

Irgendwas geht immer

Gestaltungsspielräume trotz schlechter Rahmenbedingungen nutzen



Not macht bekanntlich
erfinderisch

Kaum ein Berufsfeld hat sich in den letzten 20 Jahren so stark verändert wie die Arbeit in Kitas. Der Elementarbereich „booms“ und die Ausweitung des Angebots kommt dem wachsenden Bedarf kaum hinterher. Auch die Rahmenbedingungen haben mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten. Dennoch gibt es Möglichkeiten, wie Leitung und Team gangbare und passende Wege finden.

von Michael Schrader

Als Berater und Fortbildner, der viel in Kitas unterwegs ist, erlebe ich durchgängig, dass pädagogische Fachkräfte unter der aktuellen Situation stöhnen: Es fehlt an Ressourcen und der Arbeitsdruck ist gewaltig. Ich unterstütze und bestärke sie in ihrer Kritik an den Zuständen, die die Politik schleunigst ändern muss. „Dampf ablassen“ ist erlaubt! Zugleich bin ich immer wieder erstaunt und begeistert, wie erfindungsreiche Kita-Leiter/-innen, Fachkräfte und Trägervertreter/-innen mit klugen Ideen ihre Arbeit so organisieren, dass die Anforderungen besser zu leisten sind. Sicherlich macht Not erfinderisch, aber wichtigster Antrieb scheint mir doch die Identifikation mit der Arbeit, das Engagement für die Kinder, ein gutes Teamklima und die Unterstützung bzw. Wertschätzung durch den Träger zu sein. Diese Fachkräfte machen ihren Job gern und wollen, dass es auch so bleibt. Manche ihrer Ideen sind gar nicht so kompliziert – man muss halt nur drauf kommen und sie dann auch umsetzen. Da ich überzeugt bin, dass auch andere Einrichtungen von solchen Ideen profitieren können, möchte ich im Folgenden einige Beispiele nennen. Nachahmung ausdrücklich erwünscht!

Aufgaben reduzieren bzw. effizienter gestalten

Im Laufe der Jahre verändert sich die Arbeit, Anforderungen nehmen zu, Teams gliedern Aufgaben auf, nehmen konzeptionelle Anpassungen vor usw. Unterm Strich wird die Arbeit mehr und anspruchsvoller. Was meist aber unverbleibt, ist das „Ausmisten“. Organisationen bilden Routinen aus, die Woche für Woche, Jahr für Jahr wiederholt bzw. abgearbeitet werden. Die eingespielten Abläufe funktionieren und aufgrund von Erfahrung läuft es jedes Mal etwas schneller. So wird Raum geschaffen, damit noch dies oder jenes dazukommen kann. Alles ist irgendwie wichtig und das meiste ohnehin dringend. Die Arbeit verdichtet sich, die Belastungen nehmen zu bis hin zum Dauерstress. Um aus diesem Kreislauf herauszukommen, benötigt ein Team Reflexionszeit. Es muss aus der Vogelperspektive auf das Kita-Geschehen blicken und sich gemeinsam eine Meinung dazu bilden,

- was von dem, was regelmäßig gemacht wird, eigentlich noch zielführend ist,
- was sich vielleicht überholt hat und
- welche Prioritäten neu gesetzt werden sollten.

Für dieses Ausmisten bietet sich ein Konzeptions- oder Teamtag an, an dem alle Aufgabenbereiche genauer angeschaut und unter zwei Gesichtspunkten bewertet werden:

- 1) Wie wichtig ist die Aufgabe für die Erfüllung des gesetzlichen Erziehungs- und Bildungsauftrags?
- 2) Steht der Aufwand dafür in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen?

Da die anschließenden Diskussionen erfahrungsgemäß sehr grundsätzlich werden und teilweise auch die langjährige Praxis einer Einrichtung infrage stellen, sollte ein solcher Prozess extern begleitet werden. Im Folgenden dazu Beispiele, an denen ich beteiligt war.

Trödelmarkt delegieren: Eine städtische Kita veranstaltet seit über 15 Jahren einmal im Jahr einen offenen Trödelmarkt für alles, was mit Kindern zu tun hat (vor allem Spielzeug und Kleidung). Bei Eltern und Anwohnern ist er äußerst beliebt. Da ein großer Teil des Teams involviert ist, kommen an solch einem Samstag ca. 80 Überstunden zusammen plus mindestens 30 Stunden für die organisatorische Vorbereitung, die vor allem die Leitung leistet. Da dieser Trödelmarkt jedoch nicht zum Kern des Bildungsauftrags einer Kita gehört, sah das Team nach eingehender Diskussion nur zwei Alternativen: Einstellung des Trödelmarkts oder Übertragung seiner Organisation und Durchführung an den Elternbeirat. Da der Trödelmarkt eng mit dem guten Image der Einrichtung verbunden ist, entschieden sich Leitung und Team nach Rücksprache mit dem Träger für die zweite Lösung. Der Aufwand für die Mitarbeiter/-innen konnte so um 90 Arbeitsstunden gesenkt werden. Der Trödelmarkt existiert noch immer und läuft weiterhin super.

Portfolio entschlacken: Eine zweigruppige Elterninitiative, die für 40 Kinder ab dem 1. Lebensjahr Plätze anbietet, erhielt im Rahmen ihrer Rezertifizierung als Familienzentrum die Rückmeldung vom zuständigen Auditor, dass die Portfoliomappen der Kinder sehr umfangreich, aber wenig aussagefähig und vor allem unübersichtlich seien. Das Team war angesichts der vielen Arbeit, die es sich mit den Mappen gemacht hatte, ziemlich gekränkt und auch leicht empört. Dennoch wurde beschlossen, sich beim nächsten Teamtag der Kritik zu stellen. Zur Unterstützung wurde ich von der Leitung als externer Berater dazugeholt. Ausgehend von dem Auftrag, die Entwicklung jedes Kindes zu beobachten und zu dokumentieren, wurden die Inhalte der umfangreichen Portfolio-

mappen, die für manche Kinder im Laufe der Kindergartenzeit bis zu zwei volle DIN-A4-Ordner ausmachten, kritisch und systematisch hinterfragt. Das Team war sich schnell einig, dass die Einschätzung des Auditors doch nicht so falsch sei. Irgendwie war in den letzten 10, 12 Jahren immer noch etwas zur Portfolioarbeit dazugekommen. Irgendwann war man dazu übergegangen, sämtliche Werke der Kinder zu sammeln und die Befragung der Kinder zu fotografierten Spielsituationen zu dokumentieren. Alles wurde chronologisch abgeheftet, sodass der Überblick bald völlig verloren ging. Auch wurde versäumt, das Ganze kritisch hinsichtlich des Auftrags und Aufwands zu sichten.

Die Arbeit wird mehr und anspruchsvoller, was aber oft unterbleibt, ist, Prioritäten zu setzen, d.h. „auszumisten“.

Nun ging es darum, den roten Faden für die Portfolioarbeit wiederzufinden. Ich regte an, exemplarisch für ein Kind jeder Altersstufe anhand seines Portfolioordners Dokumente zu identifizieren, die wirklich aussagefähig in Bezug auf seine Entwicklung, seine Art zu lernen und seine Kompetenzen sind. Und so überraschte es nicht, dass der Stapel nicht-aussagefähiger Dokumente vier bis fünf Mal höher war. Diese Erkenntnis erleichterte es dem Team, sich von einigen Sammel- und Dokumentationsroutinen zu verabschieden und eine neue Struktur für das Portfolio zu entwickeln. Als Ergebnis kam dabei heraus, dass

- sich die **Arbeit mit vorgefertigten Arbeitsblättern**, die bisher in größerem Umfang eingesetzt wurden, deutlich reduzieren ließ: Die Kinder wurden nur noch einmal jährlich angeregt, ein Selbstporträt und die eigene Familie zu malen.
- sich die **Arbeit mit Fotos** vom Umfang her auf das Wesentliche beschränken ließ: Hilfreich war die Unterscheidung nach aussagefähigen Fotos und reinen Erinnerungsfotos. Letztere wurden fortan getrennt abgelegt.
- man in Zukunft **Beobachtungsbögen bedarfsoorientiert einsetzen** will: Das Team hatte bisher anhand vorgegebener Bögen regelmäßig, d.h. alle sechs Monate, die altersgemäße Entwicklung jedes Kindes in mehreren Kompetenzbereichen überprüft und dokumentiert. Diese Tätigkeit war mit großem Zeitaufwand verbunden. Von nun an sollten Überprüfung, Beobachtung und Dokumentation mittels der Bögen nur dann stattfinden, wenn die Fachkräfte den Eindruck ►

hatten, ein Kind sei in seiner Entwicklung in einzelnen Kompetenzbereichen deutlich zurück oder auch voraus. Ausgenommen wurde von der Regelung allerdings das Thema Sprachentwicklung. Hier sollten weiterhin Beobachtungsbögen ab dem 4. Lebensjahr für alle Kinder eingesetzt werden.

Teams sollten von Zeit zu Zeit in gemeinsamer Reflexion das Kita-Geschehen mal aus der Vogelperspektive betrachten.

- regelmäßige „Portfolio-Stunden“ in Kleingruppen von drei bis fünf Kindern eingerichtet wurden, um die Kinder stärker in die Portfolioarbeit einzubinden: In diesen Stunden sollen sie z.B. Fotos in ihre Lernportfolios einheften, die Fachkraft soll mit ihnen über ihre Lernerfahrungen sprechen und diese bei Bedarf kommentieren. Mit Blick auf die Kinder bis 3 Jahre gab es Unsicherheit, inwieweit diese dafür zu gewinnen wären. Das sollte ausprobiert werden.
- die Werke der Kinder, vor allem gemalte Bilder, zukünftig sortiert werden: nur aussagefähige oder dem Kind wichtige in den Portfolioordner, alle anderen in eine zusätzliche Sammelmappe für jedes Kind.

Zur besseren Übersichtlichkeit sollten die bisherigen Portfolioordner in ein Lernportfolio für die Kinder und ein Arbeitsportfolio für die Fachkraft unterteilt werden. Im Lernportfolio wird nur das gesammelt, was für das Kind von Interesse ist. Es unterscheidet nach dokumentierter Lernentwicklung, schönen Fotos, bearbeiteten Arbeitsblättern und ausgewählten Werken. Im Arbeitsportfolio sammelt die Fachkraft Notizen, Screeningbögen zur altersgemäßen Entwicklung, Stichpunkte zu Elterngesprächen und ggf. Berichte externer Experten etc. Fazit: Am Ende des Konzeptionstags waren sich alle sicher, dass die Portfolioarbeit deutlich aussagefähiger und der Zeitaufwand dafür abnehmen werde. Vor allem die intensivere Einbeziehung der Kinder würde dazu beitragen.

Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen: Die Begleitung und Förderung der Entwicklung jedes Kindes ist Schlüsselaufgabe der Kita. Hierzu gehört eine aussagefähige Bildungsdokumentation. Die Leiterin einer städtischen Einrichtung im Rheinland, mit der ich wegen der Einführung eines Qualitätsmanagementsys-

tems in Kontakt kam, gab Einblick, wie in ihrer Einrichtung digitale Möglichkeiten genutzt werden: Jede/-r Mitarbeiter/-in wurde mit einem Tablet ausgestattet. Stets griffbereit kann es jederzeit genutzt werden, um Fotos oder kurze Videos zu machen und diese sofort oder später gemeinsam mit dem Kind anzuschauen. Kommentiert das Kind seine fotografierte Aktivität, kann die Fachkraft dies bei Bedarf gleich dazuschreiben. Da die Einrichtung über WLAN verfügt, geht der Druckauftrag direkt an den kitaeigenen Drucker. Vorteil: Tablet und WLAN sparen Zeit, da die Fotoentwicklung im Geschäft entfällt. Fotos und Videosequenzen können sofort genutzt und die Kinder einfacher bzw. intensiver in die Portfolioarbeit einbezogen werden. Darüber hinaus plante die Leiterin, mit entsprechender Software alle Fotos zentral zu verwalten, sie den einzelnen Portfolios direkt zuzuordnen und den Eltern über einen passwortgeschützten Zugang zu ermöglichen, Bilder von ihrem Kind herunterzuladen. So würden auch Kosten für Fotoausdrucke gespart. Fazit: Die Portfolioarbeit wurde besser, einfacher und kostengünstiger.

Verfügungs- und Reflexionszeiten ausweiten

Nichts ist in einer Kita so knapp wie Zeit. Gestiegene fachliche Anforderungen erfordern mehr Vorbereitungszeit für die Bildungsarbeit, umfangreichere Dokumentationen, größeren Fortbildungsbedarf, gründlichere Vor- und Nachbereitungen von Elterngesprächen etc. Da aber nicht mehr Personal zur Verfügung steht, muss die Arbeit effizienter organisiert werden. Dabei bin ich auf zwei Varianten gestoßen:

Gruppen zusammenlegen: In einer großen Einrichtung der Lebenshilfe im Ruhrgebiet bleiben nicht alle Kinder bis zum Ende der Öffnungszeit. In der letzten Stunde ist in den Gruppen regelmäßig weniger als die Hälfte der Kinder anwesend. Insofern bot es sich an, Gruppen zusammenzulegen, sodass einige Fachkräfte reihum diesen Teil des Nachmittags als Verfügungszeit nutzen können. Je zwei Gruppen bilden Tandems, die im wöchentlichen Wechsel die Kinder übernehmen. Diese finden den Kontakt zu anderen Kindern und Erwachsenen meist spannend. Zudem wird die vorübergehende Zusammenlegung durch besondere Angebote oder Aktionen (z.B. gemeinsames Singen, Aktivitäten im Bewegungsraum) attraktiv gestaltet. Die Eltern haben nicht den Eindruck, dass ihre Kinder am Ende des Kindertags nur noch „verwahrt“ werden. Jede/-r Mitarbeiter/-in kommt auf diesem Wege zu mindestens fünf, öfter auch bis zu

zehn zusätzlichen Verfügungsstunden im Monat. Bei der Übertragbarkeit dieser Maßnahme auf andere Einrichtungen sind jedoch immer die Bedingungen vor Ort zu berücksichtigen.

Ausweitung der Teamtage: Ein kirchlicher Träger im Münsterland hatte die Konzeptions- bzw. Teamtage von zwei auf fünf pro Kindergartenjahr ausgeweitet, damit die Teams seiner Einrichtungen mehr Zeit für fachliche Diskussionen, Konzeptionsarbeit und Qualitätsentwicklung haben. Dies nimmt den Druck aus den regulären Teamsitzungen, in denen organisatorische Dinge besprochen werden müssen und wenig Zeit für fachliche Diskussionen bleibt. Deren Verlagerung auf Teamtage wird deshalb von allen als entlastend und produktiv erlebt. Selbstverständlich darf der Rahmen der vorgegebenen Schließzeiten nicht überschritten und müssen zusätzliche Tage mit den Eltern abgestimmt werden. Einige der Termine können auch in die Schließzeiten im Sommer, zu Weihnachten und Ostern integriert werden. Fazit: Es macht Sinn, genau hinzuschauen, wo Spielraum für mehr Verfügungs- und Reflexionszeiten ist. Auch kleine Zeitfenster summieren sich langfristig zu relevanten Freiräumen.

Personelle Rahmenbedingungen verbessern

Leitung von Verwaltungsaufgaben entlasten: Eine kleine Kommune in Niedersachsen mit drei eigenen Kitas hat eine Verwaltungskraft zur Entlastung der Leitungen von einfachen Verwaltungsaufgaben eingestellt. Dazu gehören u.a. Formalitäten der Platzvergabe und Anmeldung, monatliche Statistiken, Abrechnung von Barkasse und Essengeldern und einiges mehr. So gewinnen alle drei Leitungen je nach Größe der Einrichtung zwischen 10 und 15 Stunden pro Woche, die sie für wichtige fachliche, mitarbeiter- und teambezogene Aufgaben nutzen. Die drei Leitungen leiden nun deutlich weniger unter Stress, qualitative Aufgaben bekommen mehr Raum und das Teamklima hat sich spürbar verbessert. Natürlich kostet eine Verwaltungskraft Geld, aber viele Kommunen haben diesen Spielraum in ihren Budgets. Sie drücken damit außerdem Wertschätzung für die anspruchsvolle Arbeit der Kita-Leitung aus. Fazit: Die Leitungen können sich um die Qualität der Arbeit kümmern und verschließen sich nicht in Sachbearbeitungsaufgaben.

Stellenbefristungen reduzieren: Immer öfter bekomme ich mit, dass eine zeitnahe Neubesetzung frei gewordener Stellen zunehmend schwierig wird. Gleichzeitig sind viele Stellen befristet – meist als Jahresverträge aufgrund

von Vertretungen für Mitarbeiter/-innen in Elternzeit. Durch die aktuelle Fachkräftesituation steigen die Chancen von Mitarbeiter(inne)n auf ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis durch den Wechsel des Arbeitgebers, was viele Fachkräfte dann auch tun. Das ist vor allem bei kompetenten und engagierten Fachkräften bedauerlich. Zudem kosten Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen viel Zeit und Geld und belasten die Teams. Ein großer kommunaler Träger in Norddeutschland zog, wie ich von der Teilnehmerin eines berufsbegleitenden Studiengangs erfuhr, daraus Konsequenzen und hob einen großen Teil der Befristungen auf, um gute Mitarbeiter/-innen dauerhaft zu binden. Das Ergebnis waren deutlich weniger Kündigungen, eine Reduzierung der unbesetzten Stellen um mehr als 60% und die spürbare Entlastung der Teams. Vor allem für größere Träger bietet sich dieses Vorgehen an. Bei vertraglich vereinbartem flexiblen Einsatz inklusive Springertätigkeiten sind die Risiken überschaubar, da kontinuierlich jüngere Mitarbeiterinnen in die Familienphase eintreten, Elternzeit in Anspruch nehmen und danach in Teilzeit arbeiten. Wie groß der Anteil von Beschäftigten ist, für den das in Frage kommt, lässt sich unschwer anhand ihres Alters ermitteln. Daraus kann das nicht genutzte Potenzial an unbefristeten Arbeitsplätzen abgeleitet werden. Das Risiko unbesetzter Stellen sinkt und der Träger entwickelt ein Image als guter Arbeitgeber, was seine Position im Wettbewerb um Fachkräfte stärkt. Fazit: Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels sollten Arbeitgeber alles tun, um gute Mitarbeiter/-innen zu binden und sich am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Ich hoffe, dass diese Beispiele nachvollziehbar sind, auch wenn sie nicht überall 1:1 umgesetzt werden können. Sie sollen aber anregen, genauer hinzuschauen und anzupacken, was sich unter den gegebenen Bedingungen beeinflussen und gestalten lässt. Es ist nicht immer einfach, sich punktuell dem täglichen Arbeitsdruck und der Dringlichkeit des Alltagsgeschäfts zu entziehen. Aber dort, wo das gelingt – so meine Erfahrung – finden mit ihrem Auftrag identifizierte und engagierte Teams auch unter schwierigen Rahmenbedingungen gangbare Wege, um gute Arbeit zu leisten, sie zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Was möglich ist, dokumentieren die Beispiele exemplarisch. Was sie nicht sind: ein Plädoyer für schlechte Rahmenbedingungen! Diese gilt es, unabhängig davon schnellstens und nachhaltig zu verbessern. ■

Konzeptions- und Qualitätsentwicklung integrieren:

Lesen Sie dazu meinen Blogbeitrag vom April 2017:

[www.kitaqualitaet.de/
detail/konzeptions-und-
qualitaetsentwicklung-
zusammendenken.html](http://www.kitaqualitaet.de/detail/konzeptions-und-qualitaetsentwicklung-zusammendenken.html)



Michael Schrader

ist Dipl.-Pädagoge und baute Ende der 1970er-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.