



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Dokumentation
der
Regionalkonferenzen
im
Bundesprogramm „KitaPlus“

21. September 2017 in Hannover

27. September 2017 in Wiesbaden

Servicestelle Bundesprogramm „KitaPlus“

Regionalkonferenzen 2017 im Bundesprogramm „KitaPlus“

Im Rahmen des Bundesprogramms „KitaPlus“ fanden im September 2017 zwei Regionalkonferenzen statt, die im Hinblick auf die praktische Umsetzung der geförderten Vorhaben Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Vernetzung boten. Auf den Veranstaltungen am 21.09.2017 in Hannover und 27.09.2017 in Wiesbaden nutzten insgesamt 199 Personen, davon 176 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindertageseinrichtungen und deren Trägern, 10 Beschäftigte in „Netzwerkstellen KitaPlus“ sowie 13 Projektberaterinnen und Projektberater die Gelegenheit, ihre bisherigen Aktivitäten und Maßnahmen vorzustellen und die konkreten Ziele der jeweiligen Standorte im Bundesprogramm „KitaPlus“ zu erörtern. Im Mittelpunkt des fachlichen Dialogs standen insbesondere die verschiedenen Modelle und die damit verbundenen Erfolge und Herausforderungen.

In Welten-Cafés wurden die Grundsätze des Bundesprogramms „KitaPlus“ mit den dazu spezifizierten Themen diskutiert:

Familienbegleitung (Bedarfe der Familie, Beratungsangebote, Haltung der Familie),

Gesellschaftlicher Wandel (Haltung im Kita-Team, Gesellschaftliche Haltung und Auswirkungen, Kita-Strukturen bzw. Rahmenbedingungen),

Netzwerke (Lokale Netzwerke, Nachhaltigkeit, Beratungsangebote/ -institute),

Strukturen der Nachhaltigkeit (Bedarfsplanung, Personalbindung, Personalakquise).

Die Themenwünsche der Akteure wurden in der Vorbereitung der Veranstaltung abgefragt. Die Diskussion fokussierte daher folgende Fragen:

- Wie sehen flexible Angebote zur Kinderbetreuung aus? Welche Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung?
- Welche Aspekte sind im Kontext flexibler Betreuung auf Ebene der Jugendämter und Träger (z. B. in Bezug auf Personal- und Teamprozesse) zu berücksichtigen?
- Wie erleben Träger und Kitaleitungen flexible Betreuung vor Ort? Welche positiven Auswirkungen sind erkennbar? Welche Herausforderungen gibt es?
- Welche Aspekte tragen zu einer guten Zusammenarbeit und Elternpartizipation bei, die das Wohlbefinden der Kinder in der Einrichtung stärkt? Gelingt die Beratung und Unterstützung von Eltern zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- Wie kann Kooperation und Vernetzung dazu beitragen, die Umsetzung des Bundesprogramms „KitaPlus“ in den einzelnen Standorten zu stärken? Welche Erfahrungen bestehen bisher zu Synergieeffekten von Kooperationen?

Bundesprogramm „KitaPlus“ als Vorreiter

Modell- charakter

Das Bundesprogramm „KitaPlus: Weil gute Betreuung keine Frage der Uhrzeit ist“ initiiert einen Prozess, der über die Strukturen der herkömmlichen Kinderbetreuung hinausgeht. Es begleitet einen grundsätzlichen Wandel in der Betreuungslandschaft. In den 300 Vorhaben, die sich aktiv am Bundesprogramm beteiligen, werden Konzepte zur bedarfsgerechten Kindertagesbetreuung entwickelt und erprobt, die damit eine Vorreiterrolle einnehmen. Dabei kristallisieren sich folgende Aspekte heraus, die beispielhaft den Prozess bis zur tatsächlichen Erweiterung abbilden:

- die Bedarfsanalyse und -erhebung,
- die Personalakquise und Personalbindung,
- das Teammanagement und Dienstplangestaltung,
- die pädagogische Umsetzung,
- die Anliegen und Beratung von Familien,
- der Aufbau und die Beteiligung in einem Netzwerk und
- die finanzielle Nachhaltigkeit und Verstetigung des Angebots.

Diese Themen geben den Rahmen für die folgende Darstellung der Ergebnisse der Regional-konferenzen im Bundesprogramm „KitaPlus“. Ergänzt wird dies durch die Zusammenfassung der Vorstellung des Konzeptes „Change Management“, welches bei Veränderungsprozessen als Orientierung dienen kann.

Bedarfsanalyse und -erhebung:

Die Kita als Dienstleister: Orientierung an den Bedarfen der Eltern

Bedarfs-analyse

Um bedarfsgerechte Kindertagesbetreuung anbieten zu können, müssen verschiedene Voraussetzungen gegeben sein. Die Bedarfe der Eltern müssen nicht nur vorhanden, sondern auch bekannt sein. Ein hilfreiches Mittel dafür sind **Bedarfsanalysen**. Über diese werden die Bedürfnisse der Eltern nach Betreuungsangeboten und Betreuungszeiten erfasst.

In den Schilderungen der Teilnehmenden wurde deutlich, dass ein großer Teil der Eltern zum ersten Mal gezielt nach Betreuungszeiten, die außerhalb der Zeiten von 8:00 Uhr bis 16:00 Uhr liegen, befragt wurden. Viele der dabei zu Tage tretenden Bedarfe konnten aufgrund der Abstände zwischen den Abfragen oder der unterschiedlichen Abfrage- und Vergabesysteme bisher nicht gedeckt werden. Teilnehmende berichteten von Erfahrungen mit vereinfachenden und unterstützenden Optionen:

Bedarfs-erhebung

- **onlinebasierte** Befragung,
- **trägerübergreifende und regionale** Erfassung der Bedarfe,
- Ermittlung der Bedarfe in Zusammenhang mit der Arbeitsberatung und -vermittlung durch eine Kooperation mit der **Agentur für Arbeit** bzw. dem **Jobcenter**, insbesondere mit den zuständigen Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA).

Auch Arbeitgeber und potentielle Eltern können direkt befragt werden, um mögliche zukünftige Bedarfe zu ermitteln. Für die Bedarfslegung sind zunächst die Bedarfskriterien der Kommune bzw. Region festzuhalten, wie z. B. Zielgruppen, Beschäftigungsquoten, Branchenvielfalt, Unternehmensstrukturen, u. ä. Bereits das Erhebungsverfahren sollte diesen Kriterien gerecht werden, um eine möglichst differenzierte Aussage nicht nur für die kommenden drei Jahre treffen zu können. Das Ergebnis der Bedarfserhebung bildet die Grundlage für die weitere Planung bzw. Umsetzung entsprechender Maßnahmen.

Eine Bedarfsanalyse, die auf soziologisch oder demografisch ausgerichteten Daten basiert, kann u. U. etwas langwierig sein. Allerdings müssen auch die seitens der Eltern kurzfristig auftretenden Bedarfe, z. B. aufgrund von Dienstplanänderungen, Dienstreisen oder Krankheitsfällen einbezogen werden. Hierfür sind regelmäßig direkte Erhebungen in den Einrichtungen unumgänglich.

Einzelfall-management

Ein **Einzelfallmanagement** ist dort angemessen, wo regelmäßig Bedarfe spontan angefragt werden. Dadurch können situationsbedingt spontane Bedarfe von Familien aufgefangen und eine passgenaue Betreuung vermittelt werden.

Grundsätzlich sollten die tatsächlichen Betreuungsbedarfe, also konkret die von den Eltern gewünschten Betreuungszeiten, im Rahmen der Anmeldung zur Kindertagesbetreuung auch unmittelbar in der Einrichtung erfasst werden, um sich ein gutes Bild über die Problemlagen von Familien im Einzugsgebiet zu verschaffen.

Eltern-bedarfe

Die Bedarfe der Eltern beschränken sich jedoch nicht nur auf eine Erweiterung der Öffnungszeiten zur Betreuung der Kinder. Die Teilnehmenden berichten auch über **ergänzende Bedarfe** bzw. Leistungen, die ggf. zu erbringen sind:

- Hol- und Bring-Dienste,
- flexible Bring- und Abholzeiten im Rahmen des pädagogischen Konzepts,
- Angebote für schulpflichtige Geschwisterkinder sowie
- die Betreuung von Kindern, die nicht im Einzugsgebiet der Einrichtung wohnen.

Bei den Familien innerhalb des Bundesprogramms „KitaPlus“ sind die dargestellten Bedarfe unabhängig von institutionellen Lösungsangeboten vorhanden. Im Grundsatz streben Eltern nach einer Entzerrung der Organisation von Betreuung, um ihre Familienzeit wertvoller nutzen zu können.

Ob dieser Notwendigkeiten konstruieren Eltern bei fehlender institutioneller Betreuung oftmals **privat organisierte Betreuungsnetzwerke und -modelle**. Diese Strukturen bilden sich aus Familie, Freunden, Nachbarn und Verwandten und werden nur sehr schwerfällig aufgegeben. und erklären die teilweise **schleppende Annahme der Angebote** der erweiterten Öffnungszeiten, wie die Teilnehmenden zum aktuellen Zeitpunkt beobachteten. Eltern lassen sich erst dann auf eine Erweiterung von Öffnungszeiten in Einrichtungen ein, wenn sie ein auf Dauer angelegtes Angebot erkennen können. Denn der zu erwartende Wechsel der Kinder von der Kindertagesbetreuung in die Schule ist ein weiterer wichtiger Faktor zur Aufrechterhaltung eines privaten Betreuungsnetzwerks, solange hier zu wenige flexible **Betreuungsangebote im Anschluss an den Schulbesuch** existieren. Eltern, die sich mit viel Energie ein privates Netzwerk aufgebaut haben, sind eventuell nicht bereit, dieses für eine institutionelle Lösung aufzugeben, die nur für Kinder bis zum Eintritt in die Schule gewährleistet wird.

Um Vertrauen in die Zuverlässigkeit der erweiterten Öffnungszeiten aufzubauen, ist es wichtig, Eltern über die bedarfsgerechten Betreuungsangebote zu informieren und ihnen die Verlässlichkeit der Angebote für Kinder bis zum 14. Lebensjahr zu vermitteln. Sobald Eltern diese Angebote gezielt wahrnehmen und dauerhaft annehmen, gilt es, die Strukturen der Kita, u. a. den Einsatz der pädagogischen Fachkräfte, anzupassen. Eine Umstellung auf eine bedarfsgerechte Betreuung geht in der Regel mit einer Erweiterung der Öffnungszeiten einher, so dass zusätzliches Personal akquiriert und eingebunden werden muss.

Personalakquise und Personalbindung:

Die Kita als Unternehmen

Personalakquise

Die **Personalakquise** gestaltet sich nach den Erfahrungen der Diskutierenden aufgrund des vorherrschenden Fachkräftebedarfs als Herausforderung. Die Teilnehmenden der Weltencafés berichten von unterschiedlichen erfolgreichen Maßnahmen, um Fachkräfte für ihre Einrichtungen zu gewinnen:

- Eine breite, **überregionale Personalsuche** erweitert den Kreis der erreichten Fachkräfte. Diese kann durch die Bundesagentur für Arbeit oder das Jobcenter* unterstützt werden und auf entsprechenden Internetportalen oder Kanälen für Social Media veröffentlicht werden.
- Der Kontakt zu **Fachschulen** ermöglicht eine direkte Vermittlung von ausgebildeten Erzieherinnen und Erziehern.
- Ehemalige **Praktikantinnen und Praktikanten**, die sich bereits im Team bewährt haben, können als bereits bekanntes Personal angeworben oder direkt nach Abschluss des Praktikums übernommen werden.

Zur längerfristigen Planung und Generierung von Personal entscheiden sich einige Modellstandorte, bewusst die **Kita als Ausbildungsort** zur Verfügung zu stellen, um so direkt den (eigenen) Nachwuchs zu fördern. Dies kann, je nach Landesregelung, in der klassischen Ausbildung oder im Rahmen einer Umschulung bzw. eines **Quereinstiegs** erfolgen.

Als wirksame Methode stellte sich die Entlastung des pädagogischen Fachpersonals durch Verstärkung des Teams in nichtpädagogischen Bereichen heraus, um gezielt Personal in den Bereichen einzusetzen, das die pädagogische Arbeit ergänzt und unterstützt. Hier können **Personen mit unterschiedlichen Ausbildungen und Qualifizierungen** in Aufgabenbereiche, die nicht die unmittelbare pädagogische Arbeit mit den Kindern betreffen wie z. B. Beratung der Eltern, Öffentlichkeitsarbeit, Planung des Dienstplans bzw. des Personals oder Verwaltungs-

* Hinweise auf Linksammlung

arbeiten eingesetzt werden. Daher können Fachkräfte zum Einsatz kommen die, im Kontext aller Aufgaben und Leistungen einer Kita, mit ihrer jeweiligen fachlichen Expertise eine Entlastung für die Leitung und der pädagogischen Fachkräfte darstellen.

Personal- bindung

Neben einer erfolgreichen Personalakquise ist die Personalbindung aller Kolleginnen und Kollegen von großer Bedeutung. Die Teilnehmenden veranschaulichten die Wirkung der Motivation im Team auf die notwendigen Anpassungen sowohl im Konzept, in der Kommunikation mit den anderen Beteiligten, in der Methodik der pädagogischen Angebote als auch in den organisatorischen Maßnahmen.

Mit der Weiterentwicklung des frühpädagogischen Bereiches hat sich das Berufsbild insgesamt geändert und hält neue Herausforderungen und Aufgaben bereit. Fachkräfte sehen sich in der Pflicht, sich fortlaufend aktuelles Fachwissen und neue Erkenntnisse anzueignen. Vor diesem Hintergrund bedauerten die Teilnehmenden, dass das gesellschaftliche **Ansehen des Berufes** dem Anstieg an Verantwortung und der Erweiterung des Aufgabenprofils nicht gerecht werde. Die Teilnehmenden äußerten den Wunsch, eine **Steigerung der Attraktivität des Berufes** zu bewirken. Zu solchen Maßnahmen zählen z. B. eine den Anforderungen entsprechende **Vergütung der Tätigkeit** sowie **Veränderungen in der Ausbildung**, z. B. durch den Wegfall von Schulgeld oder eine Ausbildungsvergütung, um so **eine Aufwertung des Ansehens** des Berufes in der Gesellschaft voranzutreiben und zu unterstützen.

Damit die Erweiterung von Öffnungszeiten keine Fluktuation der Mitarbeitenden auslöst, sahen sich die teilnehmenden Träger in der Verantwortung, die eigenen Entscheidungsräume zu nutzen, um **Anreize zur Bindung der Mitarbeitenden** zu schaffen.

Folgende Anreize wurden von den Teilnehmenden genannt, um Mitarbeitende zu halten:

- finanzielle Anreize (besondere Vergütung im Schichtsystem, tarifliche Anpassungen),
- Entfristung von Arbeitsverträgen,
- Angebot der Vollzeitbeschäftigung,
- Erhöhung von Urlaubstagen,
- besserer Fachkraft-Kind-Schlüssel,
- Freizeitausgleiche,
- Zusatzversorgungen und
- ein attraktives Bonussystem.

Auch durch **Fort- und Weiterbildungsangebote** können sich Arbeitgeber besonders positionieren. Die **Organisation der Strukturen** kann dabei ergänzend durch partizipative Dienstplangestaltung, flexible Arbeitszeitplanung, ausgeglichene Personalschlüssel oder ansprechende Personalräume in der Einrichtung wirken.

Im Zuge der Flexibilisierung der Kindertagesbetreuung beobachteten die Diskutierenden, dass sich die erforderliche Anpassung in der Kita nicht nur im Hinblick auf die (Dienst-)Leistungen vollzieht. Als Institution, in der Frauen und Männer mit und ohne eigene Kinder beschäftigt sind, muss sie sich selbst als **familienfreundliches Unternehmen*** aufstellen.

Teammanagement und Dienstplangestaltung:

Die Kita als Arbeitgeber

Team- management

Durch das Angebot bedarfsgerechter Öffnungszeiten und der damit einhergehenden Aufstockung des Personals entstehen neue **Strukturen und Dynamiken im Team** der Einrichtung. Die Erweiterung des Teams einerseits und die Anpassung der Arbeitsorganisation andererseits erfordern eine Sensibilisierung des Trägers als Arbeitgeber, den Mitarbeitenden die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** zu erleichtern. Auch hier stellten die Teilnehmenden ihre spezifischen Settings vor, die nicht zuletzt zur dauerhaften **Bindung des Personals** beitragen:

- Transparenz über die zu erwartenden Arbeitszeiten und -bedingungen (wie beispielsweise Schichtdienst) bereits in den **Stellenausschreibungen** gegenüber zukünftigen

Mitarbeitenden erhöht die Chance auf Bewerber, die sich aufgrund von Überzeugung oder persönlichen Vorteilen gezielt auf die Stelle bewerben.

- Fokussierung und individuelle Betrachtung der **Vorteile der neuen Arbeitszeiten für die Mitarbeitenden**. Hilfreich ist hierbei Gerechtigkeit nicht als „für alle gleiche Bedingungen“ zu verstehen, sondern darauf zu achten, dass alle **Bedürfnisse der Mitarbeitenden** gleich stark in die Planungen einbezogen werden.
- Das **gemeinsame Erarbeiten neuer Arbeitsstrukturen und Konzepte** im Sinne einer gelebten Partizipation ist zielführend für die Teambildung, die Akzeptanz der erarbeiteten Strukturen im gesamten Team sowie für das Vorbeugen von organisatorischen Problemen.

Team- Entwicklung

Eine pädagogisch qualitativ hochwertige Arbeit in Kindertageseinrichtungen gelingt dann besonders gut, wenn alle Mitarbeitenden gemeinsam die Ziele einer Bedarfsorientierung verfolgen und die erforderliche Anpassung im Team gut zu organisieren verstehen. Dabei stellt insbesondere die Einarbeitung neuer Mitarbeitender sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung dar. Grundsätzlich sollte in jedem Team der Fokus auf **Teamentwicklung und Teambildung** gelegt werden. Die individuellen **Ressourcen, Kompetenzen und Bedürfnisse** aller Mitarbeitenden – sowohl bezüglich der Arbeitszeit als auch der Aufgaben – müssen erkannt und die Arbeit dementsprechend gestaltet werden. Die (neue) Aufteilung der Arbeitszeit und Aufgaben auf die Mitarbeitenden sollten vom gesamten Team akzeptiert und weitgehend mitgestaltet werden. Eine solche (Neu-)Konzeptionierung eines Gesamtteams benötigt **Zeit und Engagement**. Eine weitere Möglichkeit, den notwendigen Zusammenhalt zu stärken, sind Fortbildungen wie zum Beispiel „Thementage“ sowie gemeinsame Aktivitäten wie zum Beispiel „Teamtage“.

Dienstplan- gestaltung

Die Personalaufstockung, die durch die erweiterten Teams vollzogen wird, ist mitunter eine notwendige, jedoch in keinem Fall eine hinreichende Bedingung, um den Qualitätsansprüchen in der Kindertagesbetreuung gerecht zu werden. In diesem Kontext gilt es auch, die Dienstplangestaltung auf den Prüfstand zu stellen. Dazu gehört das Einbeziehen verschiedener Faktoren sowie **unterschiedlicher Perspektiven**:

- die Perspektive der Familien,
- die Perspektive der Einrichtung und
- die Perspektive aller Mitarbeitenden.

Ein langfristig aufgesetztes **rotierendes Schichtplan-System** kann all diese Aspekte berücksichtigen. Um Notfallsituationen vorzubeugen, ist der Aufbau eines Stellenpools mit Bereitschaftsdiensten oder Springersystem sinnvoll. Träger mit mehreren Einrichtungen können die Akquise bzw. Bindung von Personal mit unspezifischem Einsatzort („Springer“) mit vorausschauender, organisatorischer Planung verbinden, indem sie den Arbeitsvertrag für die „Springerin“ bzw. den „Springer“ durch eine unbefristete Festanstellung attraktiv gestalten.

Pädagogische Umsetzung:

Das pädagogische Plus erweiterter Öffnungszeiten

Pädagogische Aspekte

Bei der Anpassung des pädagogischen Konzepts an bedarfsgerechte Betreuung können **neue Formen der Alltagsgestaltung** in den Einrichtungen durchdacht werden:

- Zeitkorridore zum Holen und Bringen der Kinder (anstatt einer festgelegten Zeit),
- Ausübung eines Mittagskreises für Kinder, die die Einrichtung nicht ab dem Morgen besuchen,
- weitere **pädagogische Angebote zu unterschiedlichen Zeiten** zur Ergänzung des Einrichtungsalltags und Einbringen einer neuen Dynamik in die gesamte Kitagruppe.

Die Berücksichtigung dieser Aspekte erfordert in der Regel eine Anpassung des Konzepts. Um etwaige Skepsis seitens der Mitarbeitenden auszuräumen und die Erziehungspartnerschaft mit allen Eltern zu ermöglichen, ist es besonders wichtig, die neuen Strukturen mit allen Beteiligten auszuhandeln und den Prozess der gemeinsamen Ausgestaltung der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. So kann z. B. die **Bedeutung der neuen Arbeitszeiten aus Sicht der Mitarbeitenden** hervorgehoben werden. Insbesondere in den frühen Morgen- und späten Abendstunden, in denen wenige Kinder anwesend sind, hat die diensthabende Erzieherin bzw. der Erzieher einen neuen Gestaltungsspielraum, gemeinsam mit den Kindern eine **familiäre Atmosphäre** für die Kinder mit viel Zeit für Ruhe und Entspannung zu schaffen. Diese Zeit kann ausgiebig für Gespräche mit den Kindern oder Beobachtungen bei Interaktionen genutzt werden. Fließen diese Momente in die Dokumentation der Bildungsprozesse ein, erhalten **Eltern einen guten Einblick in die Abläufe** dieser Tageszeiten. Der persönliche Bezug zwischen der pädagogischen Fachkraft und dem Kind ist dabei für **das Wohlbefinden der Kinder** von großer Bedeutung. Wird zu den besonderen Zeiten, an denen die Kindern anwesend sind, stets die vertraute Person eingesetzt, stärkt dies die **Bindung und Verlässlichkeit** und bietet den Eltern die **Sicherheit**, dass sich ihre Kinder trotz der unterschiedlichen Betreuungszeiten wohl fühlen und gerne in die Einrichtung kommen. Dies setzt eine langfristige Planung aller Seiten voraus: die Dienstpläne der Eltern bedingen die Betreuungszeiten der Kinder, welche mit dem Personaleinsatz in der Einrichtung entsprechend koordiniert werden müssen.

Anliegen und Beratung von Familien:

Aufwertung der Familienzeit durch flexible Betreuung

Familien-
zeit

Nicht nur die pädagogische Qualität bedarfsgerechter Betreuungsangebote bedarf der **Akzeptanz in der Gesellschaft**. Gerade in diesem Kontext ist die **Bedeutung der Familien** in der öffentlichen Diskussion. Eine Betreuung zu bedarfsgerechten Zeiten, so berichteten die Teilnehmenden, verliert allmählich den Stellenwert eines Sonderfalls, sondern stellt zunehmend den Normalfall dar, ohne dass dies mit „mehr Betreuung“, also einer Verlängerung der Anwesenheit des Kindes in der Einrichtung, einhergeht. Das Gegenteil ist mitunter der Fall: wenn Kinder zu flexiblen Zeiten (z. B. später als die anderen) in die Einrichtung gebracht werden können, dann ist womöglich die Zeit, die ein Kind in der Kita verbringt, insgesamt auf die Woche gesehen kürzer. Wenn ein Kind z. B. ausschließlich in den Abendstunden, also nicht vormittags, in der Kita ist, lässt sich die Betreuungszeit pro Woche verkürzen. Daraus resultiert eine **Aufwertung der Familienzeit**. Hierfür sind **längere und flexible Öffnungszeiten** notwendig, die sich an den diversen Konstellationen in den Familien orientieren.

Erziehungspartnerschaft mit Eltern

Betreuungs-
management

In der Regel nutzen Eltern privat organisierte Arrangements, um eine Betreuung der Kinder während der Arbeitszeiten der Eltern sicher zu stellen. Diese sind in der Regel geprägt von wechselnden Bezugspersonen, Betreuungsketten bzw. -netzwerken und einem hohen Maß an Organisationsaufwand. Hinzu kommt, insbesondere in Großstädten, dass Verwandte und Bekannte nicht in unmittelbarer Nähe der Familien wohnen oder selber berufstätig sind. Eltern brauchen zunehmend eine bedarfsgerechte Betreuung mit einem pädagogisch durchdachten Konzept. Daraus resultiert eine **stärkere öffentliche Wahrnehmung** solcher Angebote sowie solcher Bedarfe. Unter Umständen werden den Einrichtungen, den Trägern und ihren Mitarbeitenden als auch den Eltern selbst starke Vorbehalte entgegengebracht. Die Diskutierenden sahen teilweise eine **soziale gesellschaftliche Kontrolle**, die insbesondere die Eltern in der Äußerung ihrer Bedarfe hemmt. Gemeinsam kann den Vorbehalten entgegengewirkt werden: So können Fachkräfte die betroffenen Eltern im Umgang mit etwaigen Vorurteilen begleiten, indem sie Argumente aus dem eigenen Erfahrungsschatz formulieren und ggf. öffentlich zur Diskussion stellen.

Kindeswohl

Denn eine **verlässliche Betreuung** in einer Institution gewährleistet die **Qualität**, die den Bedürfnissen des Kindes gerecht wird und deren Entwicklung zu jeder Zeit fördert. Zudem bietet eine Betreuung, die **zu jeder Tages- und Nachtzeit** in Anspruch genommen werden kann, beiden Elternteilen gleichermaßen die **Stabilität zur Ausübung eines Berufs** gemäß den damit verbundenen Erfordernissen. Eine solche Option **sichert die Einkünfte in den Familien** und wirkt der Kinderarmut entgegen.

Gesellschaftlicher Wandel durch kooperative Zusammenarbeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat sich durch den Wandel der Gesellschaft neu justiert und definiert. Dieser **Wandel in der Gesellschaft**, der sich z. B. mit einer hohen Zahl Alleinerziehender, Patchwork-Familien und weiterer Familienkonstellationen zeigt, erfordert eine Veränderung der Betreuungslandschaft, die durch Maßnahmen der Politik unterstützt werden kann. Ein gesellschaftlicher Fortschritt wäre dabei, so die Teilnehmenden, die **Erwerbstätigkeit beider Elternteile** in einer Form zu ermöglichen, wie es den Familien in ihrer jeweiligen Situation gerecht wird. Allein durch den **Austausch der positiven Erfahrungen**, die die Eltern bei der Nutzung der bedarfsgerechten Betreuungszeiten machen, kann ein **Umdenken aller Beteiligten** in Gang gebracht und der allgemeinen Skepsis begegnet werden. Die Teilnehmenden konnten nachweisen, dass die **individuellen Bedarfe** der Eltern ihre Berechtigung haben. Diese sollten eine stärkere Akzeptanz erfahren, sowohl in der Gesellschaft, in der Einrichtung als auch in der gesamten Elternschaft selbst. Für die Einrichtung bedeutet dies, dass sie neben der Unterstützung der Eltern die Aufgabe übernimmt, die Bedeutung von erweiterten Öffnungszeiten durch folgende Maßnahmen in die Gesellschaft zu tragen:

- Entgegenwirken einer Stigmatisierung der Eltern und Kinder, die die Öffnungszeiten nutzen, durch Beratungsgespräche, **Informationsabende und Elterncafés**, damit Eltern, die entsprechende Bedarfe haben, Vertrauen entwickeln, diese zu äußern.
- Regional abgestimmte und angepasste **Öffentlichkeitsarbeit** von Seiten der Träger, wie Flyer, Plakate, Veranstaltungen sowie Verwendung der Wanderausstellung „KitaPlus“.

Elternberatung

Die mit der Veränderung einhergehenden Entscheidungen sollten den Fokus auf die Ausübung oder Aufnahme einer Ausbildung, einer Tätigkeit oder eines Berufs richten und zur **Entzerrung der Betreuungsorganisation** und zur **Aufwertung der Familienzeit** beitragen. Wie sich der Bedarf dabei zusammenstellt, sollten die Beteiligten gemeinsam begutachten und mit Blick auf die Situation des Kindes bestimmen. Auf dieser Grundlage sollte die **Beratung der Eltern** erfolgen. Es ist entscheidend, so die Teilnehmenden, dass die Eltern sich einerseits ihrer Betreuungsoptionen bewusst sind und andererseits eine **Stärkung** erfahren, die Bedarfe zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf mitzuteilen.

Familienzentrierung

Bei der Nutzung besonderer Betreuungszeiten sollten regelmäßig intensivere Gespräche mit den Eltern stattfinden, gerade auch über die Entwicklungsfortschritte der Kinder hinaus. Es gilt dabei, die Zentrierung auf die klassischen Zeiten für Familien aufzuweichen und neue Intensitäten von Zeiten in der Familie aufzuzeigen. Die Diskutierenden rieten dazu, sich **von der kindzentrierten hin zur familienzentrierten Beratung** zu orientieren. Die zusätzlichen Leistungen zur Familienberatung und -begleitung muss eine Einrichtung nicht alleine tragen. Hier sind regionale Netzwerke wichtig, damit die Einrichtung als gut vernetzte Kontaktstelle zu unterschiedlichen Beratungsstellen fungieren kann. Eine Kooperation von Einrichtung und Beratungsinstitution erweist sich als hilfreich, um Eltern einen **direkten und niedrigschwelligen Zugang** zu spezieller Beratung von Kooperationspartnern zu ermöglichen.

Folgende Partner bieten sich im Bereich der Elternberatung an, da hier entsprechende **Beratungsformate** vorhanden sind:

- Jugendamt (häufig der erste Ansprechpartner für das Thema der regionalen Kinderbetreuung),
- Familienberatungsstellen bzw. Familienzentren,

- Agentur für Arbeit bzw. Jobcenter (im Kontext der Arbeitsvermittlung bzw. Vermittlung an Einrichtungen mit bedarfsgerechten Öffnungszeiten).

Das muss nicht bedeuten, dass Eltern diese Institutionen aufsuchen. Die Teilnehmenden berichteten von eingerichteten **Sprechstunden in der Kita**, zu denen Vertreterinnen und Vertreter der Kooperationspartner sowohl den Eltern als auch Mitarbeitenden einen **direkten und niedrigschwelligen Zugang** ermöglichen. Darüber hinaus kann sich die Einrichtung in dem Kontext der Neukonzeptionierung auch zu einem Familienzentrum weiterentwickeln und den Fokus auf die Familie als Gesamtsystem legen.

Aufbau und die Beteiligung in einem Netzwerk:

Netzwerke

Diese Art von **Aufklärung** über bedarfsgerechte Betreuungszeiten sollte, so die Diskutierenden, ein **gemeinsames Projekt** der Einrichtungen, Jugendämter, politischen Verantwortlichen und Unternehmen und damit der **regionalen Netzwerke** sein.

Weitere Partner in der Region, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum Ziel haben, können Einrichtungen dabei unterstützen, das Thema in die Öffentlichkeit zu transportieren. Folgende Netzwerke können den Zugang zu Kooperationspartnern erleichtern:

- Lokale Bündnisse für Familie*,
- Qualität vor Ort bzw. Anschwung Frühe Chancen*,
- Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“*.

Grundsätzlich, so die Teilnehmenden, ist eine Kooperation dann besonders effektiv, wenn Vertretende der einzelnen Parteien teilhaben, die das Thema in die entsprechenden Gremien transportieren, die erforderlichen Diskussionen initiieren, und so die erforderlichen **Entscheidungen** in den entsprechenden Ebenen begleiten.

Aufbau eines Netzwerkes

Einrichtungen und Tagespflegepersonen, die bedarfsgerechte Betreuungszeiten innerhalb des Bundesprogramms „KitaPlus“ anbieten, können sich auch untereinander zusammenschließen und ein (über-)regionales Netzwerk bilden oder in **gemeinsamen Arbeitskreisen** (auch auf Trägerebene) ihre Erfahrungen austauschen. Gemeinsam können dann, so die Diskutierenden, weitere Partner, wie beispielweise Unternehmen und Firmen, gewonnen werden. Die Erfahrung der Einrichtungen zeigt, dass dies insbesondere dann hilfreich ist, wenn es noch kein Netzwerk mit diesem Thema in der Region gibt. Beim **Aufbau eines Netzwerkes** ist zu beachten, dass die Gewinnung von Partnern und die Koordination der Zusammenarbeit Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen. Das umfasst die Lobbyarbeit, Aufbau, Strukturierung und Etablierung eines Netzwerkes. Dann bewirkt dieser möglicherweise langwierige Prozess bei Partnern und Beteiligten die gewünschten Synergien.

Finanzielle Nachhaltigkeit und Verstetigung des Angebots

Netzwerkstelle „KitaPlus“

Die **„Netzwerkstelle KitaPlus“*** unterstützt diesen Prozess, weil das Jugendamt als fester Kooperationspartner bei der Weiterentwicklung der Betreuungsangebote beteiligt ist. Die Teilnehmenden sahen dies als Gewinn, da die Netzwerkstelle explizit dem Aufbau und der Etablierung eines Netzwerkes zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie dient und die Entwicklung eines **gesamtstädtischen Konzepts** verfolgt. Entscheidend ist bei allen Formen von Netzwerken eine transparente und direkte Kommunikation zwischen den Partnern.

Auch in den Einrichtungen selbst kann die Netzwerk- und Kooperationsarbeit durch das Bundesprogramm „KitaPlus“ gefördert werden. Im Rahmen der ausgewiesenen Förderbeträge können Mittel für Netzwerk- und Kooperationsarbeit bei Trägern oder Einrichtungen eingesetzt werden.

Unternehmen

Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird von vielen Akteuren getragen, nicht zuletzt von den Unternehmen selbst, in denen Eltern beschäftigt sind. Unabhängig von der Größe des Unternehmens, tragen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen die (soziale)

Verantwortung, **Arbeitszeiten familienfreundlich zu gestalten**. Dies gelingt unter anderem dadurch, dass

- Dienstpläne mit Hinblick auf die familiäre Situation abgestimmt werden und
- flexible Organisationsgestaltung ermöglicht wird (wie z.B. Home Office).

Durch die **Entlastung der Eltern** in der Betreuung, können diese beruhigter ihrer Arbeit nachgehen, berichteten die Teilnehmenden. Eine familienfreundliche Atmosphäre kann ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und Betriebe sein. Ein solches Alleinstellungsmerkmal weckt Interessen bei den Arbeitnehmenden. Auch im Hinblick auf eine **Finanzierung und Verstetigung** des Angebotes nach Ende des Bundesprogramms ist es ratsam, die Firmen und Unternehmen im Einzugsgebiet einzubinden, z. B. um deren Mitarbeitenden durch reservierte **Belegplätze** in einer Einrichtung ein familienfreundliches Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Dies ist für jene **Unternehmen**, bei denen eine Betriebskita nicht in Frage kommt, eine **attraktive Alternative** und für die Einrichtungen eine Chance, die Bedarfe der Unternehmen aus erster Hand zu erfahren. Dabei sollten die Möglichkeiten und Umsetzungsspielräume der beiden Partner bezüglich der Einrichtung von Plätzen bzw. Berücksichtigung besonderer Zeiten koordiniert werden.

Die Kooperation mit Unternehmen kann über folgende Möglichkeiten aufgebaut werden:

- direkte Ansprache der Unternehmen bei Veranstaltungen,
- Veranstaltungen in Einrichtungen, wie beispielsweise Einladungen zu „Firmencafés“,
- über die Eltern als Arbeitnehmer dieser Unternehmen,
- über regionale Netzwerke,
- über die Bundesagentur für Arbeit bzw. die Jobcenter.

Viele Unternehmen sind, so die Teilnehmenden, bei dieser Form der Zusammenarbeit noch zögerlich, da es sich noch nicht umfänglich etabliert hat, die **Kinderbetreuung als eigene Aufgabe** wahrzunehmen. Um Kontakt zu möglichen Unternehmen aufzunehmen, können sich Einrichtungen auch an Ansprechpartner in der Wirtschaft wenden, wie beispielsweise:

- Wirtschaftsförderung,
- Wirtschaftsvereinigung,
- Unternehmensverbände und
- die IHK*.

Diese sind sowohl auf Landesebene als auch innerhalb einzelner Kommunen verortet und können **individuell für jede Region** einbezogen werden. Daneben unterstützen die folgenden Dach- und Fachverbände das Bundesprogramm „KitaPlus“:

- Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB),
- Deutscher Städtetag (DST),
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB),
- Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA),
- Bundesagentur für Arbeit (BA).

Die Kooperationspartner fokussieren die **Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** von Unternehmen und Institutionen, z. B. durch Unterstützung bei Angeboten für das Personal und dabei die Situation der jeweiligen Fachkräfte berücksichtigen. Als Schnittstelle zwischen Unternehmens- und Familienförderung bieten insbesondere die Bundesagentur für Arbeit sowie die Jobcenter ihre Serviceleistungen an und sind daher relevante Ansprechpartner für die Akteure im Bundesprogramm „KitaPlus“.

Jugendamt

Eine zentrale Anlaufstelle für die Steuerung der Bedarfe, die sowohl von Familien als auch von Unternehmen formuliert werden, ist die Kommune. Hier wirken neben den politischen Gremien und Institutionen der Wirtschaft insbesondere die **örtlichen Jugendämter**, die bei Fragen zur Organisation sowie der pädagogischen Qualität der Angebote alle Akteure beraten, die Kindertagesbetreuung benötigen bzw. schaffen. Ein **wechselseitiger Informationsaustausch zu Angebot und Nachfrage** sind für eine gelingende Umsetzung notwendig, z. B. durch

kontinuierliche Absprachen aller Partner innerhalb der länderspezifischen Regularien. Nicht zuletzt sehen sich die örtlichen Jugendämter in der Verantwortung, die Nachfrage nach den Angeboten zur Kindertagesbetreuung zu vermitteln. Jene Konstrukte, die sowohl die **Bedarfe der Eltern als auch die Vergabe der Plätze zentral erfassen und verwalten**, empfinden die Teilnehmenden als besonders hilfreich. Eine enge und intensive Zusammenarbeit ist aus der Sicht der Diskutierenden noch erfolversprechender, wenn im zuständigen Jugendamt eine „Netzwerkstelle KitaPlus“ angesiedelt ist.

Landes- jugendamt

In gleichem Maße gilt es, Absprachen mit dem jeweiligen **Landesjugendamt** zu treffen und Rahmenbedingungen zur Umsetzung erweiterter Öffnungszeiten zu prüfen und fortlaufend an die Bedarfe anzupassen. Im Zuge der Erlaubniserteilung ist der Austausch zur minimalen und maximalen Betreuungszeit eines Kindes relevant, insbesondere bei Kindertageseinrichtungen, die eine Betreuung über Nacht anbieten (müssen).

Auch beim Thema Nachhaltigkeit ist eine enge Absprache notwendig. Das Wissen um die Gegebenheiten vor Ort in den Einrichtungen selbst und um die Bedarfe der Eltern bezüglich der Betreuung dient den Jugendämtern als **Argumentationsgrundlage für eine Finanzierung** über die Laufzeit des Bundesprogramms hinaus. Insbesondere können die Träger der Einrichtungen, auch **trägerübergreifend**, an den jeweiligen Jugendhilfeausschuss herantreten, um Eltern dabei zu unterstützen, dass ausreichend Plätze mit erweiterten Öffnungszeiten zur Verfügung stehen.

Die Diskutierenden äußerten den Wunsch, die Finanzierung der Einrichtungen und des einzusetzenden Personals zu überdenken, die sowohl die Ausgaben für die individualisierten Angebote als auch die fortlaufenden Kosten absichert, ggf. auch im Falle einer kurzfristig geringeren Nachfrage. In diesem Punkt sollte die Finanzierung einer Einrichtung durch die Kommune, des Landes sowie des Bundes besser verzahnt werden. Die Erfahrungen der Einrichtungen im Laufe des Bundesprogramms sowie deren Kooperationen sind für weitere Umsetzungen und Konzeptionierungen ausgesprochen wertvoll im Hinblick auf eine **Neu- oder Umstrukturierung** der Finanzierung. Die nachweisbaren Ergebnisse von Angebot, Nutzen und Kosten dienen als faktische Grundlage für zukünftige Entscheidungen.

Change Management im Kontext der Kindertagesbetreuung

In Veränderungsprozessen können bestimmte Strukturen Halt geben. Hierfür eignet sich das Konzept des Change Management. Ziel dieses Konzepts ist es, die Zusammenhänge zwischen dem Verlauf von Veränderungen und den konkreten Phasen im Prozess (hier im Betreuungsalltag) herauszustellen. Neue Anforderungen bringen häufig eine neue Arbeitsstruktur mit sich, eventuell sogar ein Überdenken der bisherigen Schwerpunkte und Ziele. So kann die jeweilige Einrichtung ihre Vorreiterrolle, die sie im Rahmen des Bundesprogramms „KitaPlus“ einnimmt, als Chance zur Weiterentwicklung wahrnehmen und zum gesellschaftlichen Wandel beitragen, wenn folgende Schritte des Change Managements beachtet werden:

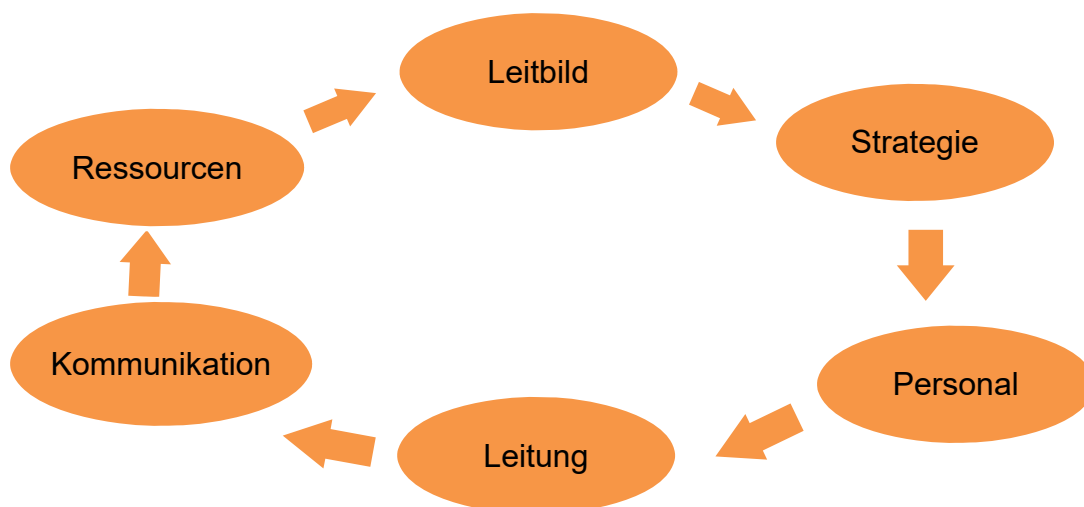
- Klarheit über die Ziele herstellen,
- Beteiligung der Betroffenen gewährleisten,
- Kommunikationsstrukturen aufbauen und
- Transparenz über den Stand der Veränderung ermöglichen.

Change Management

Die Vorgehensweise im Change Management umfasst neben der Ist-Stand-Analyse, die Hypothesenbildung zur Zielausrichtung, die Planung mit Zeitschiene und Meilensteinen sowie die konkreten Umsetzungsschritte innerhalb der geplanten Maßnahme. Jeder dieser Schritte wird durch kontinuierliche Überprüfung reflektiert, ob und wie die Zielerreichung gelingen kann.

Prozess

Dabei dienen die folgenden sieben Aspekte zum Change Management als Orientierung. Anhand derer können einerseits die grundlegende Analyse und andererseits eine fortlaufende Reflexion einzelner Phasen aber auch des gesamten Prozesses erfolgen.



Im **Leitbild** kommt das Selbstverständnis einer Einrichtung zum Ausdruck. Im besten Fall ist dieses Selbstverständnis eine implizite Grundlage für die Handlungsweisen der Mitarbeitenden. Eine Veränderung der Rahmenbedingungen kann mitunter dieses Leitbild ad absurdum führen. Es ist daher wichtig, dieses Leitbild zu hinterfragen und zu überprüfen, ob Strukturen überarbeitet werden sollten. Essentiell ist dabei das Herausarbeiten der Aspekte, die für die jeweilige Einrichtung aktuell maßgeblich sind und nicht verändert werden sollen. Daraufhin wird mit den Mitarbeitenden gemeinsam ein Leitbild entwickelt, das die neuen Anforderungen angemessen in die bestehenden Strukturen einbettet. Steht das so überarbeitete Leitbild, muss die **Strategie** überprüft werden, um die neuen Prämissen in die tägliche Arbeit zu implementieren. Im Kontext der Umsetzung erweiterter Öffnungszeiten hieße das zum Beispiel, das Verständnis von „klassischen Betreuungszeiten“ auf den Prüfstand zu stellen und die pädagogischen Angebote an der Anwesenheit der Kinder und nicht an der Tageszeit auszurichten. Um neue Strategien erfolgreich umsetzen zu können, müssen die beteiligten Mitarbeitenden hinter den neu definierten Zielen stehen. Führungskräfte sollten daher die **Personalentwicklung** sehr gut im Blick behalten. Bei der gezielten Förderung der Mitarbeitenden können Fort- und Weiterbildungen, Mentoring, zeitbefristete Übertragung neuer Aufgaben und persönliche Personalgespräche hilfreich sein. Hierbei ist wichtig, dass auch die **Leitung** den Veränderungsprozess mit hohem Engagement trägt. Leitungskräfte haben einen wesentlichen Einfluss auf das Gelingen, nicht nur im Team, sondern auch in der Außen-darstellung der Einrichtung. Einen Veränderungsprozess mit mehreren Menschen zu gestalten ist nur mittels **Kommunikation** mit allen Akteuren möglich. Je intensiver und vielfältiger die Kommunikation ausgestaltet wird, desto transparenter werden die einzelnen Ziele und Erfolge der Veränderung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Einrichtung wahrgenommen. Dabei sind die Auswahl der Instrumente (Besprechung, Social Media, Aushänge) sowie deren Einsatz (Themen, Häufigkeit, zielgruppenspezifische Ansprache) von Bedeutung. Die Instrumente sollten daraufhin überprüft werden, ob sie funktionell sind und ob alle Beteiligten Zugang zu allen relevanten Informationen haben (**Transparenz**). Ein weiterer Faktor im Change Managements besteht darin, vorhandene **Ressourcen** wie Finanz- und Sachmittel wirtschaftlich und sinnvoll auf die neuen Ziele auszuloten. Jeder einzelne Schritt wird reflektiert und entsprechend modifiziert wiederholt. Hier ist eine regelmäßige **Einschätzung zur Zufriedenheit** aller Beteiligten hilfreich. Bei den Mitarbeitenden richtet sich dabei der Fokus auf die Motivation zum Projekt und bei den Eltern und anderen Beteiligten auf deren Zustimmung zum Angebot.

Fazit

Um nachhaltig bedarfsgerechte Betreuung anbieten zu können, ist es wichtig, die **Komplexität** dieses Themas zu erfassen und gezielt **Maßnahmen für einzelne Phasen** zu ergreifen. Eine dauerhafte Implementierung der erweiterten Öffnungszeiten kann nur erfolgreich sein, wenn die Entwicklung beginnend bei der Analyse der Ausgangslage und der bestehenden Rahmenbedingungen, über die Aktivierung und Motivation der verschiedenen Akteure zu einem Netzwerk und die Erreichung gemeinsamer Ziele angestrebt und umgesetzt wird. Dabei liegt der Fokus darauf, konkrete Schritte und Maßnahmen festzulegen, Aufgaben zu verteilen, Verbindlichkeiten zu vereinbaren und so gemeinsam an den vereinbarten Zielen zu arbeiten. Diese Ziele sollten daher von allen Beteiligten getragen und mitgestaltet werden, um die Nutzung bedarfsgerechter Betreuungszeiten **ohne zusätzliche (finanzielle) Belastung der Eltern** zu ermöglichen.

Nachhaltigkeit

Ein wichtiger Punkt ist die nachhaltige Finanzierung der bedarfsgerechten Öffnungszeiten über die Laufzeit des Bundesprogramms „KitaPlus“ hinaus. Hierfür müssen die beteiligten Akteure gemeinsam ihre Bedarfe zum Thema Kindertagesbetreuung sowie Möglichkeiten zur Finanzierung formulieren und abstimmen und als Kommune bzw. Arbeitgeber oder Arbeitgeberin verstärkt den Fokus auf Familienfreundlichkeit richten.

Der Zusammenschluss und die Koordination als Netzwerk (ggf. im Jugendamt), der Austausch von Erfahrungen und die Einbindung von Studien und Gutachten in diesen Themenbereich, wie beispielsweise das **Gutachten "Kosten und Nutzen lokaler Familienzeitpolitik"*** generieren Argumente für die Bedarfsorientierung der Betreuungsangebote. Auf dieser Grundlage können Konzepte entwickelt werden, um eine gute pädagogische Qualität auf einem wirtschaftlich soliden Finanzierungskonzept umsetzen zu können.

Linksammlung

[audit berufundfamilie \(Unternehmen und Hochschulen\)](#)

[Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt](#)

[Bundesagentur für Arbeit](#)

[Bundesagentur für Arbeit - Dienststellensuche](#)

[Bündnisse für Familie](#)

[Engagierte Stadt](#)

[Fachkräftebarometer](#)

[Gutachten "Kosten und Nutzen lokaler Familienzeitpolitik"](#)

[Industrie- und Handelskammer \(IHK\)](#)

[Jobbörse der Agentur für Arbeit](#)

[Netzwerkstelle KitaPlus](#)

[Qualität vor Ort](#)

[Soziale Stadt](#)

[Wanderausstellung "KitaPlus"](#)