

Die Arbeitsanforderungen in Tageseinrichtungen für Kinder sind in den letzten Jahren qualitativ und quantitativ gestiegen – nicht zuletzt durch die Auswirkungen der PISA-Studie oder das neue Kinderbildungsgesetz (KiBiz) in NRW. Und sie werden auch weiter steigen durch mehr Ganztagsbetreuung, die Aufnahme von Kinder unter drei Jahren etc. Gleichzeitig haben sich die Rahmenbedingungen wie Personalschlüssel, Zahl der Kinder, Räumlichkeiten nicht verändert. Durch die mit diesen Entwicklungen verbundene Arbeitsverdichtung gewinnen die Themen Gesundheitsschutz und Gesunderhaltung an Bedeutung. Teams fühlen sich nicht nur wesentlich stärker belastet, sondern sie sind es auch. Es gilt, diese Belastungen zu erkennen sowie Maßnahmen zur Reduzierung zu erarbeiten und umzusetzen.



Bericht aus der Praxis

1

Die städtische integrative Tageseinrichtung Alperhof in Willich:



Die TE Alperhof besuchen 85 Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren. Von den vier Gruppen arbeitet eine als integrative Gruppe. In dieser werden 15 Kinder betreut, davon fünf mit besonderem Förderbedarf. Zurzeit besteht das Team aus elf Erzieherinnen, von denen vier vollzeitbeschäftigt sind, 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 mit folgenden Öffnungszeiten an: 25 Stunden, 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. Die Kinder erhalten in der Tagesstätte ggf. ein warmes Mittagessen.

2

Kurzbeschreibung:

Durch die veränderten Anforderungen an die frühe Bildung und Förderung von Kindern fühlte sich das Team der Einrichtung Alperhof zunehmend belastet. Daraufhin beschloss man, in Teamsitzungen Stresssituationen zu definieren und Maßnahmen zur Belastungsreduzierung unter den bestehenden Bedingungen zu erarbeiten. Als potenziell stressauslö-

send wurden vier Faktoren angesehen: quantitative und qualitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen sowie Umgebungsbelastungen. In diesem Beitrag geht es in erster Linie um die Häufigkeit von Arbeitsunterbrechungen. Arbeitsunterbrechungen sind ein Stressfaktor, weil sie einen zusätzlichen Regulationsaufwand erfordern. Besonders bei einer hohen quantitativen und qualitativen Arbeitsbelastung kostet es immer viel zusätzliche Kraft und Konzentration, eine angefangene Tätigkeit wieder aufzunehmen. Dies ist nicht nur in der TE Alperhof so, wie Studien belegen (Studie der Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wohlfahrtspflege und der Deutschen Angestellten Krankenversicherung zum Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Stressbelastungen in ausgewählten Berufen; Quelle siehe M1).

In der Auseinandersetzung mit Arbeitsunterbrechungen hat sich das Team im Alperhof zunächst mit der morgendlichen Situation, wenn die Kinder gebracht werden (Bringphase), beschäftigt. Diese umfasst die Zeit von 7.00 Uhr bis 9.00 Uhr. Das bedeutet, dass über einen Zeitraum von zwei Stunden die Haustür offen steht und Eltern die Möglichkeit haben, ihre Kinder in die Einrichtung zu bringen. Vor allem in dieser Bringphase sind die Erzieherinnen mit vielfältigen administrativen und organisatorischen Dingen wie Annahme von Telefonaten, Listenführung, Verteilen von Elternbriefen, Einsammeln von Geld, Weitergabe von Informationen, Führung des Gruppentagebuches etc. beschäftigt. Diese Tätigkeiten verhindern es oftmals, sich angemessen um die ankommenden Kinder kümmern zu können. Durch die Einrichtung einer Rezeption im Eingangsbereich sollen die Abläufe in der Tageseinrichtung zugunsten der Bildungsarbeit mit dem Kind nicht ständig durch die beschriebenen Aufgaben unterbrochen werden.

3 Ziele:

Die mit der Einführung der Rezeption verfolgten Ziele lassen sich aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben:

- **Belastungsreduzierung**
Die Einrichtung einer Rezeption ist eine mögliche Maßnahme zur Reduzierung von Belastungen.
- **Vermeidung von Stressbelastungen**
Dabei geht es auch darum, Folgen arbeitsbedingter Stressbelastungen zu vermeiden (Prävention).
- **Optimierung von Arbeitsabläufen**
Die Einrichtung der Rezeption bedeutet gleichzeitig eine Optimierung der Organisationsstruktur im bestehenden System bei unveränderten Ressourcen.
- **Vermeidung von Unterbrechung anspruchsvoller Tätigkeiten**
Durch die weitgehende Ausschaltung häufiger (Stress auslösender) Arbeitsunterbrechungen in der Bringphase kann die Erziehungs- und Bildungsarbeit mit den Kindern ungestört durchgeführt werden.
- **Stärkung der Arbeitszufriedenheit**
Jede Erzieherin hat die Möglichkeit, sich ausschließlich auf die Arbeit mit den Kindern zu konzentrieren sowie Gefühle der Zerrissenheit und den Eindruck, keiner Sache und niemandem gerecht werden zu können, zu vermeiden.

4 Vorgehen:

Ganz gleich, welche Veränderungen geplant werden, ist es wesentlich, alle Beteiligten mit ins Boot zu holen und keine „Schnellschüsse“ vorzunehmen. Da es sich bei der Einrichtung einer Rezeption um eine organisatorische Umplanung interner Abläufe handelt, die täglich alle Gruppen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen, muss dieser Umstrukturierungsprozess mit dem gesamten Team geplant und umgesetzt werden. Dadurch dass alle Beteiligten die Möglichkeit bekommen, das Projekt von Beginn an mitzugestalten und sich schon auf der Planungsebene einzubringen, erreicht man eine hohe Identifikation mit dem Vorhaben und kann die meisten Einwände oder Bedenken sofort konstruktiv besprechen. Alle Planungsschritte finden im Gesamtteam und/oder in Kleinteams statt, deren Ergebnisse immer wieder ins Gesamtteam zur Diskussion zurückgeführt werden. Endgültige Festlegungen und Entscheidungen werden nur vom ganzen Team getroffen.

Da diese Vorgehensweise viel kinderfreie Zeit benötigt und wertvolle Teamsitzungen dafür „geopfert“ werden müssen, sollte man von Beginn des ersten Schrittes bis zum endgültigen Start der Rezeption ca. ein halbes Jahr einplanen. Darüber hinaus soll an dieser Stelle noch darauf hingewiesen werden, dass der Umstrukturierungsprozess in der TE Alperhof Teil einer grundsätzlicheren Auseinandersetzung mit dem Thema „Zeit und Ressourcen“ bzw. dem Umgang mit der Zeit in der Kita war. Hierüber berichten wir in einer der nächsten Ausgaben von „Kindergarten und Hort erfolgreich leiten“.

Der Umstrukturierungsprozess vollzog sich in folgenden Schritten:

Schritt 1: Festlegung der Analyse

In der Auseinandersetzung mit den täglichen Belastungen entschied sich das Team nach einer längeren Diskussion in einer Dienstbesprechung, die morgendliche Bringphase genauer zu untersuchen. Der Grund hierfür war eine Vielzahl von morgendlichen Störungen durch die Eltern. Die Analyse sollte Aufschluss über die Quantität und über die Qualität der „Störungen“ geben. Eine Vermutung war, dass der Mehrzahl der berechtigten Anliegen der Eltern grundsätzlich „störungsfrei“ nachgekommen werden könnte.

Schritt 2: Bestandserhebung und Ist-Analyse

Für einen Zeitraum von zwei Wochen wurden alle morgendlichen „Störungen“ quantitativ und qualitativ nach vier Kriterien protokolliert (siehe Abbildung auf S. 49):

- Annahme von Telefongesprächen
- Geldeinsammeln, Listenführen, Türöffnen, ...
- Weitergabe von Informationen an die Eltern und Terminabsprachen
- „Störung“ durch Kollegen

Schritt 3: Auswertung der Analyse

Die Ist-Analyse bestätigte mit bis zu über 30 Störungen pro Tag das gefühlte Ausmaß. Zugleich wurde deutlich, dass die Eltern natürlich berechnete Anliegen hatten, die aber in den allermeisten Fällen keinen direkten Kontakt mit einer der Gruppenkräfte erforderten.



Schritt 4: Maßnahmenplanung

Nach einigen Diskussionen entstand im Team die Idee, den morgendlichen Anliegen der Eltern durch die Einrichtung einer Rezeption nachzukommen. Für einen Zeitraum von ca. zwei Stunden, von der Öffnung der Kita um 7.00 Uhr bis zum Ende der Bringphase gegen 9.00 Uhr, sollte im Eingangsbereich jeweils reihum eine Mitarbeiterin die Rezeption besetzen und sich um die Anliegen der Eltern kümmern. In Notfällen – z.B. bei hohem Krankenstand – konnte die Leitung einspringen.

Schritt 5: Information der Eltern

Bevor die Rezeption eingerichtet wurde, informierte man die Eltern ausführlich über die Analyse der Bringphase und das Konzept der Rezeption. Einige Eltern hatten durchaus Verständnis für die Situation in den Gruppen, andere standen dem Vorhaben, sich von den gewohnten Abläufen zu verabschieden, skeptisch gegenüber. Den Eltern wurde zugesagt, ihre Bedenken sehr ernst zu nehmen und das neue Konzept im engen Kontakt mit ihnen auszuprobieren. Vor der Einführung der Rezeption im April 2009 wurden alle Eltern noch einmal in einem ausführlichen Elternbrief über das Konzept, die Gründe dafür etc. informiert (siehe M2).

Schritt 6: Umsetzung der Maßnahmen

Die Rezeption wurde zum 6. April 2009 eingerichtet. Vorab hatte man eine ansprechende Theke angeschafft. Die Besetzung der Rezeption gestaltete sich nur in Ausnahmen schwierig, gelang aber letztendlich immer. Die Anliegen der Eltern konnten durchgängig von der Kollegin an der Rezeption kompetent geklärt oder entgegengenommen werden.

Schritt 7: Auswertung des Projekts

Eine Auswertung nach fünf Monaten ergab, dass die Störungen auf ein Minimum geschrumpft waren (siehe Abbildung auf Seite 53). In den Gruppen war diese Reduzierung der Arbeitsunterbrechungen deutlich zu spüren. Auch eine Umfrage bei den Eltern ergab, dass diese mit dem neuen Modell gut zurechtkamen. Manche waren sogar froh, ihr Anliegen zügig und ohne in der Gruppe zu stören „loswerden“ zu können. Die Rezeption hatte einen Touch von Professionalität. Heute ist sie aus dem Alperhof nicht mehr wegzudenken.

5**Hintergründe, Umsetzung:**

Der Zeitraum von den intensiveren Gesprächen, über die ersten Überlegungen zur Einrichtung der Rezeption bis hin zur Evaluation dieser Maßnahme und der Entscheidung für deren dauerhafte Beibehaltung betrug 10 Monate und wird im Folgenden noch einmal ausführlicher dargestellt.

Belastungen in der Bringphase

In der TE Alperhof war die Bringphase von 7.00 Uhr bis 9.00 Uhr vor der Einführung der Rezeption folgendermaßen organisiert: Um 7.00 Uhr traten zwei Kolleginnen ihren Dienst an. Sofort wurden zwei der vier Gruppen (pro Flur eine) für die Kinder geöffnet. Um 7.30 Uhr kam die nächste Kollegin, um 8.00 Uhr die vierte, sodass dann bereits alle vier Gruppen geöffnet waren. Damit waren alle diensthabenden Kolleginnen Ansprechpartner für die Eltern, mussten Informationen für sich und andere Kolleginnen aufnehmen und durften später möglichst nicht vergessen, diese weiterzugeben. Die Kollegin, die am Morgen Tele-

fondienst hatte, war noch mehr belastet, hatte sie doch eine zusätzliche Informationsannahme- und Weitergabepflicht. Hinzu kamen nicht täglich, aber doch regelmäßig besondere Anlässe wie geplante Ausflüge, Theaterbesuche, das Verteilen von Fotos etc. Es mussten daher Informationen an die Eltern weitergeben, Geld eingesammelt und Unterschriften der Eltern eingefordert werden. Zudem führte man wichtige Gespräche zwischen Tür und Angel, und so ganz nebenbei wurden auch noch die Kinder mit ihrem berechtigten Erzählbedarf und ihrer Forderung nach Aufmerksamkeit aufgenommen. Aus jeder Gruppe kam am Ende der Bringphase eine Meldung mit der tatsächlichen Anzahl der Essenskinder an die für die Bestellung der Mittagessen verantwortliche Kollegin. Manchmal wurde diese Angabe vergessen und die Kollegin musste in der entsprechenden Gruppe nachfragen. Das war zeitraubend und ließ schnell ein Gefühl des Unmuts entstehen. Wenn diese Kollegin sich kurzfristig krank meldete, kam es auch vor, dass die für diesen Fall bestimmte Vertretung die Aufgabe vergaß, weil sie sich ihrer Funktion zu dem Zeitpunkt nicht wirklich bewusst war und gerade jede Menge andere Aufgaben regeln musste.

Die Anwesenheit der Kinder wurde immer erst im Morgenkreis um 9.00 Uhr überprüft. Durch die Vielzahl administrativer und organisatorischer Aufgaben war es sehr unruhig in den Gruppen und eine angemessene, intensive Arbeit mit dem Kind war in der Bringphase kaum möglich. Das Team hatte das Gefühl, zerrissen zu sein und niemandem wirklich gerecht zu werden. Dieser negative Stress war durch die Empfindung eines unangenehmen Spannungszustandes gekennzeichnet. Ein solcher Spannungszustand tritt häufig im Zusammenhang mit Leistungs- und Verhaltenserwartungen auf, die nicht mehr in angemessener Form bewältigt werden können. Das Ungleichgewicht der von außen gestellten Anforderungen, der eigenen Ansprüche sowie der momentanen Möglichkeiten zur Bewältigung dieser Anforderungen erzeugt das Gefühl, unter Druck zu stehen. Auch wenn jeder Mensch über unterschiedlich stark ausgeprägte Fähigkeiten verfügt, Stress und Arbeitsbelastungen zu bewältigen, und der Stressfaktor für Menschen in der gleichen Situation unterschiedlich hoch ist, machte die Diskussion im Team der TE Alperhof deutlich, dass die persönlichen Ressourcen bei allen Kolleginnen mehr oder weniger stark angegriffen oder sogar erschöpft waren. Gleichzeitig zeigte die Diskussion aber auch, dass die Zahl der Gesamtunterbrechungen nicht zu minimieren war. Was als „Störung“ und Ursache von Stress empfunden wurde, waren aus Sicht der Eltern berechtigte Anliegen sowie in den Augen der Organisation unabdingbare Vorgänge. Dies bestätigte auch die durchgeführte Erhebung der „Störungen“ über einen Zeitraum von zwei Wochen (siehe Foto unten). So konnte der Ansatzpunkt zum Stressabbau nur in der Arbeitsorganisation, der Struktur bzw. der Gestaltung der morgendlichen Bringphase liegen. Hierauf konzentrierte sich das Team bei der Suche nach einer Lösung. In einem ersten Schritt sollten die Bringphase und vor allem die Art der Arbeitsunterbrechungen noch einmal genauer erfasst und analysiert werden.

Analyse der Arbeitsunterbrechungen in den Gruppen

In der pädagogischen Arbeit sind Entwicklungen und Erfolge oft schwer messbar. Das Problem stellte sich in diesem Zusammenhang nicht. Ziel war es, die Be-

Arbeitsunterbrechungen

Ist-Analyse der Störungen

1. Woche 10.11. bis 14.11.
2. Woche 1.12. bis 5.12.

	Annahme von Telefongesprächen	Einsammeln von Geld / Listenführung <i>Beobachten</i>	Weitergabe von Informationen an die Eltern / Terminabsprachen	„Störung“ durch Kollegen
10.11.				
11.11.				
12.11.				
13.11.	###			
14.11.				
1.12.	###	###	###	
2.12.		###	###	
3.12.		###	###	
4.12.				
5.12.				

lastungen in Form von „Störungen“ zu reduzieren und sie vorab unabhängig von der individuell gefühlten Wahrnehmung konkret messen zu können. Deswegen entschied sich das Team dafür, zunächst eine Ist-Analyse der Arbeitsunterbrechungen durchzuführen. Diese Analyse sollte weder hoch wissenschaftlich noch zeitraubend sein. Ganz pragmatisch hielten die Mitarbeiterinnen die „Störungen“ fest. So entstand eine Auflistung der häufigsten Unterbrechungen in der Bringphase. Die „Störungsanalyse“ gliederte sich in vier Spalten:

- Annahme von Telefongesprächen
- Einsammeln von Geld/ Listenführung/Türöffnen
- Weitergabe von Informationen an die Eltern/ Terminabsprachen
- „Störung“ durch Kollegen.

Über einen Zeitraum von zwei Wochen führten alle Kolleginnen diese Strichliste, die im Flur der Einrichtung hing (siehe Foto).

Diskussion der Ergebnisse und Entscheidung für die Rezeption

In einer Teamsitzung wertete das Team die zweiwöchige Analyse aus und diskutierte sie. Im Durchschnitt gab es in diesen Wochen 77 „Störungen“ pro Kollegin während der Bringphase zwischen 7.00 Uhr und 9.00 Uhr. Der gefühlte Umfang an Störungen und die daraus resultierenden Belastungen wurden somit bestätigt. Man entschied sich für die Einrichtung einer Rezeption, obwohl es auch Skepsis im Team gab: Ist die Rezeption unter den vorhandenen Rahmenbedingungen wirklich umsetzbar? Wer soll das denn auch noch machen? Angst vor noch mehr Arbeit statt Entlastung wurde geäußert. Nachdem man beschlossen hatte, die Rezeption zunächst vorläufig und nur nach positiver Wirkung dauerhaft zu installieren, war sich das Team schließlich einig, diesen Schritt zu gehen.

Nun galt es unbedingt, die Eltern für die vorgesehene Maßnahme zu gewinnen. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass die organisatorischen Veränderungen zu ihren Lasten gehen könnten. Da die Eltern aber nach Meinung des Teams letztendlich durch diese Umstrukturierungsmaßnahme ebenfalls nur gewinnen konnten, war man sich sicher, dass sie die Idee mittragen würden. Die Leitung informierte als Erstes die als Multiplikatoren wirkenden Elternvertreter über Gründe und Ziele des Vorhabens. Sie machte deutlich, dass man keinesfalls beabsichtigte, die Eltern durch die Rezeption im Flur abzufangen und aus den Gruppen herauszuhalten. Wichtige, das Kind betreffende Kontakte – wie sie bisher in Form von kurzen Gesprächen zwischen Tür und Angel erfolgten – sollten nicht unterbunden werden. Vielmehr galt es, den Erzieherinnen auch dafür ein Zeitfenster zu öffnen, um diese Gespräche ohne ständige Unterbrechungen führen zu können. Weiterhin würden auch die Kinder von der Maßnahme profitieren. Denn Ziel war ja auch, störungsfreie Zeit für die Arbeit mit den Kindern zu bekommen, und zwar bestenfalls mit einer weniger belasteten und somit ausgeglicheneren Erzieherin.

Umsetzung der Maßnahme

Zunächst wurde ein Zeitplan (eine Timeline) erstellt, bevor man die Aufgaben der Rezeption und deren Organisation erarbeitete. Dabei standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Was sind die Meilensteine?
- Welcher Zeitrahmen ist realistisch?
- Was soll an der Rezeption erledigt werden? Welche Aufgaben werden übernommen?
- Wie kann die Rezeption gestaltet und organisiert werden? Welche Auswirkungen hat die Besetzung der Rezeption auf den Dienstplan?

Das Team setzte folgende Meilensteine für die Umsetzung des Vorhabens fest:

- Bestandsaufnahme, IST-Analyse
- provisorischer Versuchslauf
- Information der Eltern
- Start der Rezeption
- Evaluation und Entscheidung

Die zeitliche Dauer umfasste den Zeitraum von November 2008 bis August 2009, also rund neun Monate. Die vollständige Timeline finden Sie im Materialteil (M3). Wie die Timeline zeigt, wurden Ergebnisse, erste Erfahrungen, Zwischenschritte etc. mehrfach im Team diskutiert, reflektiert und neu überarbeitet, bis sie eine endgültige, für alle annehmbare Fassung hatten. Dies ist in solchen Veränderungsprozessen sehr wichtig, zum einen, um keine wichtigen Aspekte zu übersehen, und zum anderen, um die Akzeptanz weiter sicherzustellen. Zunächst bildete das Team zwei Arbeitsgruppen (Team A für die Aufgaben und Inhalte, Team B für die Organisation und Gestaltung), die sich mit den jeweiligen Fragestellungen auseinandersetzten und die Ergebnisse jeweils im Gesamtteam zur Diskussion und Entscheidung vorstellten. Teilweise überschneiden sich die Resultate. Die Ergebnisse beider Arbeitsgruppen sind in der folgenden Übersicht dargestellt:

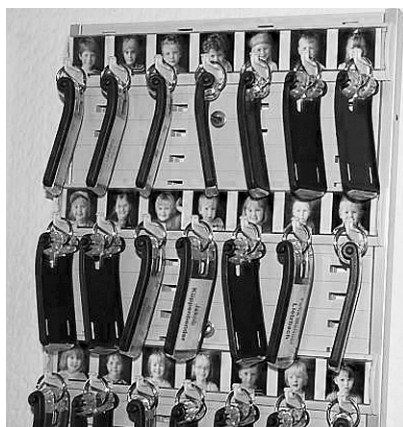
Aufgaben und Inhalte	Organisation und Gestaltung
	<ul style="list-style-type: none"> • bewegliche Rezeptionsmöbel auf Rollen • höhere, rückenfreundlichere Arbeitsfläche mit Sitzhocker • Die Theke muss genug Platz für Gruppenbücher, Infohefte etc. bieten.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Haustür wird um 9.00 Uhr geschlossen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffnung täglich von 7.00 Uhr bis 9.00 Uhr
<ul style="list-style-type: none"> • Die Gruppenbücher werden von der Rezeptionskraft geführt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Frühdienst übernimmt den Rezeptionsdienst immer eine Woche lang.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Rezeptionskraft übernimmt den Telefondienst. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt Notizhefte für jede Gruppe in passender Farbe und fürs Büro, um entsprechende Informationen verlässlich festzuhalten und weiterzugeben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Für jedes Kind gibt es einen Clip mit Namen in der Gruppenfarbe, der von der Rezeptionskraft übergeben wird (keine Selbstbedienung). Dieser Clip wird dann in die Gruppe mitgenommen und dort an ein gleichfarbiges Keyboard gehängt.
	<ul style="list-style-type: none"> • Beim Abholen hängen die Eltern den Clip an das Board an der Rezeption zurück.
<ul style="list-style-type: none"> • tägliche Bestückung der Wand beim Ankommen einer Kollegin: Wer ist wann im Haus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Magnetwand mit Personalfotos
<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Aushänge über Krankheiten, Aktionen, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Infowand hängt in der Nähe.
	<ul style="list-style-type: none"> • Geld einsammeln und Listen führen

In einem weiteren Schritt wurden die Aufgaben für die Rezeptionskraft zusammengetragen, diskutiert und verabschiedet. Die Rezeptionskraft übernimmt die in der Bringzeit anfallenden administrativen und organisatorischen Aufgaben, die hier inklusive der Vor- und Nachbereitung des Rezeptionsdienstes zusammengestellt sind:

Vorbereitung	Rezeptionsdienst	Nachbereitung
<ul style="list-style-type: none"> • Telefon holen • Gruppenbücher und Notizbücher bereitlegen • Kalender umstellen • Montags: Essensplan bebildern • Aushänge über Informationen aktualisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Clips herausgeben • Gruppenbücher führen (Strich = anwesend, Kreuz = Tageskind, E = entschuldigt, F = fehlt) • Telefonate annehmen • Informationen in den entsprechenden Büchern (teilweise doppelt) notieren • auf Aushänge hinweisen • bei Bedarf Fotogeld, Theatergeld, ... einsammeln • Informationen weitergeben • Listenführung (z.B. Organisation der Ausflüge) • freundlicher Ansprechpartner für die Eltern, Smalltalk nach Bedarf und Möglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Haustür schließen • Anzahl der Kinder, Tageskinder extra, aufnehmen • Mittagessen bestellen und die Zahl der anwesenden Kinder und der bestellten Portionen in der Küchenliste notieren (für die Abrechnung des Essensgeldes) • Zettel mit Anzahl der Essenskinder der einzelnen Gruppen für die Fertigstellung der Geschirrwagen in die Küche legen (für die Küchenkraft) • Wasser-Bestellung bei Bedarf • Gruppenbücher und Notizhefte in die Gruppen und im Büro verteilen • Nachbereitung (z.B. Kasse) und allgemeines Aufräumen der Rezeption

Möbel

Mit dem Thema Rezeptionsmöbel und Material hat sich das Team ebenfalls sehr zeitintensiv auseinandergesetzt. Die Rezeption sollte praktisch sein und auf jeden Fall eine Theke auf Rollen und in Erwachsenenhöhe haben. Letzteres hatte vorrangig gesundheitliche Aspekte. Darüber hinaus wollte



man sich die Option offenhalten, das Möbelstück auch verschieben und anderweitig verwenden zu können, falls die Rezeption nicht die erhoffte Wirkung zeigen und das Team sich gegen eine dauerhafte Installierung entscheiden würde. Die Rezeption sollte außerdem einen einladenden Charakter haben, d.h. ansprechend aussehen und professionell wirken. Auf keinen Fall ginge eine aus irgendwelchen vorhandenen Kindergartentischen oder -regalen zusammengesicherte Theke. Schließlich musste sie aus dem eigenen Budget finanziert werden können.



Die Lösung war nicht einfach: Fertige Rezeptionstheken waren entweder zu groß, zu teuer oder nicht schön. So entschied sich das Team für eine aus preiswerten Möbeln selbst zusammengesetzte Theke. Auch über die Auswahl der Tafeln für die Anwesenheitsclips der Kinder wurde lange diskutiert. Das Team lehnte die seiner Meinung nach unprofessionellen und wenig haltbaren Lösungen wie Wäscheklammern an Holzleisten oder Anstecker ab. In einem Bürokatalog fand man Keyboards mit Clips in den Gruppenfarben, wofür sich das Team am Ende auch entschied.

Öffnungszeiten

Dem Team war wichtig, dass die Rezeption verlässlich von 7.00 Uhr bis 9.00 Uhr geöffnet war. Da der Personalschlüssel dafür nicht verändert werden konnte, blieb nur die Möglichkeit, den Dienstplan umzustrukturieren. Er musste aufgabenorientiert sein, d.h. erst wenn die Aufgaben definiert waren, konnte das Personal verteilt werden. Im Zusammenhang mit dem Thema „Zeitmanagement“ hatte sich das Team der TE Alperhof bereits mit dieser Aufgabenorientierung befasst und den Alltag unter folgenden Fragestellungen betrachtet:

- Wann ist wer im Haus?
- Wann sind wie viele Kinder da?
- Welche Aufgaben bestimmen den Tag?
- Wann ist die Kernzeit?
- Wie ist das Personal eingesetzt?

Für die Umsetzung bedeutete dies in der TE Alperhof konkret, dass bestenfalls (d.h. solange niemand krank, im Urlaub oder auf Fortbildung ist) in der Kernzeit von 9.00 Uhr bis 14.00 Uhr das Gesamtpersonal anwesend ist. Für die Rezeption konnten also nur die Vollzeitmitarbeiter zuständig sein, und zwar im wöchentlichen Wechsel. Um 7.00 Uhr beginnen zwei Kolleginnen ihren Dienst. Eine geht an die Rezeption, die zweite öffnet eine Gruppe. So gibt es zunächst eine Auffanggruppe, bevor um 7.30 Uhr eine dritte Kollegin ihren Dienst beginnt und die zweite Gruppe öffnet. Je nach Personalstand kommt es vor, dass zugunsten der Rezeption erst um 8.30 Uhr alle Gruppen geöffnet werden.

Eröffnung

Im April 2009 wurde die Rezeption eröffnet. Das Team war gut vorbereitet und die Eltern waren informiert. Es zeichnete sich relativ schnell eine deutliche Entspannung im Morgenbetrieb ab. Dies bestätigte sich auch in den ersten Reflexionen Ende Mai im Team und Ende Juni mit den Elternvertretern. Dann stand noch die zu Beginn der Planungen verabredete Auswertung und Überprüfung an, ob die gefühlte Entlastung auch wirklich mit einem Rückgang der „Störungen“ einherging. Den Termin hatte man auf die Zeit nach der Sommerpause, genauer gesagt auf die letzte Augustwoche, gelegt, fünf Monate nach Einführung der Rezeption. Wiederum wurden auf einer im Flur aufgehängten Wandzeitung alle Arbeitsunterbrechungen – diesmal aber nur für den Zeitraum von einer Woche – übersichtlich festgehalten (siehe Foto oben). Die Auswertung zeigt, dass es nun nur noch drei „Störungen“ pro Kollegin und Woche während der Bringzeit von 7.00 Uhr bis

Arbeitsunterbrechungen

Ist-Analyse der Störungen Evaluation nach 5 Monaten

19.8.09 bis 26.8.09

	Annahme von Telefongesprächen	Einsammeln von Geld / Listenführung	Weitergabe von Informationen an die Eltern / Terminabsprachen	„Störung“ durch Kollegen
19.8.				
20.8.				
21.8.				
24.8.				
25.8.				
26.8.				

9.00 Uhr gab. Mit der Maßnahme, eine Rezeption einzurichten, wurde folglich eine messbare Reduzierung der Arbeitsunterbrechungen von 95 % erreicht.

Bewertung, Transfer

Insgesamt lässt sich ein positives Fazit ziehen. Dabei steht natürlich im Vordergrund, dass die Anzahl der Störungen und damit die Belastung im morgendlichen Betrieb tatsächlich zurückgegangen sind.

6

Kritische Bewertung:

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens lag in der konsequenten Einbeziehung und Beteiligung des Teams. Hierzu gehörten vor allem die Delegation von Aufgaben in der Planung und Umsetzung an einzelne Teammitglieder oder Kleingruppen und die wiederholte Diskussion, Reflexion und Veränderung der Vorgehensweise. Insgesamt ist es ein Beispiel für gelungene Organisationsentwicklung.

Sicht des Teams

Eine erste Reflexion im Gesamtteam fand nach sieben Wochen statt. Es wurden positive Wirkungen, Änderungen und Probleme besprochen. Allgemein bietet die Rezeption den Eltern und Kindern einen schönen, persönlichen Empfang. Als sehr positiv empfand das Team, dass jeder den Kontakt zu allen Eltern stärken und Kinder und dazugehörige Eltern besser in Verbindung bringen kann. Absprachen, organisatorische Verabredungen etc. mit den Eltern können ohne Probleme getroffen werden. Es bleibt Zeit und Raum für einen kurzen – bei Bedarf auch etwas längeren – intensiven und ungestörten Kontakt. Das während der Bringzeit häufig klingelnde Telefon kann sofort angenommen werden, und die entsprechenden Informationen gehen nicht auf irgendwelchen Zetteln verloren, sondern werden ins jeweilige Heft eingetragen und so verlässlich weitergegeben. Schon in der Anfangsphase gab es spürbar weniger „Störungen“ in den Gruppen. Was Veränderungen, Ergänzungen und Probleme betrifft, so hatte das Team zum Beispiel nicht an zusätzliche Clips für Gastkinder gedacht. Listen der Kinder (Tageskinder, Gruppe, Schulkinder, ...) wurden zur Erleichterung organisatorischer Vorgänge an die Rezeption gelegt. Insgesamt handelte es sich aber um Kleinigkeiten, die sofort verbessert werden konnten. Damit war das Team für die dauerhafte Fortführung der Rezeption gewonnen, sodass die oben beschriebene und erst im August angesetzte Evaluation eigentlich nur noch Formsache war.

Sicht der Eltern

In Gesprächen an der Rezeption bekamen die Erzieherinnen sehr positive Rückmeldungen von den Eltern, die von der Leitung und den Elternvertretern in einer Sitzung elf Wochen nach Einführung der Rezeption noch einmal bestätigt wurden: Die Eltern fühlten sich von Beginn an angenommen und gut empfangen. Es ist nun immer ein Ansprechpartner da, der Zeit für sie hat. Somit gibt es einen gesicherten Informationsfluss und eine hohe Transparenz der Arbeit und Vorgänge im Haus, was sich insbesondere auch für die Eltern der Tageskinder als sehr positiv erwiesen hat. Die vergangenen Wochen zeigten, dass Informationen verlässlich weitergegeben wurden.

Gleichzeitig werden zwischenmenschliche Beziehungen gefördert. Die Rezeption ist ein Treffpunkt. Wenn es sich mal „staut“, wird die entstehende Schlange zur Kommunikation genutzt und die im Haus verkehrenden Eltern und Erzieher lernen sich besser mit Namen kennen. Sehr positiv finden die Eltern auch, dass immer jemand die während der Bringzeit offene Haustür im Blick hat. Das erhöht bei allen das Gefühl der Sicherheit. Darüber hinaus kann die Rezeptionskraft bei schwieriger Ablösung des Kindes an der Haustür unterstützend eingreifen. Das erleichtert Kindern und Eltern die Verabschiedung.



Sicht der Kinder

Auch die Kinder fühlen sich an- und wahrgenommen. Sie sind sehr stolz, ihren Clip in Empfang nehmen zu können. So wie die Erzieherin Eltern bei schwierigen Abschieden entlastet, kann sie auch das Kind trösten und ablenken, indem sie es z.B. dazu auffordert, ihr an der Rezeption zu helfen. Das machen alle Kinder gerne. Da die Situation in den Gruppen spürbar entspannter ist und die Erzieherin mehr Zeit und Ruhe hat, ist es nun auch in der Bringphase möglich, sich in angemessener Weise um die Kinder zu kümmern und ihnen z.B. ein Buch vorzulesen.

Die Rezeption wird mittlerweile auch für die gesamte interne Organisation hoch geschätzt. Die Leitung kann Informationen für Team, Reinigungskraft, Hausmeister, ... per Zettel auf der Theke hinterlassen. So kommt die Nachricht sicher an und durch den kurzen Dienstweg wird viel Zeit gespart. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind immer geregelt.

Sicht der Leitung

Die Rezeption wird mittlerweile auch für die gesamte interne Organisation hoch geschätzt. Die Leitung kann Informationen für Team, Reinigungskraft, Hausmeister, ... per Zettel auf der Theke hinterlassen. So kommt die Nachricht sicher an und durch den kurzen Dienstweg wird viel Zeit gespart. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind immer geregelt.

Sicht anderer Dienstleister

Die Rezeption ist mittlerweile auch Anlaufpunkt für externe Beschäftigte wie Bauhofmitarbeiter, Maler, Elektriker, Installateur, Paketdienst usw. Bei Eintritt in die Kita werden sie direkt im Flur empfangen und können ihr Anliegen regeln.

Weitere positive Nebeneffekte

Unter dem Aspekt der Sicherheit betrachtet, hat die Rezeption weitere Folgen, deren Ausmaß dem Team bei der Planung zunächst nicht bewusst war, die aber nun von Team, Eltern und Träger positiv bewertet werden. Durch die Rezeption gibt es eine Aufsicht über fremde Personen in der Einrichtung, keiner kommt ungesehen ins Haus. Die Eltern sehen, dass ihre Kinder gut aufgehoben sind, da umgekehrt diese auch das Haus nicht ungesehen verlassen können. Aus brandschutztechnischen Gründen ist die Einrichtung der Rezeption ebenfalls positiv, da man von Beginn an eine Übersicht über die tatsächliche Anzahl der anwesenden Kinder hat und nicht – wie bisher – diese erst nach der Bringphase ermittelt.

So stand es – wie schon erwähnt – außer Frage, dass das Team der TE Alperhof die Rezeption fortsetzte. Die Maßnahme „Rezeption“ ist ein Teil weiterer Veränderungen und Umstrukturierungen, die die TE im Zuge der Auseinandersetzung mit Fragen des Zeitmanagements, der Belastung und der Gesundheit der Mitarbeiterinnen in den letzten zwei Jahren angegangen ist. Hierüber werden wir demnächst ausführlicher berichten.

7 Übertragbarkeit:

Die Idee der Rezeption ist zweifellos – unter Berücksichtigung individueller Rahmenbedingungen – auf andere Kitas übertragbar. Das Konzept ist vor allem für größere Einrichtungen von besonderem Interesse. Für das Team der TE Alperhof waren die Analysephasen für Organisation und Umsetzung der Rezeption unabdingbar. Wenn man sich sehr genau mit den Gegebenheiten auseinandersetzt, erkennt man mögliche Lösungsansätze einfacher und kann diese auch passgenauer strukturieren und umsetzen. Wichtig ist, dass sich das Gesamtteam für die Maßnahme entscheidet, denn so investieren alle ihre Kraft und Energie in dasselbe Ziel.

Kontakt

Städtische integrative Tageseinrichtung für Kinder Alperhof
Sylke Küppenbender (Leitung)
Pasteurstrasse 16
47877 Willich
Telefon: 0 21 54/42 99 73
E-Mail: staedtsche-te-alperhof@stadt-willich.de

M Materialien und weiterführende Informationen

- **M1:** Internetadressen
- **M2:** Informationsbrief an die Eltern
- **M3:** Zeitplan (Timeline)

M1 Internetadressen

Hier finden Sie Informationen zu den städtischen Tageseinrichtungen für Kinder der Stadt Willich: www.kitas-aktuell.de.

Einen Filmbeitrag zu der hier vorgestellten Einführung einer Rezeption können Sie unter www.sichere-kita.de/leitung/organisationshinweise/raum_zeit/02.htm anschauen.

Die Studie „Stress bei Erzieher/innen“ der Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wohlfahrtspflege (bgw) und der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) finden Sie unter www.bgw-online.de/.

M2 Informationsbrief an die Eltern

Liebe Eltern,

ab Montag, den 6. April 2009, werden Sie im Flur eine Rezeption vorfinden.

Wir möchten Ihnen dort zukünftig u.a. die Möglichkeit geben, Absprachen mit dem Kindergarten zu treffen und Fragen zu klären. Nötige Informationen wie Krankheit eines Kindes, Teilnahme am Mittagessen, Veränderung der Abholzeit oder der abholenden Person etc. werden vom Rezeptionsdienst an die entsprechende Gruppe weitergegeben.

Außerdem werden wir dort alle organisatorischen Dinge, wie Geld einsammeln und Listenführung, tätigen.

Wir möchten dadurch u.a. eine für Eltern, Kinder und das Team entspannere Bringsituation schaffen.

Das heißt für Sie nicht, dass Sie nicht in der Gruppe willkommen sind, sondern dass die Erzieherin in der Gruppe während der Bringphase bei Bedarf mehr Zeit für Sie und Ihr Kind hat.

Was ändert sich durch die Rezeption für Sie?

Sobald Sie in die Einrichtung kommen, wird an der Rezeption die Anwesenheit Ihres Kindes aufgenommen. Neben dem üblichen Eintrag ins Gruppentagebuch erhält das Kind von der Erzieherin an der Rezeption einen Clip mit Namen. Diesen nimmt es mit in die Gruppe und hängt ihn dort an das dafür vorgesehene Board. Beim Abholen achten Sie bitte darauf, dass der Clip wieder an die Rezeption zurückgehängt wird.

So haben wir jederzeit einen Überblick über die tatsächliche Anwesenheit der Kinder. Dessen Bedeutung ist uns nicht zuletzt durch das Brandschutzprojekt deutlich geworden.

Die Rezeption wird täglich von 7.00 Uhr bis 9.00 Uhr von einer Kollegin aus dem Team besetzt sein.

Bitte achten Sie trotzdem weiterhin auf die aktuellen Aushänge an der Pinnwand sowie auf Briefe in der Elternpost.

Da die Einführung einer Rezeption Modellcharakter hat, können wir auf keinerlei Erfahrung zurückgreifen. Bitte haben Sie Verständnis, wenn in der Einführungsphase noch nicht alles rund läuft und wir daher Strukturen anpassen und verändern müssen.

Ihr Kita-Team

M3 Zeitplan (Timeline)


10.11.08 – 05.12.08	Ist-Analyse, Bestandsaufnahme
10.12.08	Teamsitzung: Auswertung der Bestandsaufnahme und Einteilung der Arbeitsgruppen
11.12.08 – 19.12.08	Provisorischer Versuchslauf einer Rezeption im Flur
07.01.09 + 08.01.09	Treffen der Arbeitsgruppen
21.01.09	Teamsitzung: AG stellen erste Ergebnisse vor: Stimmt die Richtung?
02.02.09	Treffen beider AGs mit Leitung Zusammenführung der weiteren Ergebnisse
04.02.09	Teamsitzung: Vorstellen aller Ergebnisse
05.02.09 – 01.02.09	Materialerkundung durch alle Mitarbeiter
11.02.09	Organisationsrunde: Diskussion der konkreten Möbel- und Materialvorschläge
18.02.09	Teamsitzung: Entscheidung über Mobiliar und Material Im weiteren Verlauf Bestellung der Keyboards zur Ansicht
11.03.09	Sichtung des zur Ansicht bestellten Materials
12.03.09	Kauf der Theke und Bestellung der Keyboards
20.03.09	Aufbau der Theke
01.04.09	Elternbrief zur Information
06.04.09	Start der Rezeption in der Praxis
27.05.09	Reflexion im Team
24.06.09	Reflexion mit den Elternvertretern
19.08.09 – 26.08.09	Erneute Ist-Analyse
27.08.09	Evaluation und Entscheidung für die Rezep- tion auf Dauer

(Anm.: Meilensteine = fett)