

## **Kindertagesstätten im Wandel**

Nachfrageorientierte, Effizientere, kindbezogene Personalbemessung

Von Marion Sturm-Hansow

### **Einleitung**

### **Problemdarstellung**

Kindertagesbetreuung definiert sich bisher weitgehend durch die vorgehaltenen Angebote, die aus den Möglichkeiten der Gemeinde oder Stadt als Träger resultieren. Auch wenn der Bedarf bei den Eltern regelmäßig abgefragt wird, so weiß man längst, dass diese Daten hinsichtlich des letztlich tatsächlichen Bedarfs, der in der Einrichtung abgefordert wird, nur sehr unzureichend aussagekräftig sind. Daher kann man nur von einer *vermuteten* Nachfrage ausgehen.

Vor allem in Flächenstaaten können, außer dem 4-Stunden-Kindergartenangebot für 3-6 Jährige, nur temporär beschränkt und auch nur großräumig orientiert andere Angebote (Elementarganztags-, Hort- oder Krippenbetreuung) vorgehalten werden.

Die für die Betreuungsangebote erforderliche und gesetzlich vorgeschriebene Personalausstattung wird in Gruppengrößen berechnet. Sind die Plätze einer Gruppe nicht komplett belegt, kommt es zu Mindereinnahmen (durch fehlende Elternbeiträge) bei dem Träger, schlechtesten Falls dazu, ein Betreuungsangebot einzustellen und Mitarbeiterinnen zu entlassen, um dem wirtschaftlichen Druck Rechnung tragen zu können.

Die Familien ihrerseits sind gezwungen, sich in Ihrer beruflichen und privaten Planung dem vorgehaltenen Angebot anzupassen. Diese wenig Markt gerechte und antiquierte Haltung wird vor der aktuell diskutierten Flexibilisierung der Arbeitsmärkte (mit entsprechenden Anforderungen an die Eltern) und gestiegenen Ansprüchen an den Bildungsauftrag der Kitas zunehmend in Frage -- und spätestens seit dem 01. Januar 2005, durch Einführung des Kindertagesbetreuungsgesetz TAG -- regelrecht auf den Kopf gestellt. Städte und Gemeinden sehen sich inzwischen in der schwierigen Lage, trotz knapper finanzieller Mittel, den Expansionsvorgaben bis zum Jahr 2010 ohne qualitative Einbußen nachkommen zu müssen.

### **Ausweg aus der Krise**

Wirtschaftlichkeit und qualifizierte Kinderbetreuung in der gewünschten Angebotsvielfalt umzusetzen erfordert, die tatsächliche Nachfrage vor Ort das Angebot bestimmen zu lassen, und sich dazu, neben der gewohnten sozialpädagogischen Arbeit, zunehmend auch betriebswirtschaftlichen Sichtweisen und Steuerungsinstrumenten zu öffnen. Mit einem kindbezogenen Personalbemessungssystem kann sich das Betreuungsangebot an den Wünschen der Eltern orientieren und ist wirtschaftlich wesentlich effizienter für den Träger.

Es stellt letztlich für alle Seiten eine win-win-Situation her:

- Die wirtschaftliche Situation des Trägers wird besser, da sich die Einnahmen mit den Ausgaben decken
- Mitarbeiterinnen müssen auch längerfristig nicht um ihre Arbeitsplätze bangen
- Die Eltern erhalten ein maßgeschneidertes Betreuungsangebot, das sich nach ihren Bedürfnissen richtet
- Das Angebot ist nicht starr, sondern es verändert sich dynamisch an der tatsächlichen Situation vor Ort, ob also Krippen-, Elementar- oder Hortbetreuung angeboten wird und welchen zeitlichen Umfang die Betreuungen haben.

Was sich so einleuchtend und überzeugend anhört hat zum Beispiel das Bundesland Hamburg inzwischen mit dem so genannten "Gutschein-System" und der „Kita-Card“ umgesetzt.

Die Autorin verfügt hier aus ihrer langjährigen Tätigkeit als Koordinatorin von 14 Hamburger Kitas über einschlägige wertvolle Erfahrungen und Insider-Know How.

### **Den Wechsel wagen und gewinnen**

Der mentale Wechsel von der am Angebot orientierten Kindertagesstätte hin zu einer Einrichtung in der der Betreuungsschlüssel kindbezogenen bemessen wird, kann allerdings nur in einer Einrichtung praktiziert werden, in der die Mitarbeiterinnen das pädagogische Konzept der „Offenen Arbeit“ umsetzen.

Solange Erzieherinnen an „ihren Gruppen“ festhalten wird es nicht möglich sein, frei werdende Potentiale optimal zu nutzen. Die Erzieherin/Kind-Bindung geht dabei nicht verloren, sie muss nur flexibler organisiert werden. Denn es gibt dann kein *starres* Angebot mehr, das eine  *feste* Gruppenstruktur vorsieht.

Die *tatsächliche* Belegung gibt jetzt die Rahmenbedingungen vor. Von den Mitarbeiterinnen wird inzwischen ein hohes Maß an *Flexibilität, Offenheit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit* erwartet.

*Nur wenn die Einrichtung sich als ein Ganzes versteht, kann der Umstellungsprozess gelingen.*

Für die einzelne Kita ist dieses jedoch ein „Quantensprung“, der sie in der Personalplanung, im täglichen Personaleinsatz, sowie in gruppen- und individualpädagogischen Fragen immer wieder vor neue und ungewohnte Probleme stellt.

*Ohne Unterstützung von Außen wird ein Systemwechsel kaum gelingen. Die Kitas benötigen eine neutrale und fachliche Begleitung im Umstellungsprozess.*

Zunächst werden Ziele und Zeitrahmen festgelegt. Die Zeitspanne eines Kindergartenjahres ist mit Sicherheit erforderlich, um alle Mitarbeiterinnen dort „abzuholen wo sie stehen“, und in das neue System zu begleiten. Nur ein „sauberer“ Personalentwicklungsprozess ermöglicht auch eine konstruktive Organisationsentwicklung in die gewünschte Richtung. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass die Kindertagesstätte im „Chaos“ versinkt, Erzieherinnen verunsichert und ablehnend, Kinder irritiert und bindungslos, und Eltern genervt und verärgert sind.

## **Ablauf von Beratung und Umstellungs-Prozess**

### **1. Die Belegung der Einrichtung wird erfasst**

In der Regel zeigen die Belegungszahlen bereits auf, dass die Kindertagesstätte defizitär arbeitet. Bei einer Befragung der Mitarbeiterinnen wird man jedoch feststellen, dass diese in ihrem subjektiven Erleben, keineswegs eine „Unterauslastung“ der Einrichtung empfinden. Dieses liegt häufig daran, dass sich die Belegungslücken über die gesamte Einrichtung erstrecken, d.h. in den einzelnen Gruppen fehlen mal einzelne Kinder, aber es sind dennoch immer genug anwesend um 2 Pädagoginnen zu benötigen.

### **2. Die tatsächliche Anwesenheit wird erfasst**

Die Erfassung der „Ist- Situation“ soll folgende Fragen beantworten:

- Zu welchen Zeiten wird die Kindertagesstätte mit welcher quantitativen Anwesenheit genutzt?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Fehlquote der Kinder?
- Wie sind die tatsächlichen Anwesenheitszeiten der Erzieherinnen?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Fehlquote der Erzieherinnen?

Um einen einigermaßen auswertbaren Zeitraum erfassen zu können, ist ein Erhebungszeitraum von mindestens 3 Monaten erforderlich.

Die Daten werden wöchentlich eingegeben und die Kindertagesstätte erhält wöchentlich die Ergebnisse.

Nach einem Monat erfolgt eine Kurzdarstellung durch die Projektleitung - der Leiterin und den Mitarbeiterinnen gegenüber. Sie erhalten ein erstes zusammenfassendes Ergebnis der zahlenmäßigen Erfassung und werden angeregt miteinander in den Dialog zur eigenen Ergebnisauswertung zu gehen.

Arbeitet die Einrichtung noch nicht nach dem „offenen Ansatz“ steigt parallel dazu eine Trainerin für die notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen in den Beratungsprozess ein. Auch sie erhält regelmäßig die Zwischenergebnisse der Erhebung und begleitet die Mitarbeiterinnen in den ersten Überlegungen und zeigt ihnen mögliche Handlungsspielräume auf

### **3. Datenzusammenfassung nach Abschluss der Erhebung und Vorschläge zu Optimierungspotentialen**

Diese Ergebnisse werden zunächst von der Projektleitung der Leiterin und den Mitarbeiterinnen vorgestellt, und in einer gemeinsamen Sitzung besprochen und möglicherweise durch weitere Sichtweisen der Mitarbeiterinnen ergänzt, bzw. erweitert. Im weiteren Verlauf wird aus diesen Ergebnissen, durch die Projektleitung in Zusammenarbeit mit der Trainerin, ein erster Bericht für den Träger erstellt.

Für Einrichtungen, die bereits erfolgreich nach dem offenen Ansatz arbeiten, wird die, für eine kindbezogene Personalbemessung erforderliche Software (s. Punkt 6) auf den Rechner der Einrichtung installiert. Es erfolgt kein Zwischenbericht sondern im Anschluss wird der Abschlussbericht erstellt.

#### **4. Team-Entwicklungsmaßnahmen**

Eine konstruktive Zusammenarbeit aller Mitarbeiterinnen ist die Voraussetzung der Binnenöffnung der Einrichtung.

Da sich Optimierungspotentiale innerhalb einer Kindertagesstätte nur auf die gesamte Einrichtung beziehen können, ist es zwingend geboten, den Dialog aller Mitarbeiterinnen untereinander und die Zusammenarbeit miteinander zu fördern.

An diesem Punkt in der Organisationsberatung zeigt sich, in wieweit begleitende Team-Entwicklungsmaßnahmen erforderlich sind, in deren geschützten Rahmen dann auch Vorbehalte, Skepsis, Kritik, Ängste u. ä. im Umgang miteinander geäußert werden können.

Mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen:

- Die Mitarbeiterinnen werden motiviert, (möglichst nach Schwerpunktthemen aufgeteilt:) andere Einrichtungen zu besichtigen und eventuell dort zu hospitieren. Erfahrungen und Erkenntnisse der Besichtigungen und Hospitationen werden gemeinsam aufgearbeitet
- Dienstbesprechungen werden genutzt zur Vermittlung von Grundlagenwissen und als Raum für Diskussionen
- Im Rahmen von Fortbildungen und Teamtagen kann Wissen vertieft und intensiviert, Ideen entwickelt und ggf. ausprobiert werden. Erfahrungen werden ausgetauscht und Interesse für neue geweckt.
- Praxis begleitend sollten in Abständen immer wieder Dienstbesprechungen zur Reflexion stattfinden.

#### **5. Gemeinsame Erarbeitung nötiger konzeptioneller Anpassungen**

Nachdem die Mitarbeiterinnen im Dialog miteinander Möglichkeiten einer veränderten, jedoch effektiveren Zusammenarbeit erarbeitet haben, gilt es innovative, pädagogische Konzepte zu entwickeln und auszuarbeiten. Überprüft werden sollten an dieser Stelle bisherige Konzepte z.B. der Zusammenarbeit, der Raumnutzung, Personaleinsatzplanung, der Altersmischung usw.

Mögliche Konzeptbausteine:

- Ein Raumnutzungskonzept zur fachlich sinnvollen Verbindung von Funktionsräumen, Fluren, Außenverbindungen etc.
- Ein Konzept zur Mischung von Altersgruppen und Betreuungsstrukturen
- Die Personaleinsatzplanung muss passend abgestimmt sein zur Angebotserweiterung

Dieser Prozess nimmt den größten Zeitraum in der Personalentwicklung in Anspruch und sollte, damit er nicht völlig „zeitlich zerfließt“ ebenso zielgerichtet begleitet werden.

Wenn Ziele, Methoden und Inhalte entwickelt sind, können sie den Eltern präsentiert und mit ihnen diskutiert werden.

## 6. Notwendiges „Handwerkszeug“

Zur Handhabung der neuen Belegungssituation ist eine entsprechende „Software“ erforderlich. Sie ermöglicht die Datenerfassung der betreuten Kinder in der Kindertagesstätte und deren individuell vereinbarte Betreuungsleistungen, kongruent zu dem dafür erforderlichen Personalaufwand. Ferner gibt sie der Leitung über ein Schaubild darüber Auskunft, wie viele Kinder zeitgleich die Einrichtung besuchen. Diese Software basiert auf MS-Excel\*, ist sehr Anwender freundlich und für die Mitarbeiterin der einzelnen Kindertagesstätte leicht erlernbar. Sie ist zudem sehr kostengünstig. Als Voraussetzung zur Umsetzung ist lediglich der Umgang mit MS Excel erforderlich. Die Einarbeitung wird fachlich begleitet und nach Eingabe aller Daten durch die Leitung nochmals überprüft und bearbeitet.

## 7. Erstellung eines Abschlussberichtes für den Träger

Der Umstellungsprozess ist abgeschlossen, und die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst. Sollten sich im Laufe des Projektes weitere Optimierungspotentiale ergeben haben, werden sie hier aufgeführt. Diese Ergebnisse werden wiederum zunächst von der Projektleitung der Leiterin und den Mitarbeiterinnen vorgestellt und in einer gemeinsamen Sitzung besprochen und möglicherweise durch weitere Sichtweisen der Mitarbeiterinnen ergänzt, bzw. erweitert.

## 8. Kommunikation der Neuerungen nach Außen

Bestenfalls geschieht dies über verschiedene Informationskanäle. So helfen zum Beispiel Flyer bei der Bekanntmachung der neuen Angebote, eine eigene Website unterstützt mit aktuellen Inhalten den Veränderungsprozess, und fachlich kompetente aber Laien verständliche Pressetexte informieren parallel die breite Öffentlichkeit über lokale Medien.

Die Projektleitung arbeitet bei Bedarf und nach Absprache eng mit Fachleuten für Kommunikation und PR (Öffentlichkeitsarbeit) zusammen.

## 9. Controlling

Zielorientiertes Arbeiten ist zur Qualitätssicherung unerlässlich. Doch nur durch kontinuierliche Überprüfung und eine eventuelle „Kurskorrektur“ ist eine Erfolg versprechende Steuerung möglich. Während des ersten Kindergartenjahres *nach* Einführung eines kindbezogenen Personalbemessungssystems ist eine regelmäßige begleitende Beratung sinnvoll. Empfehlenswert erscheinen quartalsmäßige Gesprächstermine zur Begutachtung der Umsetzung für folgende Bereiche:

- Belegung im Kontext zu Pädagogik und Wirtschaftlichkeit
- Personaleinsatzplanung
- Mitarbeiterinnenführung
- Einsatz von Führungsinstrumenten

---

\* Microsoft Excel, Tabellenkalkulation und bewährte Office Komponentenanwendung

- Unterstützung bei der Erarbeitung von Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen zwischen Träger und Einrichtung

Umfang und Inhalte der Beratungen richten sich nach der tatsächlichen Situation vor Ort.

Über jede Begutachtung wird ein Protokoll erstellt, mit dem Leitungsteam besprochen und an den Träger übersandt.

#### **10. Nachhaltigkeit aller Maßnahmen durch Evaluation**

Zur Überprüfung und Weiterentwicklung des Konzeptes sowie zur Qualitätssicherung ist es notwendig, Evaluationsmaßnahmen einzuführen. Mit diesem Instrument können Kundenbedarf und Kundenzufriedenheit laufend ermittelt werden, deren Erfassung und Konkretisierung ebenfalls als Dienstleistung über die Projektleitung abrufbar sind.

**KITACONSULT**  
Unternehmensberatung