwierigkeit, interessante Themen zu veröffentlichen und diese unterzubringen – und das in einer repräsentativen Form (Corporate Design). Dazu bedarf es anfangs oft der Überwindung, über sich selbst zu reden und mit Hilfe des Guten, das man tut, gezielt ein Image zu entwickeln.

**Szenario:**

Im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit war dem Team immer bewusst, dass irgendetwas in diese Richtung nötig sei. Aber meistens fehlte die Zeit, und auch die rechte Vorgehensweise hatten sie nie gefunden. Ihnen war aufgefallen, dass andere Kitas häufiger in der Zeitung standen. Besonders ein gewerblicher Träger, der seit drei Jahren in der Stadt tätig war, nutzte gezielt die Presse, um sein Image aufzubauen. Werner, der Vater von Sarah, war vom Fach. Er

**These 11:****Die Ressource Öffentlichkeit  
ist nicht zu unterschätzen**

Tue Gutes und rede darüber. Ein guter Ruf, ein gutes Image bringen neue Kunden, öffnen Türen und

hatte bei einer Zeitung gearbeitet und betrieb jetzt ein Grafikbüro. Er hatte sich bereit erklärt, mit Roswitha, ihrem Team und dem Träger unentgeltlich ein PR-Konzept zu entwickeln und sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Das war vor einem Jahr. Jetzt – 2009 – konnten sie die ersten Früchte dieser Arbeit ernten. Die lokale Presse war ein dankbarer Abnehmer ihrer Artikel. Sie hatten sich vorgenommen, einmal pro Monat in der Presse zu sein. Auf Grund ihrer guten pädagogischen Arbeit hatten sie immer wieder etwas Interessantes zu berichten. Mittlerweile hatte die Einrichtung ein bestimmtes Image in der Stadt, eine gute Mund-zu-Mund-Propa-

ganda. Während andere Träger noch mit der Umstellung der Finanzierung kämpften, Gruppen oder Einrichtungen schlossen, hatten sie wieder der Wartelisten. Werner hatte mit ihnen ein Logo entwickelt, das zu ihrem Motto passte, und den Flyer etc. neu gestaltet. Aktuell überarbeiteten sie gerade ihren Internetauftritt.

### These 12:

#### **Die Ressource Management-instrumente wird oft unzureichend genutzt**

Es gibt eine Vielzahl an Managementinstrumenten aus dem Profit-Bereich, viele sind an die Bedürfnisse von Non-Profit-Organisationen angepasst, andere wiede-

rum speziell für diese entwickelt. Oft wird diese Ressource nicht optimal genutzt, weil sie nicht richtig an die Situation des Trägers oder der KiTa angepasst ist. Qualitätsmanagement beispielsweise muss so sein, dass es die Fachlichkeit und Professionalität voranbringt und keine zusätzliche Zeit benötigt.

#### Szenario:

Roswitha hatte sich in den letzten 15 Jahren immer wieder mit Managementinstrumenten beschäftigt. Eine Zeitlang war es ihr ergangen wie denen, die mit zu großer Erwartung den Angeboten aus dem Profit-Bereich hinterherhechelten. Letztlich hatte sie aber begriffen, dass Instrumente keine Probleme lösten,



**Kurzer Selbstcheck zur eigenen Leitungssituation:****These 6** Ressource Zeit**These 7** Ressource Mitarbeiter/innen**These 8** Ressource Werte**These 9** Ressource Geld**These 10** Ressource Umfeld**These 11** Ressource Öffentlichkeit**These 12** Ressource Managementinstrumente

sondern allenfalls bei deren Bewältigung halfen. Dennoch hatte sie einzelne Instrumente eingeführt, z. B. die regelmäßigen Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche. Aber auch die waren nur effektiv, wenn man wusste, wohin man wollte. Das Mitarbeitergespräch allein ersetzt nicht die Wertegrundlage, die pädagogischen Ziele, sondern setzt diese voraus. Budgets, mit denen die Einrichtungen seit vielen Jahren arbeiteten, erlauben ein zeitnahe betriebswirtschaftliches Controlling, ersetzen aber kein betriebswirtschaftlich basiertes Konzept, wie sie es 2007 entwickeln mussten. An anderer Stelle – fand sie – konnte der Profitbereich von ihnen lernen. Das stärkenorientierte Teamentwicklungskonzept, das sie mit dem Berater entwickelt hatten, konnte sich sehen lassen.

Arbeitszeiten passen, oder um Service-Leistungen für Eltern. Aber was spricht dagegen, wenn Entlastung der Eltern von hauswirtschaftlichen oder anderen Pflichten mehr Zeit für das Wesentliche schafft und Eltern dann zufriedener, weil weniger gestresst sind? Die Begleitung und Förderung der Entwicklung der Kinder ist gemeinsame Aufgabe des Teams. Und wenn sich mit neuen Angeboten, erweitertem Service zusätzliches Geld verdienen lässt, dann ist das völlig in Ordnung.

**vita**

Michael Schrader ist Diplompädagoge und baute Ende der 70er-Jahre das Kinderhaus in Essen mit auf, in dem er auch mehrere Jahre tätig war. Heute arbeitet er bei der Beratungsfirma pragma GmbH in Bochum.

# kindergarten heute

Fachzeitschrift für Erziehung,  
Bildung und Betreuung von Kindern



## Auch wir sind auf der Bildungsmesse!

Besuchen Sie uns in **Halle 17, Stand F 52**



Wir freuen uns, mit Ihnen  
ins Gespräch zu kommen

**Ihre Redaktion 'kindergarten heute'**

