

Nicole Klinkhammer

Flexible und erweiterte Angebote in der Kinderbetreuung

Entwicklungstrends – Ansätze – Kontroversen
Zusammenfassung einer Recherche



Nicole Klinkhammer

Flexible und erweiterte Kinderbetreuung

Entwicklungstrends – Ansätze – Kontroversen

Zusammenfassung einer Recherche
mit einem Beitrag von Arnim Emrich

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist ein zentrales sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut auf Bundesebene mit den Abteilungen „Kinder und Kinderbetreuung“, „Jugend und Jugendhilfe“, „Familie und Familienpolitik“, den Forschungsgruppen „Gender und Lebensplanung“ sowie „Migration, Integration und interethnisches Zusammenleben“, dem „Zentrum für Dauerbeobachtungen und Methoden“ sowie dem Forschungsschwerpunkt „Übergänge in Arbeit“. Es führt sowohl eigene Forschungsvorhaben als auch Auftragsforschungsprojekte durch. Die Finanzierung erfolgt überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und im Rahmen von Projektförderung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Weitere Zuwendungen erhält das DJI von den Bundesländern und Institutionen der Wissenschaftsförderung.

© 2008 Deutsches Jugendinstitut e.V.

Abteilung Kinder und Kindertagesbetreuung

Projekt: Die Entwicklung flexibler und erweiterter Kinderbetreuung in ausgewählten Bundesländern Deutschlands

Nockherstr.2, 81541 München

Telefon: +49 (0)89 62306 - 0

Fax: +49 (0)89 62306 – 407

E-Mail: schweikl@dji.de

Umschlagentwurf: Tanja Güster-Klinkhammer, Nideggen

ISBN-Nummer: 978-3-935701-33-4

Diese Broschüre wurde gefördert durch die

Robert Bosch Stiftung

Programmbereich 5

Familie und demographischer Wandel

Robert Bosch Stiftung GmbH

Heidehofstr.31

70184 Stuttgart

Vorwort

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat sich in den letzten Jahren zu einem der zentralen Themen in der bundesdeutschen Familienpolitik entwickelt. Damit wird dem zunehmenden Wunsch junger Eltern Rechnung getragen, die beiden Lebensbereiche miteinander zu verbinden. Hierzu bedarf es einer breiten Palette familienfreundlicher Maßnahmen, die Familien darin unterstützen, die Anforderungen der Vereinbarkeit gut zu bewältigen. Der Siebte Familienbericht des Bundesfamilienministeriums fasst dies in den Dreiklang von Zeit, Geld- und Infrastrukturleistungen für Familien.

Auf dem Hintergrund des gegenwärtigen Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt stellt sich das Thema der Vereinbarkeit in verschärfter Weise. Eltern mit atypischen, schichtdienstregulierten Arbeitszeiten stehen vor der Herausforderung, entsprechende Angebote der Kindertagesbetreuung zu finden. Aktuelle Daten zur Versorgungssituation weisen trotz der politischen Bemühungen immer noch auf fehlende oder nicht bedarfsgerechte Angebote in vielen Regionen der Bundesrepublik hin. Dabei bilden flexible und erweiterte Angebote in der Kindertagesbetreuung, eben solche, die Eltern mit diesen atypischen Arbeitszeiten Optionen anbieten, eine Minderheit. Es dominiert ein zeitlich starres, an Regelarbeitszeiten orientiertes Angebot, so dass Eltern in der Regel ein komplexes „Betreuungspatchwork“ basteln müssen, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen.

Die Robert Bosch Stiftung geht seit 2003 in ihrem Schwerpunkt „Familie und demographischer Wandel“ Fragen der aktiven Familienförderung nach. Die von ihr einberufene Kommission unter Leitung von Professor Kurt Biedenkopf stellte in ihrem Abschlussbericht neben Vorschlägen zur Veränderung des Steuer- und Sozialsystems zugunsten von Familien vor allem die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit als eine zentrale Empfehlung heraus. Wir sind dem Deutschen Jugendinstitut dankbar, dass es sich dieses dringenden Anliegens annimmt. Roland Berger Strategy Consultants danken wir für die Entwicklung des Instruments, das Kindertageseinrichtungen in der Geschäftsplanung für ein erweitertes Betreuungsangebot unterstützt.

Wir würden uns freuen, wenn die in der vorliegenden Schrift zusammengetragenen Ergebnisse eine breite Resonanz fänden und damit einen konkreten Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit an dieser entscheidenden Stelle der Kinderbetreuung leisten.

Günter Gerstberger
Robert Bosch Stiftung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Einleitung	9
Teil I Flexible und erweiterte Kinderbetreuung	13
1. Die Recherche	13
1.1 Was haben wir gesucht? Der Idealtypus flexibler und erweiterter Kinderbetreuung	13
1.2 Was haben wir gefunden? Zentrale Dimensionen von Flexibilität anhand von Beispielen	15
2. Herausforderungen für den Anbieter: Einflussfaktoren bei der Bereitstellung flexibler und erweiterter Kinderbetreuung	24
2.1 Gesetzliche Regelungen	24
2.2 Kommunale Steuerung: Ein Einblick in die Einschätzungen von Jugendamtsvertretungen	27
2.3 Nutzen und Nutzung der Angebote aus Sicht der Eltern - Zentrale Argumente	32
3. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Angebotsstrukturen	37
3.1 Denkbare Entwicklungswege: Qualität und Flexibilität	37
3.2 Fachpolitische (Heraus-)Forderungen	41
Teil II Kurzporträts der recherchierten Einrichtungen	45
Teil III Geschäftsplanung für Kindertageseinrichtungen	65
Beitrag von Arnim Emrich	
Roland Berger Strategy Consultants GmbH	
1. Ziel und Vorgehen bei der Geschäftsplanung	65
2. Das Geschäftsmodell Kindertageseinrichtung	67
2.1 Produkt/Dienstleistung	67
2.2 Kunden	68
2.3 Markt	68
2.4 Prozesse	69
3. Kosten und Einnahmen einer Kindertageseinrichtung	70
3.1 Kosten bei starrem Betreuungsangebot (Klassische Kindertageseinrichtung)	70
3.2 Einnahmen bei starrem Betreuungsangebot (Klassische Kindertageseinrichtung)	73
3.3 Kosten und Preisfestlegung für flexible Betreuungsangebote	73
4. Kritische Annahmen der Geschäftsplanung für eine Kindertageseinrichtung	77
4.1 Starres Betreuungsangebot: Die Anwesenheit der Kinder	77

4.2	Flexibles Betreuungsangebot: Die Auslastung der Betreuungskapazität	78
	Literatur	80

Einleitung

Es gibt kaum ein Feld in der Kinder- und Jugendhilfe, in dem derart viel Dynamik liegt, wie seit einigen Jahren in der Kindertagesbetreuung. Bundesweit stehen der Ausbau und die Weiterentwicklung institutioneller Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern auf der politischen Agenda. Um dem steigenden Bedarf von Seiten der Familien Rechnung zu tragen, strebt das Bundesfamilienministerium bis zum Jahr 2013 die Zielvorgabe von insgesamt 750.000 Plätzen für Kinder unter drei Jahren an, verbunden mit einem Rechtsanspruch für Kinder ab dem ersten Lebensjahr. Das bedeutet, dass ab dann für jedes dritte Kind ein Platz in der Kindertageseinrichtung oder bei einer Tagespflegeperson zur Verfügung stehen muss.

Studien weisen immer wieder auf das Spannungsverhältnis zwischen einem hohen, aber auch sehr *differenzierten* Bedarf von Eltern sowie den bestehenden Angeboten in der Kinderbetreuung hin (vgl. u.a. Bien et al. 2006; Bundestag 2007; DJI 2008). Nicht nur, dass Angebote besonders für Kinder unter drei Jahren in weiten Teilen der Bundesrepublik schlicht fehlen, zusätzlich dominiert immer noch der „Regelkindergarten“ mit seinen recht starren und meist zu kurzen Öffnungszeiten die soziale Infrastruktur für Kinder und Familien. Somit gibt es nicht nur zu wenige, sondern auch zu unflexible Bildungs- und Betreuungsangebote (vgl. Fendrich/Pothmann 2006).

Ein zeitlich starres und unflexibles Bildungs- und Betreuungsangebot ignoriert, dass auch berufstätige Eltern von den Wandlungsprozessen auf dem globalisierten Erwerbsmarkt betroffen sind. So ist die häufig von Müttern ausgeübte Teilzeiterwerbstätigkeit schon lange keine typische Halbtagsbeschäftigung am Vormittag mehr (vgl. Stöbe-Blossey 2004). Aktuelle Daten zur Lage und Struktur von Arbeitszeiten belegen, dass immer mehr Beschäftigte von „betrieblich bedingten Schwankungen des täglichen und wöchentlichen Arbeitszeitvolumens“ (Bauer/Munz 2005: 40) betroffen sind. Das bedeutet, dass neben dem tatsächlichen *Arbeitszeitumfang* auch die *Arbeitszeitverteilung* den betrieblichen Belangen angepasst wird. Das zeigt sich an der Ausbreitung von Schicht- und Wechseldienstsystemen sowie von variablen Anfangs- und Endzeiten in den Arbeitszeiten (vgl. Groß et al. 2007). In der heutigen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sind immer mehr Branchen und Arbeitsmarktsektoren – neben dem traditionell bekannten Schichtdienst z.B. im Kranken- und Pflegebereich, der Gastronomie oder Polizei - von diesen Veränderungen betroffen. Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass die Betreuungsbedarfe von Familien heute entsprechend ihrer Lebens- und Erwerbssituation sehr differenziert und vielschichtig sind: Zu dem immer noch bestehenden „Regelbedarf“ einer „einfachen“ (Ganz-) Tagesbetreuung benötigen Eltern ebenso Betreuungslösungen für ihre variablen Arbeitszeiten, was den Bedarf an Angeboten am frühen Morgen, Abend- und Wochenende einschließt (vgl. Schier et al. 2007).

Da flexible und erweiterte Angebote – aus ganz unterschiedlichen Gründen – eine Minderheit im deutschen Kita-System darstellen, basteln sich Eltern mit viel Energie und Kreativität ihr „Betreuungspatchwork“. So geben sich schichtdienstarbeitende Paare buchstäblich „die Klinke in die

Hand“ und decken die Betreuung mit komplementären Diensten ab. Allein-erziehende Elternteile setzen auf private Netzwerke, wie die in der Nachbarschaft wohnende Oma oder einem Babysitter aus dem Freundeskreis (s. auch Klenner et al. 2003; Klenner/Pfahl 2005; Schier et al. 2007). Dabei können bereits alltägliche Ereignisse (z.B. Arztbesuche oder Krankheiten) das fragile ‚Betreuungspatchwork‘ schnell zum Erliegen bringen.

Ausgelöst durch die skizzierten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, nimmt von Seiten der Eltern die Forderung nach zeitlich und organisatorisch flexibleren und erweiterten Angeboten eine zentrale Bedeutung ein (vgl. Heitkötter 2006; Fendrich/Pothmann 2006). Die Aussagen der in der DJI-Betreuungsstudie befragten Eltern belegen, dass eine nutzerfreundliche und damit entsprechend zeitsensiblere bzw. bedarfsgerechtere Ausrichtung der Infrastruktur ein enormes Defizit darstellt (ebd.). Die Forderung nach zeitlich flexibleren Angebotsstrukturen wird übrigens in diesem Zusammenhang auch von Eltern formuliert, die nicht erwerbstätig sind. Welche Bedarfe diese Nutzergruppe hat und welche Chancen sich sowohl für das Kind als auch für die Eltern durch einen schrittweisen, an den Bedürfnissen der Familie orientierten Übergang in das Kita-System ergeben (z.B. in Form einer tageweisen Betreuung), bleibt in der aktuellen „vereinbarkeitsversierten“ Debatte völlig unterbelichtet.

Dass sich in der Praxis hauptsächlich „Regelangebote“ finden lassen, ist zum einen Ausdruck der historischen Entwicklung dieses Systems, in dem der halbtägige Kindergarten in Westdeutschland und das Ganztagsangebot im Osten der Republik das jeweils dominante Familien- und Erwerbsmodell stützten (vgl. Rauschenbach 2006). Zum anderen lässt sich nicht verleugnen, dass die unterschiedlichen Interessenlagen von Arbeitgebern, Eltern, Kindern, pädagogischen Fachkräften und Trägern an mehr oder weniger Flexibilität in der Kinderbetreuung deutliche Spannungsfelder erzeugen. Die Bedürfnisse der Kinder nach Kontinuität und Verlässlichkeit sowie das in der pädagogischen Arbeit notwendige Maß an Regelmäßigkeit stehen im Widerspruch zu einer „grenzenlosen“ Flexibilität, die eine jederzeit abrufbare „Ware Kinderbetreuung“ fordert. Um die Qualität der pädagogischen Arbeit sowie das Wohlbefinden der Kinder in den Einrichtungen zu sichern, braucht Flexibilität eine konzeptionelle Rahmung, die mehr Wahlmöglichkeiten für Eltern schafft, ohne dabei auf neue zeitliche Eckwerte und Vorgaben zu verzichten (vgl. Klinkhammer 2007a).

Welche praktischen Wege – auch in Kooperation der oben benannten Akteure – möglich sind, sollen die im vorliegenden Bericht recherchierten Modelle flexibler und erweiterter Kinderbetreuung aufzeigen. Wenngleich sie mit Blick auf das bundesdeutsche Gesamtsystem in der Minderheit sind, so haben sich dennoch in der Praxis bereits viele Einrichtungen und ihre Träger auf den Weg gemacht, auf die veränderten Lebens- und Arbeitssituationen von Familien zu reagieren. Eine Indiz hierfür stellt in diesem Zusammenhang auch die Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen hin zu integrierten Einrichtungsmodellen dar, wie sie beispielsweise in den Häusern für Kinder und Familie, Familienzentren/Eltern-Kind-Zentren oder Mehrgenerationenhäusern ihren Ausdruck finden (vgl. hierzu Peuckert/Riedel 2004; Diller 2006). Unabhängig von den „feinen Unterschieden“, die diesen Konzepten zu Grunde liegen, wird insgesamt der Trend hin

zur Bündelung von Angeboten „unter einem Dach“ oder „aus einer Hand“ deutlich. So finden sich neben den Bildungs- und Betreuungsangeboten für die Kinder zusätzlich Angebote der Elternbildung und -beratung sowie der Qualifizierung der Fachkräfte in einer Institution.

Ziel der Recherche und Inhalt der Broschüre

Durch eine zeitliche und organisatorische Bündelung verschiedener Angebote in einer Einrichtung versuchen die recherchierten Modelle gleichermaßen die Eltern zu entlasten und Kindern ein verlässliches Betreuungssetting zu bieten. Einen Überblick darüber zu geben, welche Angebotsformen es gibt und wie diese organisiert und finanziert werden, war das Ziel der Recherche. Durch eine umfassende Internetrecherche und ausführliche Telefoninterviews mit den Einrichtungsleitungen wurden die zentralen Informationen über die Modelle flexibler und erweiterter Kinderbetreuung zusammengetragen. Um Entwicklungsmöglichkeiten und -hürden einschätzen zu können, wurden sieben Standorte vor Ort besucht und zusätzlich die zentralen Akteure der Angebots- und Nachfrageseiten befragt, nämlich die Jugendamtsvertretungen und Eltern.

Die vorliegende Broschüre fasst die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Projekt „Die Entwicklung flexibler und erweiterter Kinderbetreuung in ausgewählten Bundesländern Deutschlands“ zusammen.¹ In Teil I finden sich Erläuterungen zum Recherchevorgehen sowie die dafür relevanten Kriterien. Durch die Beschreibung zentraler Dimensionen von Flexibilität anhand von Beispielen soll ein Einblick in die Entwicklungsmöglichkeiten gegeben werden. In Kapitel 2 werden die zentralen Erkenntnisse aus den Interviews mit den Jugendamtsvertretungen und Eltern vorgestellt. Hier wird sehr deutlich, welche Kontroversen bei der Entwicklung flexibler und erweiterter Angebote auftauchen. Der erste Teil der Broschüre schließt mit der Diskussion, welche Konsequenzen sich aus den recherchierten Modellen und vorgefundenen Argumentationslinien ableiten lassen. Dabei wird der Fokus auf die Entwicklung eines konzeptionellen Ansatzes von Flexibilität in der Kinderbetreuung sowie die fachpolitischen Herausforderungen dieses Arbeitsfeld gelegt.

Die Kurzporträts der recherchierten Einrichtungen stellen weitere Informationen über die einzelnen Standorte bereit (Teil II).

An dieser Stelle dankt das Deutsche Jugendinstitut ausdrücklich dem Projektförderer, der Robert Bosch Stiftung.

Die Ausführungen der Broschüre schließen mit einem Beitrag von Arnim Emrich, Roland Berger Strategy Consultants GmbH (Teil III). Hier wird der von Roland Berger entwickelte Finanzrechner in seinen wesentlichen Funktionen vorgestellt. Diese Excel-Anwendung kann als Instrument zur Ge-

1 Eine ausführliche Darstellung des Forschungsprojektes und seiner Ergebnisse: Klinkhammer, Nicole (2008). Flexible und erweiterte Kinderbetreuung in Deutschland. Ergebnisse einer Recherche in ausgewählten Bundesländern. Projektbericht unter Mitarbeit von Angelika Diller und Claudia Barthelt. München: DJI Material.

schäftsplanung einer neuen Kindertageseinrichtung und/oder zur Erweiterung des Betreuungsangebotes für eine bestehende Kindertageseinrichtung genutzt werden. Ausführliche Informationen sowie den Download des Excel-Tools werden im Internet unter www.dji.de/flexible_betreuung bereitgestellt.

Teil I Flexible und erweiterte Kinderbetreuung

1. Die Recherche

1.1 Was haben wir gesucht? Der Idealtypus flexibler und erweiterter Kinderbetreuung

Ziel der bundesweiten Recherchen war es, Kindertageseinrichtungen zu finden, die über das so genannte Regelangebot hinausgehende Bildungs- und Betreuungsangebote für Kinder bis zum Alter von zwölf Jahren bieten. Eltern haben in diesen Einrichtungen die Möglichkeit, im Rahmen langer, erweiterter Öffnungszeiten entsprechend ihres Bedarfes Betreuungszeiten zu buchen. Aufgrund der subsidiären Aufgaben- und Verantwortungsstruktur des deutschen Kindertagesbetreuungssystems lassen sich große regionale Unterschiede im zeitlichen Umfang von Kinderbetreuungsangeboten feststellen: Was in einem Bundesland bzw. einer Kommune als Regelangebot gilt, geht an einem anderen Ort bereits weit über das hinaus, was Eltern an öffentlicher Unterstützung erwarten können. Gegenstand der Recherche waren deshalb Einrichtungen in ausgewählten Bundesländern, die ein möglichst flexibles, erweitertes Kinderbetreuungsangebot für unterschiedliche familiäre Bedarfslagen anbieten.

Das Recherchevorgehen war zweistufig angelegt. Nach der Entwicklung von Kriterien (s. unten), die die recherchierten Einrichtungen weitestgehend erfüllen sollten, wurde im ersten Schritt eine Internetrecherche vorgenommen. Über gängige Internetsuchmaschinen konnte ein erster Überblick von Modellen zusammengestellt werden. Mit den Leitungen der insgesamt 18 Einrichtungen wurden ausführliche Telefoninterviews durchgeführt. Auf der Basis der vorliegenden Informationen sind daraus sieben Standorte ausgewählt worden, an denen weitere empirische Erhebungen stattfanden. Es erfolgte eine Analyse der sechs relevanten Landesgesetzgebungen, eine schriftliche Elternbefragung sowie Interviews mit Jugendamtsvertretungen und Eltern an sieben ausgewählten Standorten (vgl. Kapitel 2).

Die Angebotsstruktur sollte idealtypisch folgende Kriterien erfüllen:

- Ungewöhnlich **lange Öffnungszeiten** (in einem Zeitfenster von durchgehend mindestens 8-10 Stunden) bzw. eine Betreuungsmöglichkeit für Bedarfe, die über die regulären Öffnungszeiten hinausgehen (z.B. durch Tagespflegepersonen oder Babysitter-Dienst).
- **Flexible Buchbarkeit** von Betreuungsstunden, das umfasst:
 - *Flexible Lage* der Betreuungszeiten, d.h. es besteht die Möglichkeit, Kinder zu verschiedenen Zeiten (vor- bzw. nachmittags) betreuen zu lassen.
 - *Flexibler Umfang* der Betreuungszeiten, d.h. z.B. an einem Tag kann das Kind zwei, am nächsten Tag acht Stunden betreut werden.

- Option einer „**Notfallbetreuung**“: Die Einrichtung bietet kurzfristig buchbare/nutzbare Betreuungsmöglichkeiten, u.a. für den Fall der Erkrankung des Kindes, Dienstreise der Eltern oder Ausfall der eigentlichen Betreuungsperson/-institution.
- Möglichkeit der **Abend-, Nacht- und/oder Wochenendbetreuung**
- Angebote zur **Ferienbetreuung**
- Erweitertes **Dienstleistungsangebot** (z.B. Fahrdienste, Organisation von Kindergeburtstagen o.ä.).

Zusammengefasst charakterisieren diese Kriterien einen **Idealtypus** einer Kindertageseinrichtung mit flexiblen und erweiterten Angebotsstrukturen. Hinsichtlich möglicher Bedarfe, die Eltern mit atypischen Arbeitszeiten haben könnten, deckt eine solche Angebotsleistung hinsichtlich der Betreuungsmöglichkeit eine breite Spanne ab. Ob Eltern diese in Anspruch nehmen, hängt – neben dem vorhandenen Bedarf – auch von der Organisationsform und den Kosten des Angebotes ab (s. hierzu Kapitel 3.3).

Eine solche idealtypische, umfassende Angebotsstruktur wird in der Praxis häufig nicht von einer Einrichtung alleine geschultert, sondern häufig entstehen die Angebote durch **Vernetzung und Kooperation** von Akteuren und/oder Institutionen (z.B. Tagespflegepersonen, Babysitter, zweiter Träger). Dabei haben sich folgende Organisations- und Finanzierungsformen in der Praxis entwickelt:

Trägerkonstellationen

- Kooperationsmodelle von Trägern:
 - öffentliche Träger mit freien oder privaten Trägern
 - freie Träger mit privaten Trägern
- „neue“ Träger mit breitem Dienstleistungsprofil (z.B. gGmbH's oder GmbH's, die in den letzten Jahren entstanden sind)

Finanzierungsformen

- ausschließlich öffentliche Finanzierung
- Mix: öffentlich/privat (Eltern/Unternehmen), Formen der public-private-partnership
- nur privat durch Unternehmen und Eltern, allein durch die Eltern oder allein durch die Unternehmen

Für das Thema der Finanzierung von Angeboten ist zudem der grundsätzliche Unterschied bei den Trägern von Kindertagesbetreuung zu berücksichtigen. Dieser betrifft im Wesentlichen Regelungen der öffentlichen Bezuschussung.

„Bei den Trägern von Kindertageseinrichtungen unterscheidet man grundsätzlich zwischen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe (im Folgenden öffentliche Träger) und den Trägern der freien Jugendhilfe (im Folgenden freie Träger). Innerhalb der freien Träger wird zwischen den freigemeinnützigen und den privatwirtschaftlichen (auch Wirtschaftsunternehmen) unterschieden. Die privatgewerblichen werden den freien Trägern zugeordnet, da die Gemeinnützigkeit kein konstitutives Merkmal der *nicht-öffentlichen* Träger ist (vgl. Wiesner 2006, 3 RZ 10)(Lange 2008: 100).

Wenngleich die Landesgesetze bezüglich der Anerkennung privatgewerblicher Träger unterschiedlich verfahren, erhalten diese aufgrund ihrer marktwirtschaftlichen Gewinnorientierung keine kommunalen Zuschüsse. Sie finanzieren sich ausschließlich aus Elternbeiträgen und/oder Sponsoring durch Unternehmen. Träger, die dem Prinzip der Gemeinnützigkeit unterliegen, wie beispielsweise Kirchen, Wohlfahrtsverbände oder gGmbH's, erhalten entsprechend der jeweiligen Landesregelung öffentliche Fördergelder. Diese decken einen großen Anteil der entstehenden Kosten. Da bei einer privaten Trägerschaft die Kosten ausschließlich zu Lasten der Nutzer/innen gehen, sind diese wesentlich höher als bei öffentlich bezuschussten.

Für die Recherche war demnach von Interesse, welche Träger sich finden, die flexible und erweiterte Angebote anbieten und welche der oben benannten Trägerkonstellationen sowie der mit der Organisationsform verbundenen Finanzierungsarten sich bei den gesuchten Angeboten in der Praxis finden lassen.

Im Folgenden werden die zentralen Dimensionen zu den idealtypischen Kriterien flexibler und erweiterter Kinderbetreuung sowie den vorgefundenen Kooperations- Finanzierungsformen anhand von Beispielen dargestellt.

1.2 Was haben wir gefunden? Zentrale Dimensionen von Flexibilität anhand von Beispielen

Entlang des oben benannten Idealtypus flexibler und erweiterter Angebotsstrukturen in der Kindertagesbetreuung wurde das Recherchevorgehen ausgerichtet. Wenngleich sich alle recherchierten Einrichtungen als flexibel bezeichnen lassen, so weisen sie dennoch Unterschiede bezüglich des Angebotsumfangs sowie -ausgestaltung auf. Im Folgenden ist es das Ziel, diese Spannbreite und Dimensionen der Angebote entlang der einzelnen Kriterien darzustellen und in diesem Zusammenhang jeweils Beispiele aus dem Sample zu benennen. In Teil II finden sich die Kurzporträts aller recherchierten Einrichtungen, die bei Interesse weitere Informationen über das Angebot und Kontaktdaten bieten.

Öffnungszeiten

Die Öffnungszeiten bilden in gewisser Weise die Grundlage für eine flexible und erweiterte Angebotsstruktur. Denn nur, wenn eine Einrichtung über eine gewisse Zeitspanne geöffnet ist, kann sie verschiedene Optionen für Familien anbieten. Im Rahmen der Regelöffnungszeiten werden häufig sechs bis acht Stunden abgedeckt; folglich wurden für die Recherche mindestens acht bis zehn Stunden täglicher Öffnungszeit an möglichst vielen Tagen der Woche vorausgesetzt. Auch hier umfassen die Werktage wieder das Grundquantum, während das Wochenende inklusive der Übernachtungsangebote als Merkmal des erweiterten Angebotes zählte.

In sechs der recherchierten Einrichtungen ist eine Kinderbetreuung an sieben Tagen „rund um die Uhr“ verfügbar. Dabei ist die Öffnung der Einrichtung an die Bedarfslage der Eltern geknüpft, das heißt, besteht die Nachfrage, dann wird das Angebot zur Verfügung gestellt. Dies gilt insbesondere für die Öffnungszeiten am Wochenende. Die Kindervilla in Dresden, das Kinderhaus Fridolin sowie die Kinderpension in Berlin richten beispielsweise ihre Öffnungszeiten am gesamten Wochenende nach der Nachfrage der Eltern aus. Entsprechend frei können die Eltern die Betreuungszeit ihres Kindes vereinbaren.

Eine deutliche Mehrheit bilden die Einrichtungen mit einer Öffnungszeit zwischen 12 und 16,5 Stunden am Tag. In diesem Rahmen wird eine Betreuung vom frühen Morgen bis hin zum späten Abend abgedeckt. So ist im Haus des Kindes in Witten täglich eine Betreuung von 7.00 bis 20.00 Uhr möglich, die Kita Gänseblümchen bietet Öffnungszeiten von 6.00 bis 20.30 Uhr an und auch im Knirpsenparadies sowie in der Kita Takatukaland erstreckt sich die Öffnungszeit von 6.00 bzw. 6.30 bis 21.00 Uhr. Beide der benannten Einrichtungen haben jedoch eine Kernzeit von 8.00-18.00 Uhr, die im Grunde das Regelangebot abdeckt. Manche Einrichtungen verfahren auch so, dass sie eine „Regelöffnungszeit“ anbieten und darüber hinausgehende Zeiten nach Absprache mit den Eltern festlegen (z.B. Kita Sonnenblume in Chemnitz oder „Flexi Pforzheim“). Dies hat den Vorteil, dass Angebot und Personaleinsatz zu den Randzeiten besser aufeinander abgestimmt werden können.

Mit einer Öffnungszeit von 8 bis 9 Stunden bildet der Kindergarten St. Ludwig und die Kinderbetreuung Sonnenblume das untere Spektrum der Öffnungszeitenenspanne ab. Letztere bietet die Option einer längeren Öffnung nach Bedarf an.

Ferienbetreuung und Schließzeiten

Schließzeiten beschränken sich bei den recherchierten Einrichtungen, falls überhaupt gegeben, auf eine kurze, abgesteckte Zeit, beispielsweise zwischen Weihnachten und Neujahr. Stehen Termine an, wie Teambesprechungen, dann werden diese mit den Eltern abgesprochen. In der Regel bieten die Einrichtungen dann auch eine „Notfallgruppe“ an, in der die Kinder betreut werden, deren Eltern zum gegebenen Termin arbeiten müssen bzw. keine andere Betreuungsoption haben. Für die Eltern ist damit das Jahr sehr gut planbar; falls es Schließtage gibt, werden diese früh genug bekannt ge-

geben und in manchen Einrichtungen steht sogar für diese Zeit eine kleine Auffanggruppe zur Verfügung.

Manche Einrichtungen nehmen zeitweise (z.B. in den Schulferien) auch Kinder auf, die sonst nicht in der Einrichtung betreut werden. So bietet das Kinderhaus Fridolin und die Kita Diesterwegstraße diese Variante mit großem Zuspruch an. Im Kinderhaus Regenbogen und der Kita Momo nutzen ehemalige Familien sehr stark das Angebot der Ferienbetreuung im Haus.

Was von vielen Eltern nach wie vor als großes Problem gesehen wird, wie beispielsweise eine fehlende Ferienbetreuung (vgl. Heitkötter 2006), taucht bei den recherchierten Modellen aufgrund fehlender bzw. abgesprochener Schließzeiten und Möglichkeiten der Ferienbetreuung nicht auf. Damit können die Eltern auch ohne zusätzliche Einschränkungen ihren bzw. den Familienurlaub planen, da sich die Zeiten so müheloser aufeinander abstimmen lassen.

Abend-, Nacht- und Wochenendbetreuung

Die Spanne der Öffnungszeiten zeigt bereits, in welchem Umfang die Möglichkeiten der Abend-, Nacht- und Wochenendbetreuung bei den recherchierten Einrichtungen vorhanden sind. Angesichts der mehrheitlich vertretenen langen Öffnungszeiten von bis zu 16,5 Stunden ist das Angebot der Morgen- bzw. Abendbetreuung am häufigsten vertreten. Die frühestmögliche Betreuungszeit, abgesehen von der Möglichkeit der „rund um die Uhr“ Betreuung, bietet das Kinderhaus Fridolin mit 5.30 Uhr am Morgen, während die anderen Einrichtungen mehrheitlich zwischen 6.00 und spätestens 8.00 Uhr beginnen. In den Abend hinein geht die Betreuung meistens bis 20.00 bzw. 21.00 Uhr. Bei der Festlegung dieser Zeiten berücksichtigen die Kita-Leitungen mehrheitlich die Arbeitszeiten der Eltern, die diese Betreuungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen. Sechs der Einrichtungen bieten eine solche Betreuung am Morgen und in den Abend hinein als „Regelangebot“ an. Allerdings sehen zwei von diesen sechs eine, darüber hinausgehende, 24 Stunden Betreuungsmöglichkeit vor, die dann auch die Nachtbetreuung umfasst.

Wenngleich die Einrichtungen mehrheitlich die Möglichkeit anbieten, in Absprache mit den Eltern ein über die Öffnungszeiten hinausgehendes Angebot zu stellen (z.B. Kinder-Aktions-Zentrum, Kinderbetreuung Sonnenblume oder Flexi Kinderbetreuung), so haben lediglich vier Einrichtungen Übernachtbetreuung im eigenen Haus angeboten (z.B. Kinderinsel Berlin, Villa Sternenschiff/Kinderpension Kleine Vagabunden, Kinderhaus Fridolin und die Kindervilla in Dresden). Bieten die Einrichtungen das Angebot im eigenen Haus – und nicht als mobilen Service im Haus der Eltern – an, so müssen sie im Rahmen der vom Landesjugendamt erstellten Betriebslaubnis bestimmte Auflagen erfüllen (u.a. entsprechende Räumlichkeiten, Ausstattung etc.).

Ähnlich verhält es sich mit der Betreuung am Wochenende. Regelmäßig bieten sechs der recherchierten Einrichtungen eine Samstagbetreuung in einer zeitlichen Spanne von 8.00 bis 16.00 Uhr bzw. nach Bedarf an (z.B. Kinderhaus Regenbogen, Kita Diesterwegstraße oder Knirpsenparadies). Ähnlich wie bei der Betreuung am Abend oder in der Nacht richtet sich das

Angebot nach der Nachfrage der Eltern; brauchen Eltern eine Betreuung am Wochenende, dann wird diese organisiert (z.B. Kindervilla Dresden). Ist dem nicht so, dann ist auch die Einrichtung geschlossen.

Insgesamt wird auch bei diesem Kriterium deutlich, dass sich die Art der Angebotsgestaltung in zwei Stränge teilen lässt: Die einen, die das Angebot mit fest abgesteckten Zeiten anbieten und die anderen, die die Öffnungs- bzw. Angebotszeiten nach den Bedarfen der Eltern gestalten, wobei sich auch bei der ersten Variante das Angebot teils nach der Nachfrage richtet. Hat sich beispielsweise im Kinderhaus Regenbogen keine Familie für die Betreuung am Samstag angemeldet, so fällt diese auch aus. Das Zeitfenster der Betreuung ist aber zwischen 9.00 und 16.00 Uhr abgesteckt, da sich auf diese Eckdaten die Betriebserlaubnis für das Angebot bezieht.

Flexible Buchbarkeit von Bildungs- und Betreuungsangeboten

Dass Eltern die Betreuungszeiten für ihr Kind bedarfsgerecht und flexibel buchen können, ist ein grundlegendes Merkmal der recherchierten Einrichtungen. Demnach verfügt die Mehrheit der Einrichtungen über ein flexibles Betreuungskonzept. Der Umfang der Flexibilisierung richtet sich dann ebenfalls nach den verwaltungs- und organisationsgebundenen Möglichkeiten der einzelnen Einrichtungen. Beispielsweise schließen die Eltern der Kita Gänseblümchen mit der Stadt Neuruppin den Betreuungsvertrag ab, so dass die Einrichtung selbst keinen Einfluss auf den Umfang der Betreuungszeiten hat. Allerdings haben sie die Möglichkeit bilateral mit den Eltern über die Lage der Betreuungszeiten zu sprechen und das genehmigte Zeitkontingent entsprechend auch flexibel nach dem Bedarf der Eltern zu legen.

In der Kita Takatukaland werden den Eltern drei Zeitmodelle zur Auswahl gestellt: zwei Halbtagsvarianten mit unterschiedlichen Stundenkontingenten, ein Vollzeitmodell (zwischen 40 und 50 Stunden) und ein hochflexibles Platzmodell mit einem Stundenkontingent von 50 Stunden. Entsprechend ihres Bedarfes wählen die Eltern ein Modell und die Kita hat wiederum die Möglichkeit, die einzelnen Stundenkontingente organisatorisch aufeinander abzustimmen. Bei dieser Umsetzung eines flexiblen Betreuungskonzeptes können Eltern nicht völlig frei buchen, sondern wählen zwischen verschiedenen Angebotsformen. Dabei ist es ihnen immer möglich, im Rahmen einer „Notfalllösung“ einzelne Stunden hinzu zu buchen.

Im Gegensatz zu dieser Variante, gibt es im Kinderhaus Regenbogen keine formal festgelegten „Betreuungsvarianten“. Die Eltern können frei über die Buchung der Kita-Zeiten für ihr Kind entscheiden, wenngleich auch hier eine Abstimmung hinsichtlich der unterschiedlichen Buchungsplätze erfolgt. Auf der Basis der Absprache mit den Eltern werden im Rahmen des Betreuungsvertrages die Zeiten festgelegt; wobei ebenfalls die Möglichkeit besteht kurzfristig Stunden dazu zu buchen oder das Kind an einem anderen Tag früher, als eigentlich gebucht, abzuholen.

Auffallend ist, dass die Einrichtungen in privater Trägerschaft alle keine Mindest- oder Maximalbuchungszeiten vorgeben. Die Leiterin vom Knirpsenparadies weist lediglich darauf hin, dass in der Regel die Angebote von den Eltern in einem täglichen Zeitfenster von fünf bis sieben Stunden genutzt werden und sie entsprechend neuen Eltern die Empfehlung einer

Mindestbuchungszeit von fünf Stunden an einem Tag gibt. Die Eltern sind nicht dazu angehalten diesen Umfang zu wählen, in der Regel setzt sich dieser Zeitrahmen jedoch durch.

Das Mittelmaß zwischen einer – in diesem Zusammenhang – starken Steuerung durch vorgegebene Stundenmodelle und der recht freien Wahl von Eltern stellt die Rahmung durch Mindest- bzw. Maximalbuchungszeiten. Welchen Umfang diese annehmen, wird unterschiedlich gehandhabt. Die geringste Mindestbuchungszeit hat die Kinderbetreuung ‚Flexi‘ in Pforzheim sowie die Kita Gänseblümchen in Neuruppin mit drei Stunden am Tag, gefolgt von der Kinderkrippe Lilliput, die 10 Stunden in der Woche als Minimum ansetzt und der Kita Momo, die – in Anlehnung an das BayKi-BiG – zwei Stunden bei Krippenkindern und vier Stunden täglich bei Kindern ab drei Jahren vorsieht. Allerdings weist die Leiterin im Interview darauf hin, dass sie versuchen, eine individuelle, sinnvolle Lösung für die Familie zu suchen die zugleich für die Einrichtung umsetzbar ist. Bei der Kinderbetreuung Sonnenblume soll das Kind mindestens 15 Stunden pro Woche in der Einrichtung sein.

Auf die Frage, aus welchen Motiven heraus sie diese Buchungsvorgaben eingeführt haben, benannte die Mehrheit der befragten Leitungen zum einen pädagogische Aspekte. Das Kind braucht eine gewisse Anwesenheitszeit, um sich in der Einrichtung wohl und vertraut fühlen zu können. Dazu gehört auch, dass eine Beziehung zu den pädagogischen Fachkräften aufgebaut und ein „Gruppengefühl“ oder Zugehörigkeitsgefühl bei den Kindern entwickelt werden kann. Zum anderen spielen die bessere Planbarkeit des pädagogischen Angebotes und der gemeinsamen Arbeit mit den Kindern sowie des Personaleinsatzes eine ebenso wichtige Rolle. Folglich zeigt sich, dass die Rahmung durch eine Mindest- und Maximalbuchungszeit einen Grundbaustein für die Bildungs- und Betreuungszeiten bieten kann. Denn es ist nachvollziehbar, dass Kinder ein Minimum an Zeit brauchen, um sich in der Einrichtung einzufinden zu können; der genaue Umfang variiert hier sicherlich noch mal je nach Alter des Kindes. Zudem muss der Einrichtung eine gewisse Planungssicherheit, sowohl hinsichtlich des Personaleinsatzes als auch mit Blick auf die Planung von Projekten und Angeboten mit den Kindern gewährleistet werden. Welche Eckwerte hier wirklich sinnvoll sind, kann an dieser Stelle nicht benannt werden, da es keine Evaluationen gibt, die dieses Thema näher betrachten.

Möglichkeit der Notfallbetreuung

In allen recherchierten Einrichtungen haben die Eltern die Möglichkeit, kurzfristig die Betreuungszeit zu ändern. Steht ein außerplanmäßiger Termin an, so ist es kein Problem die Betreuung des Kindes als Ausnahme, im Sinne einer Notfallbetreuung, länger als eigentlich vertraglich vereinbart zu gewährleisten. Ändert sich grundsätzlich etwas am Bedarf der Familie, so haben die meisten Familien die Möglichkeit, den Vertrag innerhalb von vier Wochen zu verändern.

Je länger die Öffnungszeiten der Einrichtung sind bzw. je breiter sich das Angebot gestaltet, desto mehr Bedarfe können in diesem Zusammenhang natürlich abgefangen werden. Bieten die Einrichtungen eine Abend-, Wo-

chenend- und/oder Nachtbetreuung an, so erweitert sich der Handlungsspielraum der Eltern. Es kann in diesem Zusammenhang nicht nur auf berufliche Anforderungen reagiert werden, sondern private Notfälle kann die Kita bei diesen Zeiten ebenfalls kurzfristig unterstützen.

In der Regel zielt das Angebot der Einrichtungen auf die Familien ab, die das Haus auch im Rahmen ihrer regulären Betreuung nutzen. Verhältnismäßig selten ist es möglich, dass externe Eltern kurzfristig auf das Betreuungsangebot zurückgreifen können. Ausnahmen stellen hier die privaten Anbieter im Sample dar. Die Kita Takatukaland hat das Angebot der stundenweisen Notfallbetreuung für externe Eltern derzeit wieder eingestellt, weil die Einrichtung, laut Leitung, „überrannt wurde von Eltern“ und der Aufwand damit kaum zu bewältigen war.

Im Kinderhaus Regenbogen wird diese Betreuungsmöglichkeit ebenfalls angeboten. Allerdings wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Hauses auch deutlich, welche Herausforderungen teils mit der Umsetzung dieser Angebotsform verbunden sind. Das Alter des Kindes sowie dessen Erfahrungen mit institutioneller Kinderbetreuung sowie das gegebene Betreuungssetting (Anzahl und Alter der anderen Kinder, Erzieherinnen-Kind-Schlüssel) beeinflussen sehr stark das Gelingen dieser Betreuungssituation. Für ein dreijähriges Kind, das weder Erfahrungen mit der institutionellen bzw. außerfamilialen Kinderbetreuung hat noch das Kinderhaus kennt, ist es schwierig, sich einzufinden und auf die Situation dort einzulassen. Mit einer intensiven 1:1-Betreuung sind im Kinderhaus Lösungen gefunden worden, jedoch stellt sich die Frage, wie bzw. ob sich das Angebot in diesem Kontext tragen lässt (vgl. Klinkhammer 2007c: 182f.). Eine vertraute Babysitterin oder Tagesmutter wäre für das Kind vermutlich die einfachere Lösung.

Idealtypus flexibler und erweiterter Kinderbetreuung?

Mit Blick auf die eingangs definierten Kriterien, die einen Idealtyp flexibler und erweiterter Kinderbetreuung abstecken, stellt sich die Frage, welche Kriterien sich in welchem Umfang bei den recherchierten Modellen finden lassen. Die „Mindestkriterien“ der langen Öffnungszeit und der flexiblen Buchbarkeit decken die Kita Momo, die Kinderkrippe Lilliput und der Kindergarten St. Ludwig ab. Die meisten recherchierten Einrichtungen gehen darüber noch hinaus und bieten neben den langen Öffnungszeiten und der flexiblen Buchbarkeit eine Abendbetreuung an (Kinderhaus Regenbogen, Kita Takatukaland, Flexi Kinderbetreuung, Kita Sonnenblume, Haus des Kindes, Kita Löwenzahn, Kita Diesterwegstraße).

Dem Idealtypus flexibler und erweiterter Kinderbetreuung, wie er durch die benannten Kriterien umrissen wird, kommen die privatgewerblichen Träger (Kinderinsel Berlin, Knirpsenparadies, Kindervilla Dresden, KinderAktions-Zentrum, Hokus Pokus Nachtigall) und das private Angebot des freien Trägers SEHstern e.V. (Kinderpension „Kleine Vagabunden“) besonders nahe. Sie erfüllen alle die benannten Kriterien und decken damit eine breite Bedarfsspanne ab. Aufgrund der rein privaten Finanzierungsform sind sie allerdings entsprechend kostspielig für die Eltern und damit dann auch auf ein finanzstarkes Kundenklientel beschränkt. Als Einrichtung

in freier Trägerschaft erfüllt auch das Kinderhaus Fridolin alle Kriterien für das als idealtypisch definierte Angebot.

Die Erfüllung der hier verwendeten Kriterien zur Definition eines flexiblen und erweiterten Angebotes sagt allerdings noch nichts über deren inhaltliche Qualität aus. In erster Linie stecken sie organisatorische Eckwerte der Angebote ab. Zudem hat sich gezeigt, dass es innerhalb der Kriterien noch einmal Ausdifferenzierungen gibt, wie beispielsweise bei der Vorgabe von Mindest- und/oder Maximalbuchungszeiten.

Bei den Telefoninterviews sowie den Kurzporträts (vgl. Anhang 2) zeigt sich, dass fast alle Standorte einer ähnlichen Motivation zur Entwicklung der Angebote gefolgt sind. Die Diskrepanz zwischen dem, meist selbst beobachteten oder erfahrenen Bedarf der Familien und den vorhandenen Regelangeboten war der am häufigsten benannte Grund, eine Erweiterung und Flexibilisierung der Angebotsstrukturen vorzunehmen. Wie die Angebote dann aber gestaltet, in welcher Form sie angeboten, organisiert und finanziert werden, hängt wiederum von den lokalen Rahmenbedingungen, Akteuren und Ressourcen ab. Dass erweiterte Angebote nicht selten eines Kooperationspartners bedarf, ist ein Indiz dafür, dass zur Gewährleistung von guter Betreuungs*qualität* für die Kinder entsprechende Kosten damit verbunden sind.

Kooperations- und Finanzierungsformen

Abhängig von den Ressourcen der Einrichtung bzw. denen des Trägers gestalten sich die Wege der Organisation und Finanzierung der Angebote. Hinsichtlich der gewählten Träger- bzw. Organisationsform ist auffallend, dass sich bei Einrichtungen in öffentlicher oder freier Trägerschaft überwiegend Kooperationen zwischen Trägern oder zwischen Trägern und verschiedenen Dienstleistern (z.B. Kita und Tagespflegepersonen oder Babysitter) finden lassen. Das bedeutet, die Kooperation wird zur Erschließung von Ressourcen genutzt, um die erweiterten Angebote umsetzen zu können. Bei den rein privaten Anbietern/Trägern oder gGmbH's fällt wiederum auf, dass diese Angebote häufig im Rahmen des eigenen Leistungsspektrums gestellt werden.

An neun Standorten sind Mischfinanzierungen bzw. unterschiedliche Kooperationspartner zu finden, die die Bereitstellung des Angebotes erst ermöglichen. So kooperiert bei der Kita Diesterwegstraße die Stadt Gelsenkirchen mit der AWO und das Angebot wird weitestgehend aus öffentlichen Mitteln finanziert. Bei der Elterninitiative Löwenzahn kooperiert die Einrichtung mit Tagespflegepersonen, um über die Öffnungszeit hinausgehende Bedarfe abzudecken. Dabei wird in Kooperation mit der Stadt Oberhausen die Qualifizierung von Tagespflegepersonen angeboten. Auch die Überbrückung von Zeiten zur Sicherstellung eines Ganztagsangebotes wird im Kindergarten St. Ludwig durch die Kooperation mit dem Sozialdienst katholischer Frauen als Träger von Tagespflege möglich. Auf diesem Wege konnte ein verlässliches und flexibel nutzbares Betreuungsangebot organisiert werden. Auf die Tagespflege setzt auch der Standort in Witten. Erst durch EU-Mittel und mittlerweile durch Mittel der Kommune Witten ist es möglich, die Servicestelle für Tagespflegepersonen für AWO-Einrichtungen

zu finanzieren. Bei der Kinderbetreuung Sonnenblume unterstützen derzeit zwei Unternehmen das Angebot. Und im Kinderhaus Regenbogen in Stuttgart ist das erweiterte Angebot am Abend und Samstag durch die Trägerkooperation zwischen der katholischen Kirche und der I.S.AR. München gGmbH möglich geworden.

Es wird deutlich, dass die Kooperation unterschiedlicher Träger, Anbieter und Akteure eine zentrale Rolle für die Bereitstellung erweiterter Angebote einnimmt. Bis auf die rein privaten Träger zeigt sich, dass durch den Einbezug unterschiedlicher Sponsoren und Finanzquellen der Versuch unternommen wird, das Angebot zu ermöglichen.

Wenngleich im Gesamtspektrum der Kindertageseinrichtungen privatgewerbliche Träger noch eine Minderheit einnehmen (vgl. Lange 2008: 107), fällt bei den hier recherchierten Einrichtungen auf, dass privat finanzierte Angebote häufig vertreten sind. Bei letztbenannten kann beispielsweise ein gemeinnütziger Träger, wie z.B. die I.S.AR. München gGmbH im Kinderhaus Regenbogen oder der Eltern-Erzieherinnen Verein in der Kita Gänseblümchen, das erweiterte Angebot tragen, aufgrund der fehlenden öffentlichen Zuschüsse für Randzeiten finanziert sich das Angebot aber in diesen Fällen ausschließlich durch die privaten Nutzer/innen. Bei den recherchierten Modellen sind insgesamt fünf private Träger vertreten und an weiteren vier Standorten wird das Angebot (unabhängig von der Trägerform) privat getragen – in erster Linie durch die Beiträge der Eltern.

Hinsichtlich der Finanzierung lassen sich folgende Typen unterscheiden: a) voll privat finanziert, b) anteilig öffentlich finanziert und c) voll öffentlich finanziert. Wie oben bereits angedeutet wurde, sind die beiden erstbenannten bei den recherchierten Modellen am häufigsten vertreten. An diesem Punkt zeigt sich, dass die erweiterten Angebote über das Regelangebot hinausgehen und nicht bzw. nur anteilig durch die öffentliche Regelförderung gedeckt werden. Das heißt, Eltern kommen in voll privat finanzierten Angeboten ohne eine Reduzierung durch öffentliche Zuschüsse für die Betreuungskosten auf. In einigen Fällen leisten Unternehmen bzw. Arbeitgeber einen Kostenzuschuss. An den Standorten, wo anteilig öffentliche Mittel einbezogen werden, fließen Projektgelder von Seiten der Kommune oder des EU-Sozialfonds ein. Doch diese sind zeitlich begrenzt und nicht im Rahmen der Regelförderung verankert.

Beiträge der Eltern

Entsprechend der Finanzierungsart variieren die Beiträge der Eltern. Aufgrund öffentlicher Zuschüsse zahlen die Eltern bei der Kita Diesterwegstraße einkommensabhängig bis zu maximal 3,00€ die Stunde für die Abendbetreuung. Wie bei den Elternbeiträgen der „Regelbetreuung“, sind die Beiträge für das erweiterte Betreuungsangebot am Abend an die städtische Gebührenstaffel angelehnt und entsprechend sozial gestaffelt. Da in Stuttgart diese Zuschüsse für die Abendbetreuung nicht gezahlt werden, fallen im Kinderhaus Regenbogen (Trägerschaft: des Angebotes: I.S.AR. München gGmbH) deutlich höhere Kosten an. Das Angebot wird somit ausschließlich privat finanziert und die Eltern zahlen für eine Betreuung am Abend 8,00€ die Stunde. Ähnlich gestaltet es sich auch im Kinderhaus Fridolin: Für die Betreuung in der Einrichtung zahlen die Eltern 5,00€ die Stunde, betreut

die Erzieherin das Kind zu Hause, dann fallen 7,00€ die Stunde an.

Bei den privatgewerblichen Trägern variieren die Betreuungskosten nach Umfang und Lage der Betreuungszeit. Beispielsweise zahlen Eltern in der Kindervilla Dresden für eine Stunde Kurzzeitbetreuung 7,80€, bei einem Halbtagsplatz von maximal vier Stunden über Mittag kostet eine Stunde 5,15€, bei einem dreiviertel Tagesplatz (ab fünf bis maximal sieben Stunden) fallen zwischen 4,25€ und 3,50€ die Stunde an, abhängig vom Alter des Kindes. Am Wochenende und für das Übernachtungsangebot gelten wiederum andere Preise; hier wird entsprechend der besonderen *Betreuungszeit* Rechnung getragen. So fällt für ein Einzeltag am Wochenende (ab fünf bis acht Stunden) 80,00€ an, von Samstag 8.00 Uhr bis Sonntag 18.00 Uhr belaufen sich die Kosten auf 200,00 € und die Nachtbetreuung in der Woche (von 18.00 bis 8.00 Uhr) kostet 55,00€, während am Wochenende 60,00€ anfallen. Ist das Kind unter einem Jahr, fallen zusätzlich noch einmal 15% Aufschlag an.

Wie hoch die Kosten für ein Betreuungsangebot am Ende sind, ist von vielfältigen Faktoren abhängig. Bei den Einrichtungen, wo auch die „Regelbetreuung“ flexibel buchbar ist, ist die Preisgestaltung abhängig vom Gesamtvolumen der gebuchten Betreuungszeit. Das heißt, je mehr gebucht wird, desto günstiger wird die einzelne Betreuungsstunde. Bei einigen der recherchierten Einrichtungen ist es möglich, dass Eltern gestaffelte Kontingente buchen können (z.B. von 100 bis 900 Stunden), nach denen sich dann auch der Preis verändert. Neben dem Zeitvolumen beeinflusst das Alter des Kindes und der damit verbundene Personalschlüssel als Grundfaktor die Beitragsberechnung der Eltern. Hinzu kommt, dass sich preisliche Differenzen durch den Unterschied Werktag – Wochenende und den hier möglichen Kontingentbuchungen ergeben. Das heißt, es ergeben sich preisliche Unterschiede, wenn z.B. Eltern lediglich für den Samstag eine Betreuung buchen oder für das ganze Wochenende.

Aufgrund der starken Ausdifferenzierung der Preise, die nicht nur abhängig sind vom Träger/Anbieter, sondern auch vom Alter des Kindes, der gewählten Betreuungszeit und dem Betreuungsumfang, eventuell möglicher Geschwisterrabatte und Zusatzleistungen, ist eine direkte Gegenüberstellung der Preise kaum möglich. Reduziert man den Preisvergleich auf eine durchschnittliche Betreuungsstunde, so kann eine Spanne von ca. 3,00€ bis 11,00€ ausgemacht werden; bei einer Betreuungsstunde am Wochenende oder Feiertag geht der Preis sogar bis 12,80€ bzw. 15,40€ hoch (Kindervilla Dresden). Es kann jedoch anhand der benannten Beispiele deutlich gemacht werden, wie weit insgesamt die Preisspanne bei den recherchierten Modellen geht. Dabei liegen die Kosten für die erweiterten Betreuungsangebote fast immer über den Beiträgen, die Eltern für das Regelangebot zahlen. Eine Preisminderung ist dort zu verzeichnen, wo öffentliche Gelder in die Finanzierung der Angebote einfließen und entsprechend die Kosten für die Eltern sinken (z.B. Kita Diesterwegstraße, Haus des Kindes).

2. Herausforderungen für den Anbieter: Einflussfaktoren bei der Bereitstellung flexibler und erweiterter Kinderbetreuung

Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse aus den empirischen Erhebungen der sieben lokalen Fallstudien überblicksartig dargestellt. Wenngleich die geringe Zahl von erfassten Einrichtungen die Möglichkeit zu verallgemeinernden Aussagen stark einschränkt, geben sie doch einen Einblick in ein sich neu entwickelndes Arbeitsfeld. Zunächst wird auf die durch unterschiedliche gesetzliche Vorgaben der Bundesländer gesetzten Rahmenbedingungen eingegangen, wobei nur die sechs Länder berücksichtigt werden, aus denen die Einrichtungen stammen, zu denen die Recherche durchgeführt wurde. Anschließend werden Ergebnisse aus der Befragung von kommunalen Akteuren und Eltern dargestellt, aus denen sich erste Erkenntnisse für die Entwicklung von Angeboten ableiten lassen.

2.1 Gesetzliche Regelungen

Der gemeinsame Rahmen der Kita-Gesetze aller 16 Bundesländer ist das Achte Sozialgesetzbuch (SGB VIII, Kinder- und Jugendhilfegesetz). Daraus folgt eine Reihe von Gemeinsamkeiten bei den rechtlichen Vorgaben in den fünf hier zur Diskussion stehenden Ländern. So gilt überall die durch das Landesjugendamt erteilte **Betriebserlaubnis** als Voraussetzung für die Inbetriebnahme einer Tageseinrichtung. Ebenso ist die **Bedarfsanerkennung** durch den örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe eine Voraussetzung für die öffentliche Bezuschussung der Bildungs- und Betreuungsangebote. Unterschiedlich ist aber, nach welcher **Finanzierungslogik** sich diese gestalten – ob gebunden an die Buchungszeit des Kindes, an die Gruppe und die damit verbundene Betriebsform oder ob gleich von einer neunstündigen Betreuung ausgegangen wird. Hier gehen die Länder ihren eigenen Weg, wenngleich sich deutlich ein Trend zur Subjekt- oder kindbezogenen Förderung erkennen lässt.

Übersicht über Finanzierungssysteme in ausgewählten Bundesländern

Baden-Württemberg	Kommunalisierung, d.h. Übertragung der Planungs- und Finanzierungsverantwortung an Kommunen
<i>Standort Stuttgart</i>	Grundbetrag pro Gruppe, Zuschuss pro belegten Platz in Abhängigkeit von Betriebsform nach Betriebserlaubnis
Bayern	kindbezogene Förderung, bestehend aus Basiswert, Buchungszeit & Gewichtungsfaktor

Berlin	Gruppen- bzw. zeitbezogene Förderung (von stufenweise mindestens vier bis zu über neun Stunden täglich), Gutscheinregelung
Brandenburg	Zuschuss pro belegten Platz für Personalkosten, Höhe in Abhängigkeit von Alter des Kindes
Nordrhein-Westfalen	bis 07/2008 Objektfinanzierung, d.h. Bezuschussung von Betriebskosten, ab 08/2008 Kindpauschalen entlang drei Gruppentypen & in Abhängigkeit von Betreuungszeit (25, 35 oder 45 Stunden)
Sachsen	Finanzierung der Betriebskosten (Personal- und Sachkosten), Bemessungsgrundlage für Landeszuschuss: neunstündige Betreuungszeit, unter Berücksichtigung der betreuten Kinder (Alter, Anzahl, etc.)

Grundsätzlich lassen sich bei der Analyse der Gesetze folgende Dinge feststellen: Erstens, auch wenn das eine oder andere Finanzierungssystem Spielraum für die Entwicklung flexibler Angebote bietet (z.B. Bayern), haben sich diese Angebotsstrukturen noch nicht in der Breite durchgesetzt. Wenngleich die subjektorientierte Förderung, wie beispielsweise im BayKiBiG durch die kindzentrierte Förderung verankert, eine höhere Bedarfsgerechtigkeit in den Angebotsstrukturen erzielen soll, zeigt sich, dass sich die individuellen Bedarfe mit den gesetzlich vorgesehenen Mitteln kaum umsetzen lassen. Das heißt, man kann nicht davon ausgehen, dass eine zuwendungsorientierte Objektfinanzierung im Vergleich eine flexiblere Gestaltung von Betreuungsangeboten hemmt.

Zweitens zeigt die Analyse der Gesetze, dass kaum auf die Frage erweiterter Betreuungsangebote eingegangen wird. In Berlin und Nordrhein-Westfalen (bis 07/08) werden beispielsweise Eckzeiten für das „Regelganztagsangebot“ vorgegeben bzw. ab welcher Uhrzeit am Morgen/Abend eine Sondergenehmigung erforderlich ist. Die anderen hier betrachteten Bundesländer gehen auf diesen Punkt nicht ein.

Zentrale Knackpunkte erweiterter und flexibler Angebote betreffen folglich Fragen der Finanzierung und des Personaleinsatzes. Da sich klar ein Trend hin zur Subjektfinanzierung, d.h. pro Kind Bezuschussung, zeigt und damit auch der Personaleinsatz an die Kinderzahl und deren Betreuungszeiten gekoppelt wird, stellt sich die Frage, wie tendenziell schwächer besuchte **Randzeiten kostendeckend finanziert** werden können. Derzeit ist die Gruppe der Nutzer in der Regel kleiner als bei der Inanspruchnahme des Regelangebotes, dennoch gelten die gleichen Fördervorgaben. Damit wird es schwieriger, die Kosten für Betreuung von wenigen Kindern zu Randzeiten zu decken. Folglich muss man mit Blick auf die Finanzierung von erweiterten Angeboten fragen, ob sich für eine öffentliche Bezuschussung der Angebote Förderregeln für kleine Gruppen zu atypischen Zeiten formulieren lassen. Solange das nicht so ist, erfolgt die Finanzierung erweiterter An-

gebote zu Randzeiten zu einem erheblichen Teil oder ausschließlich aus privater Hand (vgl. Kapitel 1.2), was mit Blick die entstehenden Kosten und damit möglichen Nutzergruppen der Angebote auch kritisch zu betrachten ist. „Die Umsetzung des Bedarfswunsches wird (...) gekoppelt an die wirtschaftlichen Verhältnisse der Eltern. Ein Ausweg wäre die Grundfinanzierung von Randzeiten unabhängig von der Belegung“ (Diakonie 2008: 12). Damit diese öffentliche Bezuschussung überhaupt gewährleistet werden kann, müssten wechselnde oder atypische Betreuungszeiten als Bedarf anerkannt werden.

Ebenfalls muss in diesem Zusammenhang gefragt werden, inwiefern der Einsatz von weiteren geeigneten Personen, die nicht pädagogische Fachkräfte sind, durch gesetzliche Regelungen ermöglicht wird. Von den sechs Landesgesetzen formulieren lediglich das brandenburgische und sächsische Gesetz explizit solche Möglichkeiten. Das bedeutet, neben den pädagogischen Fachkräften können auch (geeignete) Honorarkräfte, Ehrenamtliche oder Eltern nach Bedarf zur Unterstützung der Fachkräfte eingebunden werden. Dies wirft nicht nur die Frage auf, welche gesetzlichen Regelungen sich für den **Personaleinsatz**, insbesondere zu Randzeiten, formulieren lassen, sondern damit werden grundsätzliche Fragen zur mitarbeiterbezogenen Organisationsentwicklung in der Kindertagesbetreuung aufgeworfen (u.a. Arbeitszeitmodelle, Teambesetzung bzw. Fragen der Qualifikation). Mischungen aus einem fest angestellten Stammteam, Honorarkräften (z.B. sog. „Springer) und ehrenamtlichen Helfern bestehen in der Praxis bereits. Da eine Flexibilisierung und Erweiterung von Angeboten immer Fragen des Personaleinsatzes und der Organisationsentwicklung sowie letztlich auch der Finanzierung berühren, erscheint es in diesem Zusammenhang wichtig, gesetzliche Konkretisierungen vorzunehmen, die den Einrichtungen den notwendigen Handlungsspielraum bieten.

Wenngleich in den sechs benannten Bundesländern die gesetzliche Vorgabe gilt, dass die Kommunen und Gemeinden ein bedarfsgerechtes Angebot zur Verfügung zu stellen haben, bleiben die zentralen Termini **„Bedarf“**, **„Bedürfnis“** oder **„Bedarfsgerechtigkeit“** doch sehr vage und unspezifisch (vgl. hierzu Gadow 2005). Die Frage, ab wann sich ein Handlungsbedarf für die Planung von Angeboten der Kindertagesbetreuung durchsetzt, ist ein „Aushandlungsprozess zwischen dem Standpunkt der Individuen (der Wunsch erwerbstätig zu sein), dem Standpunkt der Gesellschaft zu einem Thema (etwas Erwerbstätigkeit von Müttern) und kommunalen Besonderheiten (wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, aber auch Prioritätensetzung bei den kommunalen Entscheidungsträgern)“ (ebd. 2005: 221).

In Anlehnung an die Bedarfskriterien des Tagesbetreuungsausbaugesetzes (TAG) entsteht ein Betreuungsbedarf bei Berufstätigkeit oder Aus- und Weiterbildung der Eltern sowie bei Gefährdung des Kindeswohls. Der Umfang der geförderten Betreuungszeiten orientiert sich vorwiegend an den Arbeits- bzw. Aus- und Weiterbildungszeiten der Eltern. Erst ab 2013 soll diese enge Verknüpfung durch den gesetzlichen Rechtsanspruch des Kindes (ab 1 Jahr) auf einen Kinderbetreuungsplatz gelockert werden. Zu erwarten ist, dass dieser Anspruch, ähnlich wie der derzeit bundesweit geltende Rechtsanspruch für Kinder zwischen drei und sechs Jahren für mindestens vier Stunden täglich, zeitlich relativ eng begrenzt sein wird und darüber hi-

nausgehende Zeiten weiterhin in Abhängigkeit von den elterlichen Arbeitszeiten genehmigt werden.

Bei der Ausgestaltung flexibler und erweiterter Angebote, die in erster Linie aufgrund der veränderten Arbeitszeiten von Eltern entstanden sind, stellt sich die Frage, ab welchem Moment eher die Orientierung am Kindeswohl oder an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfolgt. Ein hoher Grad an Flexibilität kann negative Auswirkungen auf das Kindeswohl haben, ein zeitlich starres Angebot kann wiederum die Vereinbarkeit von Familie und Beruf negativ beeinflussen. Zwischen diesen beiden Polen besteht ein **Spannungsfeld**. Welche der beiden Kriterien – im Ernstfall – bei der Anerkennung eines Betreuungsbedarfs stärker ins Gewicht fällt, bleibt in den gesetzlichen Formulierungen vage.

Mit Blick auf die **Flexibilisierung und Erweiterung von Angeboten** in der Kindertagesbetreuung ist dies ein relevanter Aspekt. Um zu vermeiden, dass das eine gegen das andere Bedarfskriterium ausgespielt wird, ist eine präzisere Ausformulierung von Mindeststandards, die eine entsprechende öffentliche Finanzierung erfahren, empfehlenswert. Die Vorgabe von Minimal- und Maximalbetreuungszeiten zielt gewissermaßen darauf ab, einen gewissen Orientierungsrahmen vorzugeben, der die pädagogisch sinnvolle Betreuungszeit für ein Kind entsprechend berücksichtigt. Langfristig sollte das Kriterium der Bedarfsgerechtigkeit in einem von den Eltern unabhängigen Zugang für Kinder zu einem qualitativ hochwertigen Bildungs- und Betreuungsangebot für die Kinder aufgehen.

Insgesamt zeigt sich, dass sich die Ausgangsbedingungen zur Entwicklung flexibler und erweiterter Angebote durchaus unterschiedlich gestalten. Wenngleich insbesondere die subjektorientierten Fördersysteme den Spielraum für eine flexiblere Gestaltung der Angebote eröffnen sollen, zeigen die Beispiele, dass die Orientierung an der tatsächlichen Nutzungszeit und den daran gebundenen Personaleinsatz gerade für individuelle Bedarfe eben keine Finanzierungsgrundlage schafft. Langfristig gilt es, fachlich die Frage zu klären, inwiefern die Weiterentwicklung gemischter Systeme der nutzerorientierter subjekt- und zuwendungsorientierter Objektfinanzierung sinnvoll sind. Grundsätzlich erscheint eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema Angebotsflexibilisierung und -erweiterung in der Kinderbetreuung samt deren Möglichkeiten und Grenzen notwendig, um auch zu fundierten rechtlichen und finanziellen Regelungen zu kommen. Dabei zeigen einige der recherchierten Einrichtungen bereits im Kleinen, wie in organisatorischer und pädagogischer Hinsicht das Gleichgewicht zwischen Regelangebot und flexiblen Bausteinen hergestellt werden kann.

2.2 Kommunale Steuerung: Ein Einblick in die Einschätzungen von Jugendamtsvertretungen

Inwiefern flexible und erweiterte Angebote (finanzielle) Unterstützung erfahren, hängt nicht allein von den gegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen ab. Die Bereitschaft des öffentlichen Jugendhilfeträgers, veränderte Bedarfslagen von Familien und damit auch die von Einrichtungen entwickelten institutionellen Lösungen anzuerkennen, ist ebenso wichtig. Um

einen Eindruck von den lokalen Entwicklungen in der Kita-Szene sowie den fachlichen Einschätzungen und Haltungen von Seiten der Jugendämter zu erhalten, wurden Interviews mit Vertreter/innen der Administration im Rahmen von explorativen Fallstudien an sieben Standorten durchgeführt. Ziel war es, die aus Sicht der Interviewten zentralen Argumentationslinien für und wider ein flexibles und erweitertes Angebot in der Kindertagesbetreuung zu erfassen. Die im Folgenden überblicksartig zusammengefassten Erkenntnisse weisen darauf hin, dass die dazu Meinungen durchaus auseinander gehen.

Kinderbetreuung als Standortfaktor

Es waren bzw. sind die in der Öffentlichkeit ausgetragenen Debatten über die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Bedeutung frühkindlicher Bildung, die der Stellung der Kindertagesbetreuung in den Kommunen zu einem besseren Ansehen verholfen haben. Dieser Trend gilt für ost- wie westdeutsche Bundesländer gleichermaßen. Nachdem in den ostdeutschen Kommunen insbesondere in den 1990er Jahren in erster Linie der Sparzwang und Angebotsabbau in der Kindertagesbetreuung dominierte, erfahren sie heute, dass Politiker/innen und kommunale Akteure Kinderbetreuung als Standortfaktor begreifen. Der Topf für die Kinderbetreuung ist folglich nicht mehr der erste, der bei Haushaltskonsolidierungen gekürzt wird.

In einigen Regionen Westdeutschlands ist mit der veränderten Rolle der Kindertagesbetreuung in erster Linie der Abbau konservativer Grundhaltungen und eine wachsende gesellschaftspolitische Akzeptanz der Erwerbstätigkeit von Müttern verbunden. Wie klar die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Kommunalpolitikern inzwischen akzeptiert bis unterstützt wird, ist aus Sicht einiger Interviewpartner/innen keine Selbstverständlichkeit.

Die öffentlichen Debatten über die Rolle der frühkindlichen Bildung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben dem Ausbau der Kindertagesbetreuung insgesamt einen deutlichen Schub gegeben und zeigen entsprechend auch Wirkungen im Arbeitsalltag der Jugendamtsvertretungen. Finanzierungsfragen sind damit zwar nicht immer zufrieden stellend geklärt, aber die öffentliche Anerkennung von Kindertagesbetreuung eröffnet neue Handlungsspielräume.

Wandel von Bedarfen – eine Randerscheinung?

Die Entwicklung flexibler und erweiterter Kinderbetreuungsangebote ist in erster Linie eine Reaktion auf die veränderten Bedarfslagen von Familie. Wie die Befragten diese Entwicklungen einschätzen und welchen kommunalen Handlungsbedarf sie daraus ableiten, war ein zentrales Thema im Interview. Dass insbesondere Eltern im Schichtdienst zunehmend auf erweiterte Angebote angewiesen sind, war für alle interviewten Jugendamtsvertretungen nicht neu. Aber dennoch erfolgen die Einschätzungen über den öffentlichen Handlungsbedarf durchaus unterschiedlich.

Ein Teil der Jugendamtsvertretungen bringt den Wandel in den Bedarfslagen der Eltern mit der breiten Ausdifferenzierung bei hoch qualifizierten und arbeitslosen bzw. in den Beruf zurückkehrenden Müttern zusammen. Aus ihrer Perspektive ist der Wandel der Bedarfe keine Randerscheinung. Für sie wird der Bedarf nach flexibleren Angeboten eher zur Regel als dass er eine Ausnahme bleibt.

Ein anderer Teil der Befragten sieht dies ganz anders, wobei sich im Wesentlichen zwei Argumentationsstränge abzeichnen: In einem Strang wird die Ausdifferenzierung der Bedarfslagen zwar anerkannt, aber dagegen gehalten, dass ein entsprechender Ausbau der Angebote die Kommunen übermäßig herausfordern würde und eine dem Bedarf entsprechende Flexibilisierung und Erweiterung der Angebotsstrukturen deshalb nicht möglich sei. Andere verstehen den Bedarf nach erweiterten und flexiblen Angeboten als eine Randerscheinung, von der nur wenige Eltern betroffen sind. Der kommunale Handlungsbedarf beschränkt sich allein auf diese kleine Gruppe, die ihren Bedarf dann auch im Einzelnen nachweisen muss. Hier wird der Bedarf nach erweiterten Betreuungsangeboten dann beispielsweise durch eine individuell genehmigte und damit öffentlich geförderte ergänzende Betreuung von Tagespflegepersonen oder Kinderfrauen abgedeckt. Damit wird auf Einzellösungen nicht aber auf eine grundsätzliche Neuorganisation von Angeboten gesetzt. Beide Argumentationslinien werden zudem untermauert mit eigenen Erfahrungen bei der Bereitstellung von flexiblen und erweiterten Angeboten in Kindertageseinrichtungen, die von den Eltern nur unzureichend genutzt wurden. Der Frage nach den Gründen für dieses Nutzerverhalten wird nicht weiter nachgegangen.

Diese unterschiedlichen Einschätzungen der Notwendigkeit erweiterter Angebote dürften jeweils auch mit der Situation in der Kommune der Befragten und der Lebens- und Arbeitssituation der dort lebenden Familien zusammenhängen. Insgesamt lässt sich jedenfalls mehrheitlich eine zurückhaltende bis kritische Haltung gegenüber der Entwicklung erweiterter und flexibler Angebote in der Kinderbetreuung ausmachen.

Ausbalancieren öffentlicher und privater Verantwortungsbereiche: Wie weit soll das Angebot gehen?

Ein wichtiger Diskussionspunkt war die Frage, inwieweit der öffentliche Jugendhilfeträger auf die Veränderung familialer Bedarfe reagieren muss oder soll. Zwar wird durch die gesetzlich verankerte Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. KJHG § 22) eine solche Anpassung zumindest nahe gelegt, aber insgesamt wird von Seiten der Jugendamtsvertretungen mehrheitlich zurückhaltend auf diesen Aspekt reagiert. Zudem wird auf die bereits benannte Tatsache verwiesen, dass das momentane Nachfrageverhalten der Eltern noch keinen öffentlichen Handlungsbedarf erzeuge.

Einige kritische Stimmen appellieren in diesem Zusammenhang auch an die Verantwortung der Eltern und den Schutz des Kindeswohls. Sie bringen die Sorge vor überlangen Betreuungszeiten und damit verbundenen Belastungen für das Kind sowie einem Ausnutzen der Angebote von Seiten der Eltern zum Ausdruck. Teilweise nimmt das Jugendamt bewusst eine steu-

ernde Haltung ein. Geleitet von dem Interesse, nicht „unnötig“ kostspielige Angebote zu schaffen, setzt die öffentliche Jugendhilfe klare Grenzen durch ein definiertes Regelangebot und fordert die Selbstorganisation und -hilfe von den Eltern ein. Nur wenn das von Seiten der Familie nicht geleistet werden kann, ist die Jugendhilfe gefragt, die dann nach punktuellen Lösungen in Gestalt von zu beantragender ergänzender Betreuung (z.B. durch Tagespflegepersonen oder Kinderfrauen) sucht.

Einige Befragte appellieren zudem an das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen, die ebenso die Aufgaben hätten, durch familienfreundliche Maßnahmen ihre Mitarbeiter/innen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Dass die öffentlichen Systeme einseitig nach der „Wirtschaftsuhr ticken sollen“, wird abgelehnt. Jeder Akteur habe in diesem Zusammenhang seine eigene Verantwortung: Die Familie, der Unternehmer und die öffentliche Hand. Eine einheitlich vertretene Argumentationslinie hinsichtlich der Frage, ab wann und in welchem Umfang die öffentliche bzw. private Verantwortung gefragt ist, lässt sich nicht ausmachen.

Die Finanzierung flexibler und erweiterter Angebote

Erweiterte Angebote gehen über das lokale Regelangebot hinaus. Eine flexible Nutzung der Angebote ist in den Finanzierungssystemen nur selten vorgesehen. Dies hat zur Folge, dass die Finanzierung dieser Angebote häufig aus privater Hand erfolgt – durch die Eltern selbst oder durch involvierte Arbeitgeber. Davon ausgenommen sind die von der Kommune bereit gestellten ergänzenden Angebote, die Eltern per Antragsverfahren nutzen können. Wie in Teil 2.2 bereits erläutert wurde, kann nicht grundsätzlich von der privaten Finanzierungsnotwendigkeit ausgegangen werden, aber der Blick auf die Finanzierungsformen der recherchierten Modelle zeigt, dass die voll öffentliche Finanzierung im Vergleich zur privaten oder Mischfinanzierung eher die Ausnahme, als die Regel ist.

Zwar lassen sich auch in einem nicht explizit auf Flexibilität ausgelegten Finanzierungssystem durch eine veränderte Organisationsstruktur in der Dienstplan- und Angebotsgestaltung Spielräume ausmachen. Aber wie bereits deutlich wurde, unterliegt die Finanzierung einer eigenen Logik, mit sich auch eine entsprechende Starrheit im System der Kindertagesbetreuung durchsetzt. Zwischen beiden besteht ein Zusammenhang, der auch von den Befragten benannt wird.

Eine besondere Schwierigkeit sehen die Befragten in der bei hoher Flexibilisierung zu erwartenden variablen Nachfrage. Sie macht ein regelmäßiges Vorhalten von Personal und Einrichtung (Heizung, Essen etc.) notwendig, ohne dass die Nutzung des Angebots gesichert ist. Deshalb ist es nicht nur aus pädagogisch-inhaltlicher, sondern auch aus finanzieller Sicht notwendig, einen Buchungsrahmen vorzugeben.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit dem Schlagwort „Kinderbetreuung als Standortfaktor“ der Kinderbetreuung zwar mehr politische und gesellschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt wird, aber dies ist nicht zwangsläufig mit dem eigentlich erforderlichen finanziellen Handlungsspielraum verbunden ist. Im Gegenteil: Die finanziellen Kapazitäten scheinen, nach den Darstellungen der Befragten, durch den anstehenden Ausbau der Plätze für Kinder

unter drei Jahren sowie die Umsetzung der Bildungspläne ausgereizt. Die Entwicklung zeitlich erweiterter und flexibler Angebote setzt aber voraus, dass dem System mehr Geld zur Verfügung steht. In diesem Zusammenhang verweisen die Befragten des Jugendamtes auf die Mitverantwortung der Unternehmen, die sich nicht nur im Rahmen familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle engagieren, sondern sich ebenso durch eine stärkere Beteiligung an der Finanzierung der Kindertagesbetreuung einbringen sollten.

Die Recherchen zeigen, dass es vor diesem Hintergrund wichtig ist, weiter über Formen der public-private-partnership sowie trägerübergreifender Kooperationen nachzudenken, die mancherorts bereits neue Entwicklungen möglich gemacht hat (vgl. z.B. Standort Gelsenkirchen, Witten, Stuttgart). Ein Mix aus Akteuren und Ressourcen, in dem kommunale Verantwortung mit traditionellen, neuen, privaten bzw. betrieblichen Trägerschaften verknüpft werden, verspricht am ehesten Erfolg.

Ist Bildung in einer flexiblen Angebotsstruktur möglich?

Es gibt Argumente, die auf ein Spannungsverhältnis zwischen der Umsetzung des Bildungsauftrages und Flexibilität in der Kinderbetreuung deuten. Dabei zeigt sich, dass die bei den Befragten auszumachende Spanne der Einschätzungen von einer offenen, verhandlungsbereiten Einstellung bis hin zu ablehnender Haltung und überzogenen Vorstellungen über Flexibilität reicht. Dabei wird in der Argumentation der Befragten deutlich, dass weniger inhaltlich-pädagogische, als organisatorische Aspekte kritisch bedacht werden.

Es fällt auf, dass Organisationsprobleme immer dann benannt werden, wenn von der aktuellen Angebotsstruktur und Personalsituation ausgegangen wird. Das heißt, es wird nicht davon ausgegangen, dass eine Flexibilisierung der Angebotsstrukturen auch andere Zeitabläufe, Personaleinsätze sowie Organisationsformen in der Einrichtung mit sich bringt (z.B. Kernzeiten am Vor- und Nachmittag). Folglich ist für einige Befragte ein flexibles Betreuungssetting im Grunde nicht zusammen zu denken mit der Umsetzung von Bildungsangeboten bzw. der Förderung kindlicher Bildungsprozesse. Dies ist, nach den Ausführungen mancher Befragten, nur in einem auf Regelmäßigkeit angelegten Ganztagsangebot möglich.

Dass auch bei einem flexiblen Angebot die Anwesenheitszeiten des Kindes mit den (angeleiteten) Bildungs- oder Projektzeiten zu vereinbaren ist, schildern in der Regel die Befragten, die bereits (positive) Erfahrungen mit der Bereitstellung solcher Angebote gemacht haben. Es zeigt sich in diesem Zusammenhang erneut, dass die gewählte Organisations- bzw. Angebotsform der Kita in ein konzeptionelles Gesamtgefüge der Einrichtung eingebettet sein muss. Das heißt, ein Konzept von Flexibilität umfasst die Anforderung, klare Eckwerte zu benennen und transparente Zeitvorgaben - beispielsweise für die Projektzeiten - zu schaffen. Zeitliche Absprachen, gemeinsame Projektzeiten für Kinder und Erzieher/innen sowie eine Mindestanwesenheitszeit zur Gewährleistung eines kontinuierlichen Aufenthaltes für das Kind sind solche Eckwerte. Auf diesem Wege kann das Spannungsverhältnis zwischen Flexibilität und Bildungsauftrag gelöst werden.

Fazit

Insgesamt lässt sich mehrheitlich eine zurückhaltende bis kritische Haltung gegenüber der Entwicklung erweiterter und flexibler Angebote bei den befragten Jugendamtsvertretungen ausmachen. Aufgrund der Einschätzung, dass der Bedarf für solche Angebote eher eine Randerscheinung darstellt, beschränkt sich der kommunale Handlungsbedarf auf die Eltern, die eine Unterstützungsbedürftigkeit nachweisen können. Steigt jedoch der Bedarf signalisieren fast alle Befragten Handlungsbereitschaft, wobei dann auch Klärungen bezüglich der fachlichen Bedenken gegenüber einer Angebotsflexibilisierung und -erweiterung anstehen. Als hemmend wirkt zudem die Finanzsituation vieler Kommunen. Der Ausbau der Angebote für Kinder unter drei Jahren sowie die Umsetzung der Bildungspläne bindet einen Großteil des Budgets. Auf der Folie der Gesamterfordernisse erscheint die Erweiterung und Flexibilisierung von Angeboten aus Sicht einiger Befragter als zweitrangig.

2.3 Nutzen und Nutzung der Angebote aus Sicht der Eltern Zentrale Argumente

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Gruppendiskussionen und Interviews mit Eltern über ihre Einschätzung und Nutzung von erweiterten Angeboten überblickartig zusammengefasst.

Endlich weniger Stress! Zur Bedeutung der Angebote im Familienalltag

In den befragten Runden kristallisierte sich heraus, dass der Wandel der Arbeitswelt teils sehr stark in den Familienalltag hinein wirkt. Sind die Eltern selber nicht von flexiblen Arbeitszeiten oder Wechseldiensten betroffen, so können sie in ihrem persönlichen Umfeld sowie in der Elternschaft beobachten wie sich die zeitlichen Rhythmen verändern. Was sich darüber hinaus jedoch sehr eindrücklich zeigt, ist, dass sich der Druck auf die Eltern – hier in den Runden sind es in erster Linie die Mütter – offensichtlich erhöht hat. Je nach Situation konzentriert sich dieser auf die aktuelle Arbeitssituation oder auf fehlende berufliche Optionen. Erhöht wird der Druck, „alles unter einen Hut“ zu bringen, durch die Einforderung von Flexibilität und Einsatzbereitschaft seitens der Arbeitgeber. Bei einer fehlenden infrastrukturellen Unterstützung zur Bewältigung des Familienalltags verschärft sich die Situation aus Sicht der Befragten. Da die Eltern mehrheitlich Erfahrungen mit Kindertageseinrichtungen haben, die ein Regelangebot mit meist recht starren Zeittakten anbieten, formulieren sie deutliche Kritik hinsichtlich der fehlenden Rücksichtnahme von Seiten dieser Einrichtungen. Das teils rigide Zeitmanagement in den so genannten „Regeleinrichtungen“ löst oft Zeitkonflikte aus und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zum ge-

fühlten „Vereinbarkeitsstress“.

Die Schilderungen der Befragten machen deutlich, wie wichtig erweiterte und flexible Angebote für die Reduktion dieses Stresses sind und wie sie die Eltern mehrfach – zeitlich, physisch und psychisch – entlasten. Unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme, heben die Eltern hervor, wie wichtig der durch die flexiblen Angebote gewährleistete zeitliche Handlungs- und Planungsspielraum für ihren Alltag ist. In welchem Umfang die Angebote genutzt werden, hängt vom Rhythmus der Familie, den Arbeitszeiten der Eltern, der Verfügbarkeit eines Partners und auch, falls eine Hortbetreuung angeboten wird, den Unterrichtszeiten der Kinder ab. Dabei wird auch von Eltern, die die erweiterten Angebote aktuell nicht in Anspruch nehmen, alleine die Tatsache „für den Fall des Falles“ eine vertraute Lösung zu haben, als große Erleichterung bewertet.

Das Vertrauen zwischen Eltern und Erzieherinnen als Ausgangsbedingung

Im Vergleich mit anderen Einrichtungen heben die befragten Eltern die Offenheit in den recherchierten Einrichtungen sowie die Bereitschaft der Fachkräfte hervor, auf die Bedarfe der Eltern einzugehen und eine gute Betreuungslösung für das Kind zu finden. Die Eltern fühlen sich so in ihrer konkreten Lebenssituation ernst genommen. Das Vertrauen der Eltern in die Einrichtung bzw. ihre Fachkräfte hat ein großes Gewicht. Nicht nur bei der Frage, wie sich eine Betreuungslösung finden lässt, sondern auch bei Erziehungsfragen suchen manche der befragten Eltern den professionellen Rat der Fachkräfte. Von Einigen wird betont, wie wichtig es ihnen ist, dass sie sich bei Erziehungsfragen Hilfe bei den Fachkräften holen können.

Die tatsächliche Inanspruchnahme der Angebote durch die Eltern hängt demnach auch sehr stark von der Beziehung zwischen den pädagogischen Fachkräften und den Eltern ab. Damit diese Beziehung aufgebaut werden kann, ist ein gemeinsam vom Team getragenes Selbstverständnis über ihre Rolle bzw. ihr Verhältnis zu den Familien wichtig. Die Notwendigkeit dieses Selbstverständnisses konzeptionell zu verankern, hat für die gemeinsame Gestaltung einer Erziehungspartnerschaft sowie die einander ergänzende Verantwortung von Familie und Institution eine wichtige Funktion. So wird auch bei den Ausführungen der Eltern deutlich, dass die erweiterten Angebote und die flexible Organisationsstruktur Teil eines Gesamtkonzeptes sein muss, um auch ein sinnvolles Ganzes zu bilden.

Eltern die Wahlfreiheit ermöglichen: Private Netzwerke – die bessere Lösung?

Das Betreuungsarrangement des Kindes besteht in der Regel aus verschiedenen Facetten, in dem die Kita ein zentrales Element, aber meist nicht das Einzige ist. Je nach bestehenden Möglichkeiten – ob die Großeltern in der Nähe wohnen, ein Babysitter verfügbar ist oder wie viel das „Familienbudget“ zu lässt – kann die Überbrückung von Zeiten am Abend, in der Nacht oder am Wochenende ganz unterschiedlich ausfallen.

Interessant ist, dass Eltern, die auf Großeltern zurückgreifen können, von Alltagssituationen berichten, in denen sie die Betreuung ihres Kindes in der Kita bevorzugen. Erfahrungen bezüglich der Verlässlichkeit sowie zwi-

schenmenschlich, vielleicht auch generational bedingter Spannungen, z.B. zwischen (betreuender) Großmutter und Mutter (= Tochter) sind hier die Ursache. Manche Mütter berichten von entstehenden Verpflichtungen und Verbindlichkeiten, von Erziehungskonflikten und einem schlechten Gewissen gegenüber den beanspruchten Großeltern. Die Bedeutung der Familie, in erster Linie die Großeltern, wird damit nicht in Frage gestellt und in einigen Situationen, wie z.B. bei Ferien oder einem Wochenende, werden, falls möglich, diese privaten Ressourcen auch gerne in Anspruch genommen. Aber wenn es um einen regelmäßigen Bedarf zu atypischen Zeiten, wie den Samstag geht, in denen die Befragten eine verlässliche Lösung brauchen, wird das institutionelle Angebot favorisiert.

Hinzu kommt, dass die Eltern sich eine konstante Betreuungslösung und damit eine gewisse Regelmäßigkeit im Alltag des Kindes wünschen. Das heißt, die häufig mühsam organisierten „Betreuungspatchworks“, in denen die Kinder von verschiedenen Personen betreut werden, sind nicht unbedingt gewollt. Der konstante Ort Kita, in dem die Kinder regelmäßig von Bezugserzieher/innen betreut und von Spielpartnern umgeben sind, ist den Eltern wesentlich lieber. Aufgrund der Erfahrungen, die manche Eltern mit familialen Betreuungspatchworks haben, stellen sie heraus, dass die Anzahl der Personen, die auf die Erziehung des Kindes Einfluss haben, begrenzt bleiben soll.

Insgesamt machen die Eltern ihren Wunsch nach Wahlfreiheit besonders stark. Je nach Betreuungsumfang und -zeit, im Unterschied zur regelmäßigen oder gelegentlichen Nutzung möchten die Eltern zwischen verschiedenen Ressourcen wählen können. Vorausgesetzt, es gibt überhaupt „verschiedene“. Dort, wo Familie oder Freunde verfügbar sind, wird es nicht selten von der Art der Betreuung abhängig gemacht. So bevorzugen nach wie vor einige Eltern die private Lösung für manche Betreuungszeiten (z.B. über Nacht), auch weil sie kostengünstiger bis kostenfrei ist und vom sozialen Umfeld akzeptiert wird. Bei einer regelmäßigen Betreuungslösung ist die Kita jedoch der favorisierte und oft der einzig verfügbare Ort.

Weitere Einflussfaktoren für das Nutzungsverhalten der Eltern

Folgende Punkte tauchten nicht in allen Diskussionsrunden mit den Eltern auf. Da sie aber das Nutzerverhalten insgesamt beeinflussen können, sollen sie im Folgenden kurz skizziert werden.

- **Organisationsform des Angebotes**

Das Angebot muss so organisiert sein, dass die Inanspruchnahme für Eltern und Kind praktikabel ist. Muss erst ein Fahrdienst zur Einrichtung organisiert werden, so erscheint beispielsweise die Nutzung eines Babysitters zu Hause für die Abendbetreuung vorteilhafter.

- **Soziale Kontrolle durch das Umfeld**

Nicht selten führen erweiterte Nutzungszeiten dazu, dass sich die Eltern mit Kommentaren, „schrägen“ Blicken oder Unverständnis von Nachbarn, anderen Eltern oder der Familie konfrontiert sehen. Das kann trotz der Zufriedenheit mit der gefundenen Betreuungslösung ein schlechtes Gewissen auslösen. Dies ist nicht zu letzt mit ein Grund, warum manche Familien eine private Lösung für die Betreuung ihres Kindes bevorzugen: Ist das Kind am

Abend bei der Oma, so wird der Betreuungsbedarf der Eltern nach außen weniger sichtbar.

- **Eigene Vorbehalte und Bedenken**

Manche Eltern artikulieren, dass sie selbst nicht ohne Vorbehalte und Bedenken die erweiterten Angebote nutzen können. Diese Haltung, unter Umständen noch verstärkt durch Druck aus dem sozialen Umfeld, lässt die Eltern in eine zwiespältige Situation kommen. Die Zurückhaltung bei der Nutzung der Angebote ist geprägt von normativen Wertvorstellungen, über eine „kindgerechte“ Betreuung und entsprechende Arbeitszeiten. Angesichts der derzeitigen Seltenheit erweiterter und flexibler Angebote in der Kita-Landschaft ist es einfach nicht üblich, sein Kind zu jeder Zeit institutionell betreuen zu lassen.

Auffallend im Vergleich der Aussagen ist, dass in den Einrichtungen, in denen das erweiterte Angebot bereits länger besteht und Eltern dies schon entsprechend genutzt haben, diese Bedenken weniger zu finden sind. Das Angebot wird nicht als Zusatz, sondern als Regelangebot für *alle Familien* wahrgenommen. An den Standorten, wo die Angebote auf eine weniger lange Tradition zurück blicken, sind die Eltern teils noch zurückhaltender. Dies zeigt sich gerade bei Angeboten, wie der Wochenend- oder Nachtbetreuung. Damit wird deutlich, dass mit der Nutzung dieser Angebote auch eine gewisse „Hemmschwelle“ verbunden ist. Ist es beruflich nicht zwingend erforderlich, werden die Angebote nicht in Anspruch genommen. Sich selbst mal wieder etwas gönnen, die zeitlichen Wahlmöglichkeiten zu nutzen und auch als Paar noch mal ohne Kinder die Zeit für sich zu haben – dies ist gleichsam Tabu für die Mehrheit der Befragten. Es waren vielleicht ein oder zwei Mütter, die diese Punkte für sich einbrachten. In diesem Zusammenhang wird deutlich, welche Ideologien in dieses Themenfeld mit hinein spielen.

- **Kosten für die Betreuung**

An den Standorten, an denen das erweiterte Angebot rein privat von den Eltern finanziert wird, sind die entstehenden Kosten für die Betreuung ein zentraler Aspekt, der die Nachfrage deutlich steuern kann. Vor allem Eltern mit einem vergleichsweise geringeren Einkommen greifen nach Möglichkeit auf private Netzwerke zurück – auch wenn dies nicht immer die favorisierte Variante ist. Das heißt aber auch, dass bei fehlender öffentlicher Förderung ab einer gewissen Preisspanne mittlere bzw. niedrige Einkommensklassen von der Nutzung der Kita-Angebote ausgeschlossen werden.

Und die Kinder? Wichtige Aspekte aus Sicht der Eltern

Die Eltern heben die Bedeutung des Wohlbefindens und Wohlfühlens des Kindes in der Einrichtung besonders hervor. Dabei sind sich die befragten Eltern bewusst darüber, dass in manchen Situationen des Alltags ein Spannungsverhältnis zwischen ihrem Betreuungsbedarf und den kindlichen Bedürfnissen entstehen kann. Sie wägen dann mit Blick auf das Alter des Kindes ab, welche Betreuungslösung sie wählen. Es wird deutlich, dass bei der Gestaltung des Betreuungsarrangements nicht alleine die Anforderungen von Seiten des Arbeitgebers eine Rolle spielen. Wichtig sind auch der Rhythmus des Kindes, seine Schlafzeiten, der sonst übliche Abendablauf zu

Hause und die Anforderungen, die durch einen Schulbesuch entstehen. Eltern bemühen sich, den zeitlichen Rhythmus aller Familienmitglieder aufeinander abzustimmen und die Kinderbetreuung entsprechend zu organisieren. Die individuellen Vorstellungen von einer „kindgerechten“ Betreuung spielen dabei eine große Rolle.

Das eingangs benannte Stresserleben wird auch mit Blick auf die Kinder angeführt. So schildern die Befragten, wie sich ihr Stressempfinden auf ihr Verhältnis zu den Kindern ausgewirkt hat. Die mit den erweiterten Angeboten gewachsene zeitliche Flexibilität nimmt den Druck in den Übergängen im Alltag – von der Arbeit zur Kita nach Hause – heraus und die dadurch bewirkte Entspannung in der Situation ermöglicht es den Müttern, besser auf die Kinder einzugehen. Wenngleich der Zeitstress sich durch das erweiterte Angebot nicht völlig auflöst, machen die Erzählungen doch deutlich, dass die Mütter dadurch auch einen *Zugewinn an Zeitqualität* mit ihren Kindern erfahren. Demzufolge birgt die zeitliche Entlastung der Eltern auch positive Effekte für die Kinder.

Fazit

Als zentrale Themen bei den Interviewrunden mit den Eltern haben sich das Stresserleben bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die dadurch entstehenden Belastungen herauskristallisiert. Dabei löst insbesondere die zeitliche Abstimmung von Arbeitszeiten, Betreuungszeiten und Familienzeiten Konflikte im Alltag aus. Entsprechend wird der durch die Flexibilität und Erweiterung der Angebote gewonnene zeitliche Handlungsspielraum besonders geschätzt. Zugleich formulieren einige Eltern auch ihre Zurückhaltung gegenüber der Inanspruchnahme der Angebote, vor allem wenn dies nicht beruflich erforderlich ist. Aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren (u.a. Kosten, soziales Umfeld, familiale/private Ressourcen etc.), gestaltet es sich als schwierig, den tatsächlichen Bedarf der Eltern und die Einflussfaktoren einer Inanspruchnahme einzuschätzen. Mit Blick auf das tatsächliche Nutzerverhalten und die Einschätzungen der Eltern bezüglich der Angebote lässt sich als erste Annahme festhalten, dass die Flexibilisierung der Angebote und der damit ermöglichte alltägliche Handlungsspielraum mehr in Anspruch genommen wird, als erweiterte Angebote am Wochenende oder über Nacht. Besonders herauszustellen ist in diesem Zusammenhang jedoch zum einen der Wunsch nach Wahlfreiheit für die Eltern und zum anderen den scheinbar positiven Effekt zeitlicher Flexibilität auf den Alltag der Familien.

3. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Angebotsstrukturen

In der Darstellung der wesentlichen Argumente der befragten Jugendamtsvertretungen und Eltern tritt deutlich die teils unterschiedliche Wahrnehmung von Bedarf, Angebotsgestaltung und Nachfrageverhalten zu Tage. Welche Kontroversen mit der Erweiterung und Flexibilisierung von Angebotsstrukturen teils verbunden sind, zeigt sich unter anderem darin, dass auch innerhalb der beiden befragten Gruppen Differenzen in den Einschätzungen auszumachen sind. Aufgrund der unterschiedlichen und insgesamt eher skeptischen Haltung gegenüber erweiterten Angeboten von Seiten der Fachpraxis ist es notwendig, sich kritisch mit den Fragen der Gestaltung von Flexibilität im Kontext von Kindertagesbetreuung zu beschäftigen. Die recherchierten Beispiele bieten erste Ansätze für die Entwicklung weiterführender konzeptioneller Ideen.

Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, mögliche Angebotsentwicklungen aufzuzeigen. Hierzu leisten die die Analysen in Kapitel 2 sowie Kurzporträts der recherchierten Modelle entsprechende erste Anregungen. Die im Folgenden angestellten Überlegungen fassen grundsätzliche Aspekte zusammen, die bei der Entwicklung flexibler und erweiterter Angebote von Bedeutung sind. Diese sind keinesfalls vollständig und bedürfen der Ergänzung. Es soll jedoch der Versuch unternommen werden, Kriterien für die Entwicklung eines einrichtungs- und sozialraumbezogenen Flexibilitätskonzeptes aufzuzeigen. Dies soll einen Beitrag dazu leisten, Chancen und Grenzen der Erweiterung und Flexibilisierung von Angebotsstrukturen in der Kindertagesbetreuung auszumachen sowie kritische Aspekte konstruktiv zur Diskussion zu stellen.

3.1 Denkbare Entwicklungswege: Qualität und Flexibilität

Die in Kapitel 1.1 vorgenommene idealtypische Definition von dem, was unter flexibler und erweiterter Kinderbetreuung zu fassen ist, zeigt bereits erste Kennzeichen von Flexibilität im institutionellen Kontext auf. Als Konsens lässt sich ausmachen, dass es sich dabei um ein Angebot handelt, das über das sonst übliche Regelangebot hinausgeht. Dies betrifft die Möglichkeiten der Inanspruchnahme im Tages- sowie Wochenverlauf. Insgesamt lässt sich dies unter einer Ausweitung und Differenzierung der Angebotsstrukturen zusammenfassen.

In den hier eingebrachten Ausführungen wurde deutlich, dass die Umsetzung von Flexibilität in der Kinderbetreuung und die Erweiterung der Angebotsstrukturen eine anspruchsvolle Aufgabe ist. Die recherchierten Beispiele sowie die Ausführungen der Einrichtungsleitungen und Trägervertretungen zeigen, dass diese jedoch durchaus lösbar ist. Für die Entwicklung flexibler und erweiterter Angebote ist es zugleich wichtig, sich mit den in diesem Prozess verbundenen Folgewirkungen für den institutionellen Kon-

text ‚Kita‘ auseinander zu setzen; auch wenn die erweiterten Angebote in Kooperation mit Tagespflegepersonen o.ä. angeboten werden. Um die veränderten Betreuungsmöglichkeiten und dafür notwendige Ressourcen klar abstecken zu können, bedarf es eines **einrichtungs-, d.h. sozialraumbezogenen Flexibilitätskonzeptes**. Für die Entwicklung eines solchen Konzeptes und daraus ableitbarer Angebote ist der folgende (exemplarische) **Frageleitfaden** hilfreich:

- Welche Bedarfslagen sind in der Elternschaft festzumachen?
- Welche erweiterten Angebote sind zur Abdeckung dieser Bedarfe notwendig? Und welche Angebotsformen finden Zuspruch bei den Eltern?
- In welchem Umfang ist eine Flexibilisierung der Angebotsstrukturen erforderlich?
- Welche Unterstützungsressourcen bieten sich für die Entwicklung und Bereitstellung von Angeboten? Darunter fallen: Finanzielle und personelle Ressourcen, Raumressourcen, fachliche Begleitung und Beratung, Weiterbildungsmöglichkeiten, mögliche Kooperationspartner etc.
- Welche organisatorischen Veränderungen bringt die veränderte Angebotsstruktur für den Kontext Kita mit sich?
- Was bedeutet dies für das Team, die Teamorganisation sowie für die pädagogische Arbeit der Fachkräfte?
- Welche Veränderungen ergeben sich für die Kinder? Was bedeutet dies für die Kinder und deren Alltag in der Einrichtung?
- Wo sind Chancen und Grenzen der Flexibilität sowie Erweiterung angesichts der benannten Aspekte abzustecken?

Mit Hilfe dieser Fragen, die sicher zu weiteren, konkreter gefassten Fragen führen, gilt es sich im ganzen Team und als einzelne Fachkraft mit dem teils komplexen Veränderungsprozess hin zu einer Flexibilisierung und Erweiterung der Angebotsstrukturen auseinander zu setzen. Auf diesem Wege können Eckwerte, wie z.B. die Länge des täglichen Angebotes oder die zeitliche Gestaltung der pädagogischen Angebotszeit, definiert und Organisationskonzepte entwickelt werden.

Mit Blick auf die Ausführungen der Eltern und deren Inanspruchnahme erweiterter Angebote ist nicht nur die Frage von Bedeutung, welche Bedarfslagen sich feststellen lassen. Sondern im Anschluss daran ist die Frage zentral, in welcher *Angebotsform* solchen Bedarfen Rechnung getragen werden kann. Denn wie die Ausführungen der Eltern zeigen, sind sie teils zurückhaltend gegenüber der Nutzung der erweiterten Angebote am Abend, über Nacht oder am Wochenende in der Einrichtung selbst. Im Austausch mit den Eltern, die ein solches Angebot brauchen, ist die Frage zu klären, ob die Einrichtung eher eine Vermittlungsrolle einnimmt und die Bedarfe durch einen angedockten mobilen Babysitterdienst (ggf. abgedeckt durch die Erzieherinnen, die wiederum eine gesonderte Vergütung erhalten) oder die Kooperation mit Tagespflegepersonen sinnvoll abgedeckt werden. Welche Angebotsform entwickelt wird, ist demnach einrichtungsbezogen zu klären.

Hinzu kommt die Frage, in welchem Umfang eine Flexibilisierung der Angebotsstrukturen vorzunehmen ist. Auch hier weisen die Ausführungen der Eltern darauf hin, dass es bei der gewünschten zeitlichen Flexibilität weniger um eine tagtäglich variierende Nutzung geht, sondern vielmehr um mehr zeitlichen Handlungsspielraum im Alltag. In den Interviews mit Leitungen wurde dabei der Punkt stark gemacht, dass Familien ihren Rhythmus haben, den sie weitestgehend einhalten. Jede Familie kann jedoch ihren eigenen Rhythmus haben und dieser kann sich auch kurzfristig ändern. Aber bei einer Flexibilisierung der Angebote geht es nicht darum, Strukturen aufzulösen, sondern durch neue Organisationskonzepte Lösungen für unterschiedliche Realitäten von Familienalltag zu finden.

Daran anschließend gilt es hinsichtlich der Punkte Bedarfslagen, vorhandene Ressourcen und Möglichkeiten der Umsetzung abzuwägen, ob man den Weg hin zur „flexiblen Kita“ einschlägt mit einer Gesamtflexibilisierung der Angebotsstrukturen oder ob eher das „Regelangebot plus“ mit einer Erweiterung der Angebote durch Verlängerung der Öffnungszeiten bzw. das Abdecken von Randzeiten ein Entwicklungsziel ist. Wenngleich letztere Variante je nach Bedarfslage in der Einrichtung bereits eine Lösung anbieten kann, so hat sich bei den Interviews mit den Leitungen herauskristallisiert, dass auch die Erweiterung der Angebotsstrukturen hin zu einer „plus“ Variante Auswirkungen auf das Gesamtkonzept der Einrichtung hat. Dies betrifft zum einen das konzeptionelle Leitbild oder den Unterstützungsgedanken des Angebotes. Wird das Angebot von allen Fachkräften mitgetragen? Steht das „plus“-Konzept in einem sinnvollen Verhältnis zum Gesamtangebot? Denn in den Elterngesprächen hat sich gezeigt, dass für deren Inanspruchnahme wichtig ist, dass das erweiterte Angebot keinen „Sonderstatus“ hat, sondern eben als Teil des Gesamtangebotes begriffen und gestaltet wird. Zum anderen hat eine längere Betreuung am Abend, beispielsweise, auch Auswirkungen auf die Anwesenheitszeit des Kindes im Tagesverlauf. In der Regel verschieben sich die Zeiten in den Tag hinein, damit die Zeit am Morgen mit den Eltern genutzt werden kann. So zeigt sich, dass der Ansatz einer möglichst geringfügigen Flexibilisierung mit möglichst wenig Kindern und nur einer begrenzten Stundenzahl nicht umsetzbar ist; dies führt, so folgern auch Haug-Schnabel et al. (2008: 43), zu Segregationstendenzen in der Kindergruppe und im Team und zu einer qualitativ unbefriedigenden Umsetzung von Flexibilität.

Demzufolge sind klare Organisationsstrukturen, ein nachvollziehbares flexibles Betreuungskonzept sowie Absprachen im Team und mit Eltern zur Gewährleistung eines guten Alltags in der Einrichtung von zentraler Bedeutung.

„Es braucht die Bereitschaft für eine intendierte flexible Betreuung mit auf Flexibilität abgestimmter Struktur, Pädagogik und Organisation.“ (Haug-Schnabel et al. 2008: 43)

Da das jeweilige Flexibilitätskonzept sehr stark an die Einrichtung und deren Sozialraum gebunden ist, können die Angebotsstrukturen in ihrer Ausgestaltung sehr unterschiedlich aussehen. Auch wenn es diese Variationen

geben soll – ansonsten wäre es eine standardisierte Flexibilisierung, welches einen Widerspruch in sich birgt –, ist die **Formulierung von Mindeststandards zur Gewährleistung von (Struktur- und Prozess-) Qualität** in der Einrichtung eine zentrale Aufgabe für die zukünftige Entwicklung von Angeboten. Wenngleich es für die Festlegung dieser Standards eigentlich Evaluationen bestehender Einrichtungsmodelle bedarf, werden im Folgenden erste Vorschläge aus den Erkenntnissen des Projektes abgeleitet:

- Bei der Betriebserlaubnis durch das Landesjugendamt bzw. Jugendamt: Vorlage eines durchdachten **einrichtungsbezogenen Flexibilitätskonzeptes** (äquivalent zu pädagogischem Konzept) (s. Frageleitfaden). Ziel dieses Konzeptes ist es, Eckwerte zur zeitlichen Planung des pädagogischen Alltags und zur Personal- und Organisationsentwicklung zu benennen.

Konkret sollten in diesem Konzept zu folgenden Punkten Angaben gemacht werden:

- Vor dem Abschluss des Betreuungsvertrages zwischen Familie und Kita: ausführliche und einzelfallbezogene **Buchungsberatung der Eltern** über pädagogisch sinnvolle Betreuungszeit Kindes;
- Formulierung von **Mindest- und Maximalbuchungszeiten**, gegebenenfalls abhängig vom Alter des Kindes (bei den recherchierten Modellen: zwischen 10-20 Stunden wöchentlich);
- **Kernzeiten** festlegen, in denen gemeinsame, angeleitete Projekte mit den Kindern stattfinden;
- **Platz-Sharing Plätze** aufeinander abstimmen bzw. entsprechende Gruppenorganisation (z.B. Bündelung von Kindern mit ähnlichen Anwesenheitszeiten) gewährleisten, in der sich ein vertrautes Setting, kontinuierliche Peer- und Erzieher/in-Kind-Beziehung bilden können;
- Weiterentwicklung der bereits gegebenen **Dokumentation und Beobachtung** von Kindern (u.a. zur Gewährleistung von Informationsvermittlung zwischen Fachkräften untereinander sowie Fachkräften und Eltern);
- **Unterstützungsressourcen** für Kita benennen: fachliche Begleitung, Coaching/Supervision und Weiterbildung.

Wie bereits benannt, gilt es die Aspekte gegebenenfalls noch einmal in Abhängigkeit vom Alter des Kindes zu differenzieren und hier entsprechend verschiedener Alterstufen Mindeststandards zu definieren.² Aber um diese Form der Konkretisierung vornehmen zu können, sind weitere empirische Forschungen, wie eine wissenschaftliche Begleitung oder Evaluation verschiedener Praxisbeispiele notwendig. Neben zentralen Fragen zur Organisations- und Personalentwicklung spielt ebenfalls die genaue Betrachtung von Beziehungs- und Bindungsaufbau zwischen den Kindern sowie den Kindern und Erzieher/innen eine zentrale Rolle. Um Fehlentwicklungen in der Flexibilisierung der Angebote zu vermeiden und stattdessen die Qualität

2 Die Recherche „Flexible Betreuung von Unterdreijährigen im Kontext von Geborgenheit, Kontinuität und Zugehörigkeit“ (vgl. Haug-Schnabel et al. 2008) bietet bereits erste wichtige Ansatzpunkte.

weiter zu verbessern, ist die Analyse dieser Aspekte von erheblicher Bedeutung.

Nicht zuletzt tragen die oben genannten Vorschläge zur Entwicklung von Standards für flexible Angebote auch dazu bei, eine fachliche Konkretisierung von Flexibilität in der Kinderbetreuung zu erreichen und damit auch bestehende Vorbehalte von Seiten der Administration abzubauen. Denn in den Interviews zeigte sich, dass in erster Linie organisatorische Bedenken bezüglich des Umfangs an Flexibilität einen Beitrag zur kritischen Haltung der Jugendamtsvertretungen leisten. Eine fachliche Auseinandersetzung über Standards kann einen Beitrag dazu leisten, denkbare und undenkbbare Entwicklungswege abzustecken.

3.2 Fachpolitische (Heraus-)Forderungen

In Diskussionen über die Weiterentwicklung von Angebotsstrukturen in der Kindertagesbetreuung kann nicht der Kontext, in dem diese stattfinden sollen, ausgeblendet werden. In den Interviews mit den Jugendamtsvertretungen wurde bereits deutlich, dass der Kindertagesbetreuung vermehrt öffentliche und politische Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dies hat aber nicht in gleichem Maße Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Einrichtungen. So steigen die Anforderungen an die Fachkräfte und an das „Leistungsangebot“ der Kita, während finanzielle wie personelle Ressourcen sich nicht in dafür notwendiger Weise anpassen.

Finanzierungsgrundlagen schaffen

Folglich ist für die Gewährleistung der oben benannten Mindeststandards zur Sicherung von Qualität notwendig, die Rahmenbedingungen an das Aufgabenspektrum der Einrichtung anzupassen. Zugleich zeigt sich in den Ausführungen zur gesetzlich verankerten Finanzierungslogik, den Schwierigkeiten zur Kostendeckung flexibler Angebote sowie den Schilderungen der Jugendamtsvertretungen zur Finanzlage der Kommunen, dass noch einige Unklarheiten in Finanzierungsfragen grundsätzlicher Art bestehen. Nicht nur, dass manche Kommunen Probleme in der Bereitstellung der Finanzierungsgrundlagen für erweiterte Angebote ausmachen, zu diskutieren ist zudem, welches Finanzierungssystem den Einrichtungen sowohl die notwendige Planungssicherheit bietet, als auch kostendeckend und nachfrageorientiert wirkt. So lässt sich bei den kind- und buchungszeitbezogenen Finanzierungssystemen zwar eine stärkere Orientierung an einem (flexiblen) Nachfrageverhalten ausmachen als bei gruppenbezogenen, aber auch diese Systeme erfordern eine sorgsame fachliche Überprüfung (vgl. Diakonie 2008). Denn beispielsweise werden wichtige Arbeitsbereiche, die nicht direkt am Kind stattfinden (z.B. Vor- und Nachbereitung, Dokumentation, Teamzeiten) aus dieser Logik ausgeklammert.

Hinzu kommt, dass in den Landesgesetzen keine Regelungen bezüglich der Finanzierung erweiterter Betreuungsangebote zu finden sind. Wie in den Beispielen einzelner Kommunen deutlich wurde, haben sich in der Praxis

Einzellösungen gefunden, die punktuell, aber nicht im Sinne einer flächendeckenden Lösung auf den Bedarf reagieren. Für die Finanzierung erweiterter Angebote ist deren Grundidee, nämlich dass Eltern per Antragsverfahren eine solche Förderung erhalten, weiter zu verfolgen. Denn die Schilderungen der Jugendamtsvertretungen weisen darauf hin, dass eine grundsätzliche Ausweitung der Finanzierung erweiterter Angebote derzeit eher unwahrscheinlich ist. Erforderlich wäre dennoch, dass der öffentliche Jugendhilfeträger die Regelungen zur bedarfsgeprüften Bezuschussung von erweiterten Angeboten weiter entwickelt. Diese Angebote könnten dann in Kooperation mit Kindertageseinrichtungen, Tagespflegepersonen oder weiteren Fachdiensten den Eltern einer Einrichtung zur Verfügung gestellt werden. Ziel sollte es sein, dass die Förderregelungen transparenter werden und die Anzahl der pädagogischen Bezugspersonen für das Kind begrenzt bleiben. So könnte ein verlässliches Kooperationsgefüge entstehen, das zwar einzelfallbezogen auf die Bedarfslagen reagiert, hierfür aber ein bekanntes Betreuungssetting bietet.

Die Frage der öffentlichen Förderung erweiterter Angebote stellt sich zudem mit Blick auf den möglichen Zugang von Familien zu diesem Angebot. Denn wie sich bei den Organisations- und Finanzierungsformen der recherchierten Modelle gezeigt hat, überwiegt die Finanzierung aus privater Hand, das heißt, in erster Linie durch die Eltern. Es stellt sich folglich die kritische Frage, ob flexible Angebote ein Privileg der privaten Einrichtungen ist, das man sich finanziell leisten können muss. Die Preisgestaltung hat direkte Auswirkungen auf das Nutzungsverhalten und das Nutzerprofil der Eltern. Ziel sollte es sein, dass möglichst viele Eltern bzw. insbesondere jene, die es benötigen, auf ein entsprechendes Unterstützungsangebot zurückgreifen können. Es ist nicht zuletzt eine Frage der sozialen Gerechtigkeit in der öffentlichen Infrastruktur, die es von Seiten der verantwortlichen Akteure zu diskutieren gilt. Sollen flexible und erweiterte Angebote der Kinderbetreuung eben kein Privileg einkommensstarker Eltern sein, ist ein finanzielles Engagement der öffentlichen Hand erforderlich.

Wenngleich nicht alle (Finanzierungs-)Verantwortung der Kommune übertragen werden soll, sondern ebenso Unternehmen einzubeziehen sind, nimmt der Beitrag der öffentlichen Jugendhilfe aufgrund des gesetzlichen Auftrags, ein bedarfsgerechtes Angebot in der Kinderbetreuung bereit zu stellen, ein besonderes Gewicht ein.

Anforderungen an eine mitarbeiterorientierte Organisationsentwicklung in der Kinderbetreuung

Dem Thema der mitarbeiterorientierten Organisationsentwicklung in der Kindertageseinrichtung muss angesichts der zunehmenden Anforderungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden (vgl. Altgeld/Klaudy/Stöbe-Blossey 2007). Neben der Flexibilisierung von Betreuungszeiten lösen die Umsetzung von Bildungsvereinbarungen und Qualitätskonzepten einen erheblichen Veränderungsdruck auf die Kita aus. Altgeld, Klaudy und Stöbe-Blossey (2007) stellen in ihrer Studie fest, dass die Träger der Einrichtungen zur Bewältigung der Anforderungen eine vorausschauende Personal- und Organisationsentwicklung aufbauen und die Einrichtung in ihrem Manage-

ment unterstützen müssen.

Die Ausführungen der Kita-Leitungen in der vorliegenden Recherche unterstützen diese Forderung. Es ist immer wieder geäußert worden, dass es einer fachlichen Begleitung der Einrichtungen braucht, um den Prozess einer sinnvollen und zu bewältigenden Flexibilisierung und Erweiterung der Angebotsstrukturen gut zu meistern. Erfahrungsberichte von Leitungen deuten auf die teils komplexen Herausforderungen der Umstrukturierung und Organisation hin; dies beginnt bei rein organisatorischen Fragen der Buchungsverwaltung und entsprechender Software, berührt inhaltliche Fragen der pädagogischen Arbeit und hört bei der Raumgestaltung auf. Es ist wichtig, Einrichtungen und Fachkräfte, die sich der Herausforderung der Umstellung von Regelangebot auf erweitertes Angebot stellen, durch Weiterbildung und Coaching zu unterstützen.

Verändert sich der Aufgabenbereich, so stellt dies auch immer Anforderungen an die Qualifikation der Fachkräfte. Wie in den Aussagen der interviewten Leitungen deutlich wurde, nehmen u.a. fachliche Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse, Kooperationen mit anderen Fachkräften im Team oder externen Akteuren als auch die Dokumentation und Beobachtung von Kindern deutlich zu. Dass Erzieherinnen selbst den Entwicklungsprozess hin zu flexiblen Angebotsstrukturen als Herausforderungen erleben, deutet auf die damit verbundenen Anforderungen an deren Fachkompetenz hin (vgl. hierzu Klinkhammer 2005).

Flexible Betreuungszeiten des Kindes und eine zeitliche Umstellung des Gesamtangebotes haben zudem Auswirkungen auf die Arbeitszeiten der Erzieherinnen. Bereits jetzt sind Teilzeitbeschäftigungen und Befristungen weit verbreitet und haben zu einer inakzeptablen Prekarisierung dieses Berufes geführt (vgl. GEW 2007). Wenn es darum geht, Arbeitsplätze für Erzieher/innen in flexiblen Einrichtungen zu gestalten, dann gilt es eine Balance zwischen effektiven Arbeitseinsatz der Fachkraft und deren Zeitsouveränität zu finden (vgl. Seehausen 2007). Die Zeitwünsche der Erzieher/innen müssen berücksichtigt werden. Dabei gilt es über Formen von Gleitzeit und Arbeitszeitkonten in der Kita nachzudenken, die diesen Spielraum zulassen.

Der kurze Abriss der Anforderungen legt bereits offen, dass Fragen der mitarbeiterorientierten Organisationsentwicklung der Unterstützung durch den Träger bedürfen und nicht alleine der Einrichtung überlassen werden können.

Flexibilisierung und familienfreundliche Unternehmenskultur

Bei aller Diskussion über die Flexibilisierung und Erweiterung von Kinderbetreuungsangeboten gilt es nicht zuletzt Forderungen an einen familienfreundlichen Arbeitsmarkt, an familienfreundliche Unternehmen und Arbeitgeber zu formulieren. Denn die Skepsis in der Fachpraxis ist auch auf die dominanten Mobilitäts- und Flexibilitätsansprüche von Seiten des Arbeitsmarktes zurückzuführen. Flexible Angebote dienen nicht dazu, Familienzeit zu rauben, sondern mehr Zeitwohlstand in Familien zu fördern (vgl. Seehausen 2007). Ziel der Angebote soll es sein, wie in den Interviews mit den Eltern deutlich wurde, Stress und Hektik an den zeitlich sensiblen Ü-

berganssituationen im Familienalltag zu minimieren.

Das bedeutet, die Flexibilisierung und Erweiterung von Angebotsstrukturen und die damit ermöglichte Verfügbarkeit für erwerbstätige Eltern hat ihre klaren Grenzen. Eltern sind nicht in allen Momenten des Arbeitslebens abrufbar und sollen es auch nicht sein. Sondern es gilt, Eltern darin zu unterstützen, die zeitlichen Anforderungen ihres Familien-, Arbeits- und individuellen Alltags gut bewältigen zu können. Dies gelingt zum einen durch eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitswelt. Dies gelingt darüber hinaus durch eine familienfreundliche soziale Infrastruktur, die den zeitlichen Bedürfnissen von Eltern und ihren Kindern Berücksichtigung schenkt. Die Kindertageseinrichtung als familienergänzende Institution, als komplementäres System zur Familie, kann durch ein kluges Ineinandergreifen von Familien- und Einrichtungsalltag einen wesentlichen Beitrag zur Entlastung von Eltern und ihren Kindern leisten.

Teil II Kurzporträts der recherchierten Einrichtungen

Welche Modelle flexibler Betreuung gibt es? Wie genau kann eine Einrichtung mit erweiterten Angeboten aussehen? Die im Folgenden dargestellten Kurzporträts der recherchierten Einrichtungsmodelle sollen Ausschnitte der aktuellen Praxisentwicklung und Eckwerte darüber aufzeigen, was sich hinter der Idee flexibler Kinderbetreuung verbergen kann. Interessant ist, dass viele Initiativen in den letzten Jahren entstanden sind, die sich hauptsächlich in mittelgroßen bis großen Städten zu finden sind. Eine erste Entwicklung hin zu flexibleren Angeboten lässt sich Mitte/Ende der 1990er beobachten, während in den letzten drei bis fünf Jahren auffällt, dass einige „neue“ Träger entstanden sind, die nicht den klassischen Formen (wie z.B. Wohlfahrtsverband, Kirche) zu zuordnen sind (vgl. DJI 2007).

Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass dies keine repräsentative Darstellung ist, sondern lediglich ein kleiner Ausschnitt der aktuellen Praxisentwicklung in der Kita-Landschaft abgebildet werden kann. Ziel der Recherche war es nicht, ein möglichst repräsentatives Sample zusammenzustellen, sondern es sollte exemplarisch eine Breite möglicher Angebots-, damit verbundener Organisations- und Finanzierungsformen dargestellt werden.

Überblick: Recherchierte Einrichtungen

1	Haus des Kindes Willy-Brandt-Straße 1 58453 Witten-Annen
2	Kinderhaus Fridolin Alleestraße 11 14469 Potsdam
3	Kinderhaus Regenbogen Vogelsangstr.132 70197 Stuttgart
4	Kinderkrippe Lilliput Im Gewerbepark B 20 93053 Regensburg
5	Kindervilla Dresden Mitte BEB Dienstleistungs GmbH Basteistraße 20 01277 Dresden
6	Städt. Tageseinrichtung für Kinder Diesterwegstraße Diesterwegstr.5 45899 Gelsenkirchen
7	Villa Sternenschiff – Kinderpension „Kleine Vagabunden Benjamin-Vogelsdorff-Str.3 13187 Berlin

8	Elterninitiative Kindertageseinrichtung Löwenzahn e.V. Auf der Höchte 5 46117 Oberhausen
9	Flexi Kinderbetreuung Sandweg 22 75179 Pforzheim
10	Hokus Pokus Nachtigall Aachenerstr.114 50674 Köln
11	Kinder-Aktions-Zentrum (KAZ)* Bahnhofstr.7 45549 Sprockhövel
12	Kinderbetreuung Sonnenblume Hoher Weg 3 09116 Chemnitz
13	Kindergarten St. Ludwig Groner Allee 63 49477 Ibbenbüren
14	Kinderinsel Berlin GmbH Erlebniswelt Eichendorffstr.17 10115 Berlin
15	Kindertagesstätte MOMO Gostenhofer Hauptstr.61 90443 Nürnberg
16	Kita Gänseblümchen Saarlandstr.21 16816 Neuruppin
17	Knirpsenparadies Klausstr.24 36251 Bad Hersfeld
18	Takatukaland Kinderganztagesstätte Hirschbergstr.49 71634 Ludwigsburg

Die Reihenfolge der im Folgenden dargestellten Kurzporträts entspricht der in der Tabelle vorgenommen Nummerierung. Bei den ersten sieben genannten Einrichtungen handelt es sich um die besuchten Standorte, an denen die Interviews mit den Jugendamtsvertretungen und Eltern durchgeführt wurden. Bei den Leitungen der übrigen Einrichtungen wurden die Telefoninterviews durchgeführt.

1. Haus des Kindes (Familienzentrum)

Leitung	Detlef Blasberg
Kontakt	Willy-Brandt-Straße 1, 58453 Witten-Annen Tel. 02302/63896 E-Mail: Kita-annan@awo-en.de hausdeskindes@awo-en.de Webpage: www.hdk-witten.de
Träger der Einrichtung	Arbeiterwohlfahrt (AWO)
Art der Einrichtung	Familienzentrum/Kindergarten Alter der Kinder: 3-6 Jahre
Öffnungszeiten	Kita Mo. - Fr. 7.00 - 20.00 Uhr Servicestelle Mo. – Do. 8.00 - 13.00 Uhr Mo. & Do. 8.00 - 17.30 Uhr
Gründungsjahr	Anfang/Mitte der 1980er seit 2005 Servicestelle, Leitung: Frau Pischkale-Arnold
Größe der Einrichtung	75 Plätze

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, war das Motiv für die Erweiterung des Angebotes im „Haus des Kindes“. Die Einrichtung bietet mit ihrem regelerweiterten Betreuungsangebot passgenaue Lösungen an. Neben der Auswahl von verschiedenen Angebotsmodulen der Kita, ist auch eine Betreuung außerhalb der Regelöffnungszeiten möglich. Seit dem 01.08.2005 steht eine Servicestelle, die Tagesmütter und -väter sowie Babysitter mit Zertifikat vermittelt, den Eltern unterstützend zur Seite. Diese Servicestelle ist für mehrere AWO-Einrichtungen in Witten und näherer Umgebung zuständig. Mithilfe der Tagesmütter ist es möglich, weitere, über das Regelangebot der Kita hinausgehende, Betreuungszeiten zu buchen. Durch die flexible Buchungsmöglichkeiten können schichtdienstarbeitende Eltern mühelos das Regel- mit dem erweiterten Angebot kombinieren. Welche Lösung für die Familie am besten ist, wird individuell in der persönlichen Beratung durch die Servicestelle geklärt.

Begünstigt wurde die Entwicklung des erweiterten Angebotes durch die Konditionen des europäischen Sozialfonds. Durch dessen Mittel ist es auch ökonomisch belasteten Eltern möglich, das zusätzliche Betreuungsangebot in Anspruch zu nehmen.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung finanziert sich über die normale Regelförderung, das erweiterte Angebot richtet sich ausschließlich an die „Regelnutzer“. Aufgrund der Finanzierung über ein EU-Projekt entstehen für die Nutzer keine zusätzlichen Kosten.

2. Kinderhaus Fridolin

Leitung	Waltraud Sawade
Kontakt	Alleestraße 11, 14469 Potsdam Tel. 0331/2713324 E-Mail: info@kinderhaus-fridolin.de Webpage: www.kinderhaus-fridolin.de
Träger der Einrichtung	Verein „Frauen in der Lebensmitte e.V.“
Art der Einrichtung	Kinderkrippe und Kindergarten Alter der Kinder: 2 Monate bis 6 Jahre
Öffnungszeiten	Mo.– Fr. 5.30 - 21.00 Uhr Sa. – So. nach Elternbedarf (24h täglich)
Gründungsjahr	1991
Größe der Einrichtung	66 Plätze 4 Altersgruppen

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Das Kinderhaus Fridolin ist mit dem Anspruch und dem Ziel entstanden, ein Betreuungsangebot zu bieten, das sich von der Regelbetreuung abhebt. Diese ist zwar auch im Kinderhaus möglich, aber über die Jahre hinweg hat sich das Angebot stetig ausdifferenziert und dem geäußertem Bedarf der Eltern angepasst. Durch individuelle, familienorientierte Angebote sollen Eltern bei der Bewältigung ihres Alltags unterstützt werden. Hierfür wurden Angebote, wie z.B. lange Öffnungszeiten oder die Hausbetreuung, entwickelt.

Mit dem flexiblen Betreuungskonzept, das eine flexible Buchung von Betreuungsstunden möglich macht, werden insbesondere Eltern im Schichtdienst und mit atypischen Arbeitszeiten angesprochen. Neben der täglich bzw. wöchentlich variierenden Betreuung ist es möglich die Abend-, Nacht- und Wochenendbetreuung zu buchen. Eltern, die das Kinderhaus sonst nicht nutzen, können im Rahmen der stundenweisen Kurzzeitbetreuung das Angebot im Haus nutzen. Aufgrund einer Änderung in der Betriebserlaubnis wird diese derzeit verstärkt auf die mobile Betreuung bei den Familien zu Hause gesetzt, v.a. für das Angebot der Nacht- und Kurzzeitbetreuung. Wenngleich der Träger sein Angebot – auch aufgrund finanzieller Engpässe – leicht modifizieren musste, bleibt es nach wie vor das Ziel, ein individuelles, familiennahes und bedarfsgerechtes Angebot, das dort ansetzt, wo Eltern Hilfe brauchen.

Finanzierung der Angebote

Das Regelangebot wird durch die öffentliche Bezuschussung getragen, während die erweiterten Angebote durch private Beiträge der Eltern finanziert werden.

3. Kinderhaus Regenbogen

Leitung	Michael Walter
Kontakt	Vogelsangstr.132, 70197 Stuttgart Tel. 0711/65402620 E-Mail: Kinderhaus.Regenbogen@gmx.de Webpage: www.Kinderhaus-Regenbogen-Stuttgart.de
Träger der Einrichtung	Regelangebot: Katholische Kirchengemeinde St. Elisabeth erweitertes Angebot: I.S.AR. München gGmbH
Art der Einrichtung	Kinderhaus mit Kinderkrippe, Kindergarten und integriertem Hort Alter der Kinder: 0 bis 14 Jahren
Öffnungszeiten	Mo. – Fr.: 6:30 - 17.30 Uhr erweitertes Angebot: Mo. – Fr.: bis 20.00 Uhr Sa. 9.00 - 16.00 Uhr
Gründungsjahr	1983
Größe der Einrichtung	100 Plätze (10 Kinderkrippe, 90 im Kita-Hort-Bereich) Mehrfachbelegung durch Platz-Sharing

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

1982 als „Kindertagesstätte St. Elisabeth“ in der Trägerschaft der gleichnamigen katholischen Kirchengemeinde gestartet, blickt das Haus bereits auf eine vergleichsweise lange Geschichte zurück. Orientiert am Sozialraum des Stuttgarter Westens wurden die Bildungs- und Betreuungsangebote immer wieder weiterentwickelt und den Bedarfen der Familien vor Ort angepasst. Damit veränderte sich auch der konzeptionelle Gedanke des Kinderhauses: es soll ein Haus für alle Familien sein und keine soll aufgrund ihres Betreuungsbedarfs ausgeschlossen werden. Eine Konsequenz daraus ist, dass ebenso Eingliederungs- und Erziehungshilfen angeboten werden.

Seit den 1990er Jahre bietet das Kinderhaus Regenbogen flexible Betreuungsangebote an. Während zu Beginn der Ausbau der Teilzeitplätze im Vordergrund stand, hat sich das Angebot bis heute immer weiter ausdifferenziert. Familien können heute entsprechend ihres Bedarfes die Betreuungszeiten buchen und über die Tage bzw. Woche verteilt flexibel festlegen. Kurzfristige Änderungen werden ohne großen Aufwand für die Eltern ermöglicht. Seit Frühjahr 2006 kooperiert das Haus bzw. sein Träger mit der I.S.AR. München gGmbH, um die weiteren Angebote der Abendbetreuung (bis 20.00 Uhr), der Betreuung am Samstag sowie der Kurzzeitbetreuung anzubieten. Diese Angebote stehen Eltern aus dem Haus, aber auch so genannten „externen“ Eltern offen, die bei Ausfall der eigentlichen Betreuung, einer Dienstreise oder der fehlenden Abdeckung der Betreuungszeiten durch die „eigene“ Einrichtung das Angebot nutzen können.

Finanzierung der Angebote

Das Regelangebot wird durch öffentliche Zuschüsse und den regulären Elternbeitrag finanziert, während die erweiterten Angebote durch (erhöhte) Elternbeiträge sowie Projektzuschüsse (für den Samstag) der Stadt gedeckt werden.

4. Kinderkrippe Lilliput

Leitung	Manuela Lohner
Kontakt	Im Gewerbepark B 20, 93053 Regensburg Tel. 0941/46708 84 E-Mail: regensburg@kinderzentren.de Webpage: www.kinderzentren.de
Träger der Einrichtung	Gemeinnütziger Verein, Kinderkrippen- und Kindertagesstätten e.V.
Art der Einrichtung	Kinderkrippe
Öffnungszeiten	z. Zeitpkt. der Befragung: Mo. – Sa. 7.00 - 19.00 Uhr aktuell: Mo. – Fr. 7.00 - 19.00 Uhr
Gründungsjahr	2004
Größe der Einrichtung	36 Kinderkrippenplätze

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Das Konzept der „Kinderzentren“ basiert auf dem Gedanken, betriebsnahe Betreuungslösungen anzubieten. Das bedeutet, es werden unter (finanziellem) Einbezug der Unternehmen arbeitsplatznahe Standorte gewählt, an denen Eltern wiederum im Rahmen eines Ganztagsangebotes flexible Betreuungslösungen finden können. So versteht sich der Träger „Kinderzentren“ als Dienstleister, der gezielt auf Unternehmen zu geht und ihnen sowie ihren Mitarbeiter/innen bedarfsgerechte Lösungen für die Kinderbetreuung entwickelt und organisiert. Um die öffentliche Förderung zu erhalten, können auch externe, also betriebsfremde Eltern, die Einrichtung nutzen. So erfolgt in der Zusammensetzung der Kindergruppen immer eine gewisse „Mischung“.

Im Rahmen des flexiblen Betreuungskonzeptes ist es möglich, dass Eltern täglich bzw. wöchentlich variierende Betreuungszeiten in einer Mindestbuchungszeit von 10 Stunden in der Woche auswählen. Innerhalb der vorgegebenen Kernzeit zwischen 9 bis 13 Uhr ist es allerdings nur in Ausnahmen möglich, ein Kind zu bringen oder zu holen. Eine Ferienbetreuung wird in den Herbst-, Oster-, und Pfingstferien angeboten. Neben den Betreuungsangeboten zeichnet den Träger aus, dass er zudem ein Veranstaltungs- und Kursprogramm speziell für Eltern, für Kinder und für Kinder gemeinsam mit Eltern anbietet. Hier werden unterschiedliche Themen, z.B. Ernährung, Impfen oder Erziehungsfragen.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung erhält die öffentliche Regelfinanzierung für die Kinderbetreuung. Dazu setzt der Träger auf das Sponsoring durch Unternehmen (z.B. Stellung der Räume). Eltern zahlen für die Kinderbetreuung reguläre Beiträge, für das Kursprogramm fallen zusätzliche Gebühren an.

5. Kindervilla Dresden

Leitung/Geschäftsführerin	Antje Henning
Kontakt	BEB Dienstleistungs-GmbH Dresden-Mitte Basteistraße 20, 01277 Dresden Tel. 0351/2596672 E-Mail: kontakt@kindervilla-dresden-mitte.de Webpage: www.kindervilla-dresden-mitte.de/
Träger der Einrichtung	Franchisekonzept Kindervilla: privater Träger mit staatlicher Anerkennung
Art der Einrichtung	Krippe, Kindergarten und Hort Alter der Kinder: 8 Wochen bis 13 Jahren
Öffnungszeiten	Mo. – Fr. 6.00 - 20.00 Uhr Sa. – So. nach Elternbedarf (24h täglich)
Gründungsjahr	2000
Größe der Einrichtung	55 Plätze, durch Platz-Sharing: 70-80 Familien 5 Gruppen

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Die Kindervilla in Dresden ist Teil des Franchise-Konzeptes „KINDERVILLA“, das Ende der 1990er entwickelt und 2002 als Franchise-System auf den Markt kam; im September wurde die KINDERVILLA Franchise GmbH gegründet. Ins Leben gerufen wurde dieses Konzept von Christel Eckert³, einer Erzieherin, die die Idee hatte, Kinderbetreuungsangebote für Eltern mit atypischen Arbeitszeiten anzubieten. Dass diese Idee Erfolg versprach, führte sie auf ihre Wahrnehmung der veränderten Lebens- und Arbeitssituation von Familien sowie der Mängel im öffentlichen System zurück. Die Vorstellung von Frau Eckert verband die flexible Kinderbetreuung rund-um-die-Uhr mit einem pädagogischen Konzept, das Platz für Spiel und Entwicklung in einer kindgerechten Umgebung geben sollte. Durch die gezielte Ansprache von Unternehmen und Banken, trieb sie die KINDERVILLA Franchise GmbH voran. Hinzu kam das Konzept vom „Knirpsenparadies“ (vgl. Nr.17), ein zweites System privater Kinderbetreuung.

Das Betreuungskonzept der „Kindervilla Dresden“ setzt auch auf flexible Angebotsstrukturen ohne zeitliche Einschränkungen für Eltern und Unternehmen. So ist hier die stundenweise Betreuung ebenso möglich wie die Regelbetreuung. Dabei können in Abstimmung mit dem elterlichen Bedarf, die Betreuungszeiten täglich und wöchentlich variieren. Hinzu kommt die Abend-, Nacht- und Wochenendbetreuung, welche je nach Jahreszeit mit inhaltlichen Angeboten verbunden wird. Weitere Dienstleistungen, wie Fahrdienste, die Organisation von Kindergeburtstagen etc. werden ebenfalls in der Einrichtung angeboten. In Anlehnung an den Sächsischen Bildungsplan hat das Haus ein eigenes Lern- und Spielprogramm entwickelt, welches die Basis für eine kindgerechte Umsetzung des Bildungsauftrags bieten soll.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung finanziert sich privat durch die Elternbeiträge, Sponsoring und/oder Beiträge von Unternehmen. Die Einrichtung erhält keine öffentlichen Zuschüsse.

³ 2005 verunglückte die Gründerin bei einem Unfall tödlich.

6. Städtische Tageseinrichtung für Kinder Diesterwegstraße (Familienzentrum)

Leitung	Brigitte Hülswitt
Kontakt	Diesterwegstr.5, 45899 Gelsenkirchen Tel. 0209/55115 E-Mail: kita-diesterweg@gelsennet.de
Träger der Einrichtung	öffentlicher Träger: Stadt Gelsenkirchen
Art der Einrichtung	Familienzentrum (Krippe, Kindergarten, Hort) Alter der Kinder: 0 bis 14 Jahre
Öffnungszeiten	Mo. – Fr. 6.00 – 20.00 Uhr Sa. 8.00 – 14.00 Uhr
Gründungsjahr	1955
Größe der Einrichtung	130 Plätze 5 Gruppen

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Eingebettet in einen sehr heterogenen Sozialraum, der die letzten Jahrzehnte einige strukturelle Wandlungsprozesse durchlaufen hat, entwickelte die Einrichtung im Zeitverlauf einen sensiblen „Fühler“ für Bedarfslagen der Familien in ihrem Umfeld. So konnte zum einen beobachtet werden, dass sich die Lebens- und Arbeitssituation der Eltern verändert haben. Zum anderen äußerten Eltern in der kommunalen Bedarfserhebung den Wunsch nach veränderten Angebotsstrukturen in der Kinderbetreuung. Hinzu kam die politische Aufmerksamkeit, die den Familienzentren in NRW geschenkt wurde. So ist insgesamt die Landschaft in Bewegung geraten und die Kooperation mit der AWO durch das ‚lokale Bündnis für Familie‘ entstanden.

In den Zeiten zwischen 6.00-7.00 Uhr und von 17.00-20.00 Uhr bietet die Einrichtung ein erweitertes Angebot, das durch die Kooperation zwischen der Stadt als Träger sowie der AWO ermöglicht wird. Zur personellen Abdeckung der Betreuung werden zwei Erzieherinnen von der AWO eingesetzt. Darüber hinaus haben die Eltern die Möglichkeit, die Betreuungszeiten flexibel zu buchen. Diese werden individuell, entsprechend der „Alltagssituation“ und des hier entstehenden Bedarfs mit den Eltern besprochen. Da im Haus ein Tagesmütter-Treff ist und die pädagogischen Fachkräfte eng mit den Tagesmüttern zusammenarbeiten, kann so auch eine Notfallbetreuung abgedeckt werden. Das Haus bietet zudem kostenfreie Angebote für Eltern, wie z.B. regelmäßiges Elterncafé, wo auch eine Kinder- und Jugendpsychologin teilnimmt, an fünf Stunden im Monat ist auch eine Erziehungsberatungsstelle verfügbar. Durch ihr flexibles, aber auch pädagogisch breites Angebot versucht das Haus die Lebenssituationen von Familien aufzugreifen. Insgesamt werden die Angebote sehr gut von den Eltern angenommen und es ist deutlich geworden, dass Eltern, die eigentlich Bedarf haben, diesen nicht immer äußern. Der enorme Zuspruch des erweiterten Angebotes hat dies sehr schnell offen gelegt.

Finanzierung der Angebote

Die Angebote werden im Rahmen der öffentlichen Regelförderung und daran gebundene Elternbeiträge finanziert. Auch die Kosten für das erweiterte Angebot werden einkommensabhängig gestaltet.

7. Villa Sternenschiff – Kinderpension „Kleine Vagabunden“

Leitung	Katharina Kliche
Kontakt	SEHstern e.V. Benjamin-Vogelsdorff-Str.3, 13187 Berlin Tel. 030/41719054 E-Mail: kinderpension@sehstern-ev.de Webpage: www.kinderhotel-berlin.de
Träger der Einrichtung	freier Träger eingetragener Verein seit 1999
Art der Einrichtung	Kinderpension Alter der Kinder: 8 Wochen bis 12 Jahre Kita: Kinderkrippe + Kindergarten Alter der Kinder: 8 Wochen bis 6 Jahre
Öffnungszeiten	Kinderpension: 24h täglich Kita: 8.00 – 18.00 Uhr
Gründungsjahr	2003
Größe der Einrichtung	26 Kita-Plätze 15 „rund-um-die-Uhr“-Plätze

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Der Träger SEHstern e.V. ist aus einem Zusammenschluss von SozialpädagogInnen entstanden. Die Hilfen zur Erziehung waren die erste Säule des Vereins, der im Laufe der Jahre die Angebote stets weiter ausdifferenzierte. Das Angebot der Kinderbetreuung kam im Jahre 2002 hinzu und hier sollte ein breites, bedarfsgerechtes Angebot mit erweiterten Öffnungszeiten ermöglicht werden. Daraus ist die Idee der Kinderpension entstanden, die Eltern rund-um-die-Uhr eine Betreuungslösung bietet. Mittlerweile kooperiert der Träger auch mit Unternehmen; so sind an zwei Standorten betriebsnahe Einrichtungen mit erweiterten Öffnungszeiten entstanden.

Am Standort in Berlin-Pankow, dort, wo die Kinderpension ist, wird sowohl die Regel- als auch die erweiterte Kinderbetreuung abgedeckt. In der *Kita* wird die „normale“ Tagesbetreuung angeboten, die durch die öffentliche Förderung finanziert wird. Die Festlegung der Betreuungszeit ist an den Gutscheine gebunden, den die Eltern vom Jugendamt erhalten. Flexible Betreuungszeiten sind nur auf Antrag bei Schichtdienstlern möglich, die nachweisen können, dass sie aufgrund ihrer Arbeitszeiten diese flexiblen Zeiten brauchen. Die *Kinderpension* wiederum ist privat finanziert, demnach ganz am Bedarf der Eltern orientiert. Eltern, die die Regelbetreuung in der Kita bereits nutzen, können ergänzende Betreuungsstunden buchen. Diejenigen, die auf einen flexiblen Betreuungsplan angewiesen sind, finden im Rahmen des Angebotes der Kinderpension die entsprechenden Buchungsmöglichkeiten. So ist hier eine Betreuung am frühen Morgen, am Abend sowie in der Nacht an sieben Tagen in der Woche möglich. Festzustellen ist, dass derzeit die angebotene Flexibilität nicht ganz ausgeschöpft wird, da in erster Linie Eltern, die keinen Betreuungsplatz für ihre Kinder finden konnten, die Kinderpension als Übergang nutzen.

Finanzierung der Angebote

Die Kindertagesstätte wird durch öffentliche Mittel regelfinanziert (Gutscheinsystem), die Kinderpension wird privat von den Eltern getragen.

8. Elterninitiative Kindertageseinrichtung Löwenzahn e.V. (Familienzentrum)

Leitung	Dirk Rubin
Kontakt	Auf der Höchte 5, 46117 Oberhausen Tel. 0208/84 4815 E-Mail: KTELoewenzahn@aol.com Webpage: www.kteloewenzahn.de
Träger der Einrichtung	freier Träger: Elterninitiative Löwenzahn e.V.
Art der Einrichtung	Familienzentrum (Krippe und Kindergarten) Alter der Kinder: 0 bis 6 Jahre
Öffnungszeiten	Mo. - Fr. 7.30 - 16.30 Uhr darüber hinaus: Tagespflege
Gründungsjahr	2000
Größe der Einrichtung	40 Tagesstättenplätze 50 Kindergartenplätze 20 Spielgruppenplätze

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Die Elterninitiative Löwenzahn ist eine der größten Initiativen für Kindertageseinrichtungen in NRW.

Die Ausweitung des Regelangebotes wurde insbesondere durch Bedarfserhebungen bei den Eltern ausgelöst. Darüber hinaus zeigten die kontinuierlichen Kontakte mit Eltern, dass familiäre Lebenssituationen sich schnell ändern können und institutionelle Unterstützungsangebote wichtige Stabilisatoren sind.

Die Einrichtung möchte passgenaue Angebote in enger Absprache mit den Eltern bereitstellen. Die Gespräche mit den Eltern über deren spezifische Bedarfe ist aus der Sicht der Leitung eine zeitintensive, aber dennoch zentrale Aufgabe, um diese Bedarfe zu erfassen.

Zusätzliche Betreuungsbedarfe werden durch Tagespflegeangebote abgedeckt. Dies ermöglicht Angebote am frühen Morgen, am Abend oder auch bei Notfällen. Die Betreuung am Morgen und Abend wird im elterlichen Haushalt angeboten, wobei die Tagesmütter in diesem Fall auch übernehmen, das Kind in die Einrichtung zu bringen und dort wieder abzuholen. Die Einrichtungsleitung vergewissert sich, ob die Tagesmutter für diese Arbeit geeignet ist. Den Eltern wird dadurch vermittelt, dass die Einrichtung auf die Qualität des Tagespflegebetreuungsangebotes achtet. Die Tagesmütter schließen aber weder einen Vertrag mit der Einrichtung noch mit den Eltern sondern mit der Tagespflegebörse vor Ort.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung finanziert sich durch öffentliche Zuschüsse und Elternbeiträge. Als Teilnahmebeitrag für die Einrichtung zahlen die Eltern zusätzlich 32,00€, da der Träger 4% Eigenleistung zur Deckung der Kosten erbringen muss. Das Sponsoring von Unternehmen wird in erster Linie für die Einrichtungsausstattung getätigt.

9. Flexi Kinderbetreuung

Leitung	Sieglinde Ranft
Kontakt	Sandweg 22, 75179 Pforzheim Tel. 0172/7220053 E-Mail: info@flexi-pforzheim.de Webpage: www.flexi-pforzheim.de
Träger der Einrichtung	Stadt Pforzheim Leitung/Geschäftsführung: Frau Ranft (bei Gesetzesänderung alleinige Trägerin als Privatperson)
Art der Einrichtung	Kinderkrippe
Öffnungszeiten	Mo. – Fr. 7.00 - 19.00 Uhr darüber hinaus nach Absprache
Gründungsjahr	2006
Größe der Einrichtung	10 Betreuungsplätze

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Die Idee für das Angebot „Flexi Pforzheim“ entwickelte Frau Ranft aufgrund ihrer eigenen Betreuungserfahrungen als Mutter und der damit verbundenen Herausforderungen beim Wiedereinstieg in den Beruf. Wissend um die Problematik fehlender oder „unpassender“ Angebote, entwickelte sie ein flexibles Betreuungskonzept, das Eltern auch kurzfristig die Möglichkeit eines Betreuungsplatzes bietet. Gemeinsam mit der Frauenbeauftragten der Stadt Pforzheim entstand die Konzeptidee der Einrichtung. Durch deren Verbindungen innerhalb der Stadtverwaltung war es möglich, Gehör und finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten für dieses Konzept zu finden.

In einer derzeit noch bewusst klein gehaltenen Kindergruppe wird im Sinne eines „Back-up“-Systems auf alltägliche Bedarfslagen der Familien reagiert. Durch das Angebot der stundenweisen Betreuung und der damit verbundenen flexiblen Buchungsmöglichkeiten im Wochenverlauf, können sehr individuelle, passgenaue Angebote gefunden werden. Ab Einheiten von drei Stunden pro Tag, wenn gewünscht auch incl. Mittagessen, können die Betreuungszeiten gebucht werden. Zwar deckt die Einrichtung auch den so genannten Regelbedarf ab, aber derzeit greifen die Eltern eher unregelmäßig, wirklich im Sinne einer „Notfallbetreuung“ oder kurzfristigen Lösung“ auf das Angebot zurück. Ziel der Einrichtung ist es, sich hin zu einer flexiblen Regeleinrichtung mit bedarfsgerechten Angeboten zu entwickeln.

Finanzierung der Angebote

Auch dieses privatwirtschaftliche Angebot wird aus mehreren Töpfen heraus finanziert. Die Stadt Pforzheim zahlt Zuschüsse, es wird aber auch auf das Sponsoring durch Unternehmen oder deren Einkauf von festen Platz-Kontingenten gesetzt. Da die öffentliche Förderung nicht im Sinne einer Regelförderung erfolgt, nehmen Elternbeiträge ebenso eine wichtiges finanzielles Standbein ein.

10. Hokus Pokus Nachtigall

Leitung	Gabriele Langnickel
Kontakt	Aachenerstr.114, 50674 Köln Tel. 0221/9730320 Webpage: www.nachtigall-cologne.de
Träger der Einrichtung	privater Träger verschiedener Einrichtungen in Köln Kooperation mit Unternehmen (Lüders), die Einrichtung ist ein Angebot außerhalb des öffentlichen Regelsystems
Art der Einrichtung	Krippe, Kindergarten, Alter der Kinder: 1 bis 6 Jahre
Öffnungszeiten	Mo. - Fr. 7.00 - 19.00 Uhr darüber hinaus nach Absprache
Gründungsjahr	2006
Größe der Einrichtung	35 Plätze durch Platz-Sharing 50 Familien

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Berufliche Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen, die zunehmende Berufstätigkeit von Müttern und die starren Betreuungszeiten in den Regeleinrichtungen waren der Auslöser für die Angebotsstruktur dieser privaten Einrichtung. Damit ist die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein zentrales Anliegen.

Das Betreuungsangebot ist zugeschnitten für berufstätige Eltern, deren Bedarfe im Regelkindergarten nicht ausreichend berücksichtigt werden und die in der Lage sind, die Beiträge zu finanzieren. Die Einrichtung hat den Anspruch ein passgenaues Betreuungsangebot zu ermöglichen, Betreuungszeiten können sehr kurzfristig verändert werden und täglich bzw. wöchentlich variieren. Im Gegensatz zu den flexibilisierten Betreuungsangebot ist das Bildungsangebot für Kinder ist nach Zeiteinheiten strukturiert, so dass die Eltern einschätzen können, an welchem Angebot ihr Kind teilnehmen kann.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung finanziert sich aus privaten Elternbeiträgen.

11. Kinder-Aktions-Zentrum (KAZ) (Familienzentrum)

Leitung	Frauke Schittek
Kontakt	Bahnhofstr.7, 45549 Sprockhövel Tel. 02324/9022259 E-Mail: info@kaz-sprockhövel.de
Träger der Einrichtung	privater Träger: Kinder-Aktions-Zentrum
Art der Einrichtung	Kindergarten mit erweitertem Regelangebot
Öffnungszeiten	Mo. – Do . 7.00 - 19.00 Uhr Freitag von 7.00 - 15.00
Gründungsjahr	2002
Größe der Einrichtung	ca. 100 Plätze zeitlich versetzte Mehrfachbelegung 5 Gruppen

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Zum Zeitpunkt der Gründung im Jahre 2002 waren institutionelle Betreuungsangebote für unter dreijährige Kinder eine Ausnahme. Schubkraft für die Bereitstellung eines solchen Angebotes war die persönliche Situation der Gründerin, die in ihrem Umkreis kein passendes Betreuungsangebot für ihr eigenes Kind fand. Sechs Jahre nach der Gründung bietet das Kinder-Aktions-Zentrum ein ausdifferenziertes Angebot für Kinder unter drei Jahren (u.a. Kinderkrippe, Krabbelgruppe) und für Kinder zwischen drei und sechs Jahren.

Innerhalb der Öffnungszeiten können die Eltern Betreuungsmodule buchen, die flexible Gestaltung der Betreuungszeiten, basiert auf individuellen Absprachen. Für die Randzeiten, d.h. vor 7 und nach 19 Uhr, und die Betreuung an Wochenenden werden Babysittervermittlung und die Vermittlung von Tagespflegepersonen angeboten. Allerdings müssen die Eltern für einen langen Zeitraum, d.h. ein für Jahr buchen, das ist – im Vergleich mit den anderen Einrichtungen ungewöhnlich.

Ein zusätzliches Segment der Einrichtung ist eine „Kita-VHS“, in der Eltern zusätzliche Angebote für ihre Kinder buchen können, z.B. Englisch-Sprachkurse, Musik-kurse. Auch für Eltern werden – in einem geringeren Umfang als für Kinder - Kurse angeboten. Die Kurse können auch von externen Interessenten belegt werden. Eltern können darüber hinaus auch andere Angebote buchen, wie beispielsweise Kindergeburtstagsparties, Entspannungs- und Konzentrationsübungen oder eine „Silvester-Übernachtungsparty“ für Kinder.

Finanzierung der Angebote

Das Kinder-Aktionszentrum ist zwar eine private Einrichtung, verfügt aber über öffentlich geförderte und private Gruppen. Neben den Elternbeiträgen werden auch EU-Mitteln bei der U-3 Betreuung mit einbezogen. Die Zusatzangebote werden über freiwillige Elternbeiträge und die Unterstützung von Unternehmen finanziert.

12. Kinderbetreuung Sonnenblume

Leitung	Interviewpartnerin: Frau Maudrich (Mitglied im Trägerverein)
Kontakt	Hoher Weg 3, 09116 Chemnitz Tel. 0371/3551956 E-Mail: sonnenblumeev@gmx.de Webpage: www.kinderbetreuung-sonnenblume.de
Träger der Einrichtung	Verein Sonnenblume e.V.
Art der Einrichtung	Kinderkrippe und Kindergarten Alter der Kinder: 0-6 Jahre
Öffnungszeiten	Mo. – Fr. 8.00 -1 7.00 Uhr Kernzeit darüber hinaus Absprache Sa. – So. nach Elternbedarf (24h Betreuung)
Gründungsjahr	2002 Vereinsgründung 2005 Eröffnung der Einrichtung
Größe der Einrichtung	15 Plätze durch Platz-Sharing: 20 Familien im Haus

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Aufgrund eines fehlenden passgenauen Angebotes haben sich mehrere Mütter zusammengetan, die in Kooperation mit ihrem Unternehmen („Meg-Ware“) eine Betriebskita gründen wollten. Da die Anzahl der Eltern für eine solche betriebliche Einrichtung nicht ausreichte, gründeten interessierte Familien einen Elternverein. Hier wurden die Angebote entwickelt und auf die Bedarfe der Eltern zugeschnitten. Heute ist der Verein Träger der Einrichtung und das Unternehmen unterstützt diese auch weiterhin. Um mehr finanzielle Sicherheit zu erhalten, bemüht sich der Verein seit über einem Jahr um die Anerkennung als freien Träger beim Stadtjugendamt.

Das Betreuungsangebot der (noch) privaten Einrichtung bietet in einer altersgemischten Gruppe ein flexibles Betreuungskonzept. Den Eltern werden verschiedene Betreuungsmodule angeboten: eine stunden-, tage- und wochenweise Betreuung ist genauso möglich wie eine „Regelbetreuung“. Abgesehen von externen Nutzerfamilien, wird in Absprache mit den Eltern eine Mindestbuchungszeit von 15 Stunden in der Woche vorgegeben. Durch die Angebote der Abend-, Nacht- und Wochenendbetreuung versucht die Einrichtung, Eltern mit Schichtdiensten und atypischen Arbeitszeiten in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Wenngleich das Betreuungsangebot stark auf die Elternbedarfe abzielt, steht das Kind im Mittelpunkt des Einrichtungskonzeptes. Durch einen hohen Personalschlüssel von einer Erzieherin auf drei Kinder ist es möglich, auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder einzugehen. Das heißt, die Flexibilität für die Eltern ist der eine Bestandteil des Konzeptes, während die Ansprache jedes Kindes den anderen, ergänzenden Teil bildet.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung wird in erster Linie privat durch Elternbeiträge finanziert, bei vier Familien zahlt Arbeitgeber einen Zuschuss. Zudem zahlt das Land Sachsen einen Zuschuss.

13. Kindergarten St. Ludwig (Familienzentrum)

Leitung	Margret Evers
Kontakt	Groner Allee 63, 49477 Ibbenbüren Tel. 05451/593050 E-Mail: familienzentrum@heiligkreuz.info Webpage: www.heiligkreuz.info
Träger der Einrichtung	Kath. Kirchengemeinde Heilig Kreuz
Art der Einrichtung	Familienzentrum/Kindergarten Alter der Kinder: 3 bis 6 Jahre
Öffnungszeiten	Mo. - Do. 7.15 - 12.30 & 14.00 - 16.30 Uhr Fr. 7.15 - 12.30 Uhr darüber hinaus: Tagespflege
Gründungsjahr	1991
Größe der Einrichtung	120 Plätze 5 Gruppen

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Der Kindergarten blickt bereits auf eine siebzehnjährige Historie zurück. 1991 wurde der neue Vier-Gruppen-Kindergarten eröffnet. Nachdem die Einrichtung erstmals 1997 behinderte Kinder aufnahm, ist sie seit 2005 als Tagesstätte und Schwerpunkt-einrichtung für Kinder mit Behinderung und Entwicklungsverzögerung anerkannt. Nach einer einjährigen Pilotphase ist das Haus seit 2007 zertifiziertes Familienzentrum. Als Familienzentrum hat sich die Einrichtung das Ziel gesetzt, durch ein bedarfsgerechtes Betreuungs- und Beratungsangebot Familien bei der Bewältigung ihres Alltags – sei es in Erziehungsfragen oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – zu unterstützen.

Die Einrichtung bietet eine Regelbetreuung an, die durch die Kooperation mit dem Sozialdienst katholischer Frauen (SkF) als Träger von Kindertagespflege erweitert wurde. Die Erweiterung des Angebotes wurde ausgelöst durch Bedarfserhebungen bei den Eltern und aufgrund der kontinuierlichen Elternkontakte, die die Mängel im öffentlichen Betreuungssystem deutlich machten. Über die Tagespflege konnte zum einen eine zusätzliche Ganztagsbetreuung, zum anderen aber auch individuelle Betreuungslösungen für Familien gefunden werden, u.a. für Ferien oder bei kurzfristig auftretendem Betreuungsbedarf („Notfallbetreuung“). Bis zu fünf Kindergartenkinder werden im Rahmen der so genannte „Großtagespflegestelle“ betreut werden. Die Großtagespflege hat in der Kita einen eigenen Raum und ist institutionell integriert. Die Idee für das zusätzliche Betreuungsangebot wurde durch Bedarfserhebungen initiiert, deutlich wurde, dass die Regelangebote zu „starr“ sind und nicht den unterschiedlichen Lebenslagen der Eltern entsprechen.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung finanziert sich über öffentliche Zuschüsse (Kommune und Land) und Elternbeiträge.

14. Kinderinsel Berlin GmbH

Leitung	Anita Drews
Kontakt	Kinderinsel Berlin GmbH Erlebnisswelt Eichendorffstr. 17, 10115 Berlin Tel. 030/41716928/38 E-Mail: info@kinderinsel.de Webpage: www.kinderinsel.de
Träger der Einrichtung	privater Träger: Kinderhotel, mobiler Babysitterdienst, freier Träger: Kinderkrippe
Art der Einrichtung	internationales Kinderhotel Alter der Kinder: 6 Monate bis 14 Jahre mobiler Babysitter- bzw. Betreuungsdienst Alter der Kinder: 6 Monate bis 14 Jahre Kinderkrippe Alter der Kinder: bis drei Jahren
Öffnungszeiten	Kinderhotel: 24h täglich Kinderkrippe: Mo. – Fr. 8.00 - 17.00 Uhr zusätzlich Betreuung in Kinderhotel bzw. über Babysitterdienst möglich
Gründungsjahr	2001 (1. Hotel) 2000 (Kinderinsel GmbH)
Größe der Einrichtung	Kinderkrippe: 18 Plätze Tagesbetreuung: 30 Plätze Übernachtungsplätze: 10

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Da die Gründerin und Geschäftsführerin der Kinderinsel selbst die Erfahrung gemacht hat, dass das öffentliche Betreuungsangebot auf die so genannten „Normarbeitszeiten“ abgestimmt ist, entstand die Idee, ein Angebot zu entwickeln, das auch Eltern mit atypischen Arbeitszeiten Betreuungslösungen bietet. Nachdem sie mit ihrem Business-Plan einen Wettbewerb für NeugründerInnen gewonnen und eine Marktanalyse für ihre Idee positiv ausgefallen war, entwickelte sie die Betreuungsbausteine für die Angebotspalette in der Kinderinsel.

Heute bietet die Einrichtung mit ihrem breiten Angebot sowohl Lösungen für den Regelbedarf als auch für kurzfristige, flexible Betreuungsbedarfe. In der Kinderkrippe ist eine reguläre Ganztagsbetreuung (7-9 Std. oder 7-11 Std.) möglich. Das Kinderhotel, das an sieben Tagen die Woche rund-um-die-Uhr geöffnet hat, ermöglicht spezielle Angebote für Kinder, wie z.B. Abend- und Nachtbetreuung, Kurzzeitbetreuung, Angebote wie Pyjama-Partys für Kinder oder die Organisation von Kindergeburtstagen. Im Rahmen der mobilen Betreuung wird durch einen flexiblen Babysitterservice die Betreuung der Kinder zu Hause möglich und Leistungen, wie ein Abhol- und Bringerservice, Kindersightseeing oder Gruppenbetreuung bei Tagungen und Kongressen werden angeboten. Für Unternehmen können über eine „Clubcard“ Betreuungsstunden für ihre MitarbeiterInnen kaufen.

Finanzierung der Angebote

Das Kinderhotel sowie die mobile Betreuung werden ausschließlich privat (Eltern/ Unternehmen) finanziert, während die Kinderkrippe durch öffentliche Zuschüsse und Elternbeiträge getragen wird.

15. Kindertagesstätte MOMO

Leitung	Sylvia Demin
Kontakt	Gostenhofer Hauptstr. 61/63, 90443 Nürnberg Tel. 0911/27299840 E-Mail momo@iska-nuernberg.de Webpage: www.iska-nuernberg.de/momo
Träger der Einrichtung	freier Träger: Institut für Soziale und Kulturelle Arbeit (ISKA) pgGmbH
Art der Einrichtung	Kindertagesstätte Alter der Kinder: 0 bis 12 Jahre
Öffnungszeiten	Mo. - Fr. 7:00 - 18:00 Uhr
Gründungsjahr	1996 2005 Kinderkrippe
Größe der Einrichtung	82 Kinder (davon 5 Plätze für verhaltensauffällige Kinder von 4 bis 8 Jahren) 6 Gruppen

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Von Beginn an war der Gedanke ein familiennahes, bedürfnisorientiertes Bildungs- und Betreuungsangebot für Familien zu bieten, leitend für MOMO. Aufgrund der veränderten Lebenssituation von Eltern und Kindern umfasste das Angebot von Beginn an lange Öffnungszeiten, die flexibel in Anspruch genommen werden können. Flexible Bring- und Abholzeiten waren bereits vor der Reform des Kita-Gesetzes möglich. Das Haus steht den Eltern das ganze Jahr zur Verfügung – es gibt keine Ferienschlusszeiten. Auch „externe“ Kinder aus anderen Kita's können die Ferienbetreuung nutzen.

Die Kinder in MEMO werden in kleinen Gruppen (12-15 Kinder), die nach einer gestuften Altersmischung zusammengesetzt werden, betreut. Jede Gruppe hat unterschiedliche Kernzeiten (9 bis 16 Uhr, 8.30 bis 14.30 Uhr oder 10 bis 16 Uhr), die insgesamt 6-7 Stunden umfasst. Vor und nach dieser Kerngruppenzeit besuchen alle Kinder der unterschiedlichen Alters- und Kerngruppen den „offenen Bereich“. Bis auf die Gruppe der unter Dreijährigen nutzt jede Kerngruppe in einem zweiwöchigen Turnus die verschiedenen thematischen Lernwerkstätten im Haus.

Die Eltern wiederum buchen eine durchschnittliche Betreuungszeit, die sich in erster Linie an ihrem Bedarf orientiert. Ihnen bleibt es dann selbst überlassen, wann und in welchem Umfang sie diese Zeiten nutzen. Die Einrichtung bietet eine völlig flexible Nutzung ohne feste Bring- und Abholzeiten an. Aufgrund der konzeptionell verankerten Elternmitarbeit („Netz für Kinder“) besteht ein sehr offener und regelmäßiger Austausch mit den Eltern.

Finanzierung der Angebote

Die Einrichtung wird als „Netz für Kinder“ Einrichtung im Rahmen der Regelfinanzierung getragen, d.h. durch öffentliche Zuschüsse der Stadt Nürnberg, Zuschüssen vom Land Bayern sowie der Elternbeiträge. Die heilpädagogische Zusatzbetreuung wird mit entsprechenden Tagessätzen getragen.

16. Kita Gänseblümchen

Leitung	Frau Korzeczek
Kontakt	Saarlandstr.21, 16816 Neuruppin Tel. 03391/2316
Träger der Einrichtung	Stadt Neuruppin (Regelangebot) Eltern-Erzieher-Verein (Abendbetreuung)
Art der Einrichtung	Krippe und Kindergarten
Öffnungszeiten	Mo. - Fr. 6.00 - 17.00 Uhr erweiterte Abendbetreuung: Mo. – Fr. 17.00 - 20.30 Uhr
Gründungsjahr	1975
Größe der Einrichtung	231 Plätze 9 Gruppen

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Die Einrichtung mit ihrem Regelangebot kann bereits auf eine lange Geschichte zurück blicken; damit ist sie ein fester Bestandteil der lokalen Kita-Szene. Über die Jahre beobachteten die pädagogischen Fachkräfte, wie sich die Lebens- und Arbeitssituation der Familien veränderte und viele neben der Kita auf ein zusätzliches privat organisiertes Betreuungsnetz setzten. Ein Anstoß für die Entwicklung des erweiterten Abendangebotes gab die Nachfrage von zwei Müttern vor sechs Jahren. Da die Verlängerung der Öffnungszeiten im Rahmen des Regelsystems nicht möglich war, wurde ein Erzieherin-Eltern-Verein gegründet, der das Angebot bis heute trägt.

Die Vergabe von Kita-Plätzen wird zentral von der Stadt geregelt. Diese prüft den Betreuungsbedarf auf der Folie von der elterlichen Arbeitszeiten (Umfang). Der Betreuungsvertrag wird demnach nicht zwischen Kita und Eltern, sondern zwischen der Stadt und den Eltern abgeschlossen. Wie die Eltern den Umfang der Betreuungszeiten gestalten, können sie bilateral mit der Kita vereinbaren. Wie viel Flexibilität bzw. ob überhaupt ein flexibles Angebot ermöglicht wird, liegt alleine an der Kita selbst. Die Kita Gänseblümchen ermöglicht die täglich und/oder wöchentlich variierende flexible Buchbarkeit von Betreuungszeiten. Dies geschieht in erster Linie durch die Absprache der Eltern mit den pädagogischen Fachkräften. Das erweiterte Angebot am Abend soll in erster Linie schichtdienstarbeitende Eltern in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Das bedeutet, trotz eines starren, reglementierten „Rahmen“ bietet die Einrichtung individuelle Lösungen für die Kinder und ihre Familien.

Finanzierung der Angebote

Die Kita ist in der öffentlichen Trägerschaft der Stadt Neuruppin, während das Abendangebot in der Kita in freier Trägerschaft durch ‚Eltern-Erzieher-Verein‘ befindet. Die Eltern zahlen zum Elternbeitrag in der Kita einen zusätzlichen Betrag für die Abendbetreuung.

17. Knirpsenparadies

Leitung	Andrea Sohn
Kontakt	Klausstr.24, 36251 Bad Hersfeld Tel. 06621/965996 E-Mail: kontakt@bad-hersfeld.knirpsenparadies.de Webpage: www.bad-hersfeld.knirpsenparadies.de
Träger der Einrichtung	Franchisekonzept Knirpsenparadies: privater Träger mit staatlicher Anerkennung
Art der Einrichtung	Kinderkrippe, Kindergarten, Hort Alter der Kinder: 2 Monate bis 12 Jahre
Öffnungszeiten	Mo. – Sa. 6.00 - 21.00 Uhr Kernzeit: 8.00 - 18.00 Uhr
Gründungsjahr	2005
Größe der Einrichtung	37 Plätze durch flexible Nutzung: ca. 260 Familien, die das Haus zum Zeitpunkt des Interviews (Juni 2007) bereits genutzt haben, zwei Gruppen: Krippengruppe, Familiengruppe

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Inspiriert durch das Konzept der ‚Kindervilla‘ in Dresden (s. Nr.5), entwickelte die Gründerin und Geschäftsführerin Frau Sohn das Franchise-Konzept von ‚Knirpsenparadies‘. Bereits Anfang der 1990er kam bei ihr der Wunsch auf, sich selbständig zu machen und eine eigene Kita zu gründen, die sich konzeptionell von der Regeleinrichtung abhebt. Im Austausch mit der Kindervilla entstand so ein flexibles Betreuungskonzept, das auf die individuellen Bedarfe der Eltern zugeschnitten ist. Unter dem Konzept der ‚Knirpsenparadiese‘ werden nun, ähnlich wie bei der ‚Kindervilla‘, Einrichtungen des gleichen Dachkonzeptes in Kleinstädten ausgebaut.

Derzeit bietet die Einrichtung ein sehr flexibles Betreuungsangebot, das täglich bzw. wöchentlich variierende Betreuungszeiten ermöglicht. Neben der Regelbetreuung können die Eltern auch bei Bedarf eine stundenweise Betreuung bzw. Notfallbetreuung in Anspruch nehmen. Des Weiteren werden Dienstleistungen, wie z.B. die Organisation von Kindergeburtstagen oder Yoga für Kinder, als auch „klassisch“ eine Ferienbetreuung angeboten. Während die Betreuung am Abend bereits angeboten wird, befindet sich das Angebot der Nachtbetreuung noch im Aufbau bzw. bei entsprechender Nachfrage denkt Frau Sohn über eine solche Dienstleistung nach. Prinzipiell ist das Haus - auch weil es ‚neu‘ am Markt ist - sehr offen gegenüber der Entwicklung von neuen Angeboten: wenn Eltern einen Bedarf anmelden, an den sie noch nicht gedacht haben, wird deren Realisierung auf die Machbarkeit hin geprüft. Ziel ihres gesamten Konzeptes ist es eben, individuelle, bedarfsgerechte Lösungen für die Familien zu finden.

Finanzierung der Angebote

Die Angebote werden privat durch die Eltern finanziert, ab und an gibt es auch Sachspenden von Unternehmen oder Arbeitgeberzuschüsse.

18. Takatukaland Kinderganztagesstätte

Leitung	Rolf Mistele
Kontakt	Hirschbergstr.49, 71634 Ludwigsburg Tel. 07141/6436131 E-Mail: rolf.mistele@takatukaland-kita.de Webpage: www.takatukaland-kita.de
Träger der Einrichtung	Elterninitiative e.V. durch Ikea MAs Management durch pme-Familienservice
Art der Einrichtung	Kinderkrippe + Kindergarten Alter der Kinder: 2 Monate bis 6 Jahre
Öffnungszeiten	Mo.- Sa. 6.30 - 21.00 Uhr darüber hinaus nach Absprache buchbar
Gründungsjahr	2006
Größe der Einrichtung	15 Plätze in einer altersgemischten Gruppe 10 Plätze in einer Kleinkindgruppe (33 Kinder mit Platz-Sharing)

Entstehungsidee und Betreuungsangebote

Die Einrichtung ist auf die Initiative von IKEA Deutschland entstanden. Mit dem Ziel, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Familie zu unterstützen, sollte mit Hilfe eines Startkapitals eine Kindertageseinrichtung aufgebaut werden, die in den Öffnungszeiten den IKEA-Standorten entsprechen. Da die sonst üblichen Regelangebote in der Kinderbetreuung diese nicht abdecken, sollten Eltern durch eine betriebsnahe Gestaltung in der Vereinbarkeitsfrage unterstützt werden. Nach einer erfolgreichen Bewerbung erhielt der Standort Ludwigshafen die finanzielle Unterstützung des Unternehmens. Es gründete sich eine Elterninitiative und der pme Familienservice hat die pädagogische Beratung, die Personalverwaltung sowie Akquise von weiteren Unternehmen übernommen. Neben IKEA besteht auch für andere Unternehmen die Möglichkeit, Platzkontingente zu kaufen.

Durch das Startgeld des Unternehmens sowie einer Förderung der öffentlichen Hand für die Plätze der Kinder aus Ludwigsburg konnte eine Einrichtung mit umfassendem und flexiblem Betreuungsangebot auf die Beine gestellt werden. In der Einrichtung sind drei verschiedene Platzmodelle buchbar (2 Teilzeit/1 Vollzeit/ hochflexibel). Möglich ist zudem der stundenweise Zusatz bzw. die Buchbarkeit einer Notfallbetreuung. Eine Ferienbetreuung wird darüber hinaus angeboten. Im Aufbau befindet sich zur Zeit der Befragung die Abend- und Nachtbetreuung.

Finanzierung der Angebote

Die Finanzierung setzt sich aus öffentlichen (Regelfinanzierung) sowie privaten Zuschüssen (Unternehmensbeiträge und Elternbeiträge) zusammen. Für die Kinder von Ludwigsburg erhält die Einrichtung die Regelförderung von der Kommune.

Teil III Geschäftsplanung für Kindertageseinrichtungen

Arnim Emrich, Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Flexible Zusatzangebote schaffen und kalkulieren

In Teil I des vorliegenden Berichtes wurde es bereits deutlich herausgearbeitet: Nicht nur der Bedarf an neuen Kindertageseinrichtungen steigt, sondern auch die Nachfrage nach flexiblen Betreuungsmodellen, die erwerbstätige Eltern dabei unterstützen, Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Denn der Berufsalltag von Vätern und Müttern wird durch eine Arbeitswelt geprägt, die den Beschäftigten ein zunehmendes Maß an Flexibilität abverlangt, etwa durch variable Arbeitszeiten oder Schichtarbeit. Angesichts dieser Entwicklung müssen sich immer mehr Kindertageseinrichtungen damit auseinandersetzen, wie sie auf die veränderten Bedürfnisse der Eltern reagieren. Doch rechnet sich ein zeitlich flexibles Zusatzangebot überhaupt? Und wenn ja, unter welchen Parametern?

Um Kindertageseinrichtungen bei der Beantwortung dieser zentralen Fragen zu unterstützen, entwickelte Roland Berger Strategy Consultants mit Förderung der Robert Bosch Stiftung ein einfach zu handhabendes und allgemein einsetzbares Planungsinstrument, mit dem insbesondere erweiterte Betreuungsangebote geplant werden können. Die Excel-Anwendung ermöglicht schon mit recht wenigen Informationen über Rahmenbedingungen die Geschäftsplanung für eine neue Kindertageseinrichtung und ein erweitertes Betreuungsangebot. Sowohl die Excel-Anwendung als auch der dazugehörige Nutzungsleitfaden sind online unter http://www.dji.de/flexible_betreuung als kostenloser Download zur Verfügung gestellt.

Im Folgenden soll weniger auf die Nutzung des Tools an sich eingegangen werden (hierfür existiert ein ausführlicher Nutzungsleitfaden), als vielmehr auf die Funktion der Geschäftsplanung für Kindertageseinrichtungen. Mit Hilfe einer exemplarisch ausgewählten Kindertageseinrichtung, die im Roland-Berger-Tool geplant wurde, werden das grundsätzliche Vorgehen bei der Geschäftsplanung und die konkrete Ausgestaltung für eine Kindertageseinrichtung vorgestellt.

1. Ziel und Vorgehen bei der Geschäftsplanung

Ziel einer Geschäftsplanung ist die möglichst detaillierte Kalkulation von Aufwendungen und Einnahmen, die aus der Betreibung eines bestimmten Unternehmens oder Angebotes zu erwarten sind. Sie bildet die Grundlage für die Entscheidung für oder gegen eine Investition und stellt die Basis für die Finanzplanung dar. Die Geschäftsplanung darf nicht mit der laufenden Buchhaltung eines Unternehmens verwechselt werden. Erstere dient aus-

schließlich Planungszwecken und ist nicht geeignet, um laufende Ein- und Ausgaben zu pflegen.

Um ein Geschäft genau planen zu können, muss in einem ersten Schritt das Geschäftsmodell klar definiert werden. Die zentralen Determinanten sind dabei:

- Produkt/Dienstleistung: Was wird angeboten?
- Kunden: Wer kauft die Produkte/Dienstleistungen?
- Markt: Wo werden die Produkte angeboten?
- Prozesse/Qualitätsstandards: Wie werden die Produkte/Dienstleistungen hergestellt?

Je nach Branche sind die einzelnen Punkte unterschiedlich zu gewichten. In **Abschnitt 2** werden diese Kerndeterminanten für das Geschäftsmodell einer Kindertageseinrichtung diskutiert.

Im zweiten Schritt müssen die Kosten und Einnahmen des zukünftigen Unternehmens detailliert geplant werden. Bei den Kosten ist zu unterscheiden zwischen fixen und variablen Kosten. Die fixen Kosten sind unabhängig von der "Produktionsmenge", ihre Höhe verändert sich nicht durch die Auslastung. Variable Kosten hingegen schwanken je nach "Produktionsmenge"; sie können somit in Abhängigkeit von der geplanten Produktionsmenge berechnet werden.

Die Einnahmen ergeben sich aus den zwei Determinanten: Preis und Menge. Die Mengenplanung sollte abhängig von der Nachfrage (z.B. erreichbarer Marktanteil) erstellt werden. Für die Ermittlung der Preise gibt es mehrere Varianten: Man kann sich an den Preisen des Wettbewerbs orientieren. Falls das Produkt noch nicht im Markt verfügbar ist, lassen sich die Preise anhand der in Befragungen ermittelten Zahlungsbereitschaft von Kunden festlegen. Schließlich kann auch eine kostenorientierte Preisfestlegung gewählt werden ("Welchen Preis muss ich verlangen, damit ich die Kosten decke?").

Die Kosten und Einnahmen einer Kindertageseinrichtung werden in **Abschnitt 3** für das starre und flexible Betreuungsangebot näher betrachtet.

Da die Geschäftsplanung vor der Gründung des Unternehmens erfolgt, muss sie stets mit Annahmen arbeiten. Haben bestimmte Prämissen erheblichen Einfluss auf die Geschäftsplanung, empfiehlt sich die Berechnung von Szenarien. Dabei wird das Geschäftsergebnis verglichen, wenn unterschiedliche Annahmen zugrunde gelegt werden. Daraus resultieren Minimal- und Maximalwerte, zwischen denen mit hoher Wahrscheinlichkeit das tatsächliche Geschäftsergebnis liegen wird. In **Abschnitt 4** wird eine solche Szenariobetrachtung beispielhaft für wichtige Kernannahmen des Geschäftsmodells Kindertageseinrichtung durchgeführt, um deren Einfluss auf das Ergebnis zu verdeutlichen.

2. Das Geschäftsmodell Kindertageseinrichtung

2.1 Produkt/Dienstleistung

Das "Kernprodukt" einer Kindertageseinrichtung ist die Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsleistung für Kinder. Während Kindertageseinrichtungen in der Vergangenheit recht einheitliche Öffnungs- und Betreuungszeiten angeboten haben, findet in den letzten Jahren eine zunehmende Differenzierung der Betreuungsmodelle statt. Dabei reicht das Angebot inzwischen von der 4-stündigen Vormittagsbetreuung bis zur 10-stündigen Ganztagsbetreuung. Im Rahmen der Geschäftsplanung muss hier eine Festlegung getroffen werden, mit der die notwendigen Kalkulationen vorgenommen werden sollen. Selbst wenn mit den Eltern individuelle Verträge geschlossen werden sollen, die jeweils unterschiedliche Betreuungszeiten festlegen, empfiehlt sich für die erste Planung trotzdem eine grobe Einteilung in grundsätzliche Betreuungsvarianten, um die Komplexität der Berechnung zu begrenzen.

Neben dem Kernprodukt "Betreuung" können außerdem zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden. Dazu gehören unter anderem Mittagsverpflegung oder inhaltliche Angebote, wie Fremdsprachen, Musik oder Serviceangebote (z.B. Hol- und Bringservice).

Das typische Geschäftsmodell einer Kindertageseinrichtung in Deutschland sieht bisher ein starres Betreuungsangebot vor. Dabei wird einmalig ein Vertrag mit den Eltern geschlossen, der diesen das Recht gibt, ihr Kind innerhalb bestimmter Öffnungszeiten für einen vereinbarten Zeitraum betreuen zu lassen. Diese Leistung wird mit einer monatlichen Gebühr entlohnt. In diesem Modell sparen die Eltern kein Geld, wenn sie ihr Kind einmal nicht zur Kindertageseinrichtung bringen. Umgekehrt ist es aber nicht möglich, dass das Kind an einem bestimmten Tag länger als vertraglich vereinbart betreut wird (abgesehen von der typischen Kulanz bei der Abholung am Nachmittag/Abend). Die Konsequenz für die Kindertageseinrichtung: Je häufiger Kinder wegen Urlaub oder Aktivitäten mit der Familie ihren Betreuungsplatz ungenutzt lassen, desto mehr sinken die Kosten. Damit ist die Anwesenheitsquote eine Kernannahme des Geschäftsmodells der Kindertageseinrichtung – sie beeinflusst direkt die Kosten pro Kind (siehe dazu Abschnitt 4).

Aufgrund des sich zunehmend ausdifferenzierenden Betreuungsbedarfs von Seiten der Eltern ist dieses typische, auf einem starren Betreuungsangebot basierende Modell in Frage gestellt. Es reicht vielen Familien nicht mehr aus, da es zu wenig Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet. Folglich wird zunehmend nach Möglichkeiten gesucht, in Kindertageseinrichtungen flexibel zusätzliche Betreuungszeit auch außerhalb der typischen Öffnungszeiten anzubieten. In einem ersten Schritt haben Kindertageseinrichtungen reagiert, indem längere Öffnungs- und Betreuungszeiten im Rahmen eines starren Regelangebots ermöglicht werden. Dabei ist aber weiterhin eine "Abnahmeverpflichtung" vorgesehen, d.h. einmal gebuchte Stunden werden auch bezahlt.

Aus Elternperspektive ist ein weiterer Schritt attraktiv: Kindertageseinrichtungen bieten einen Betreuungszeitraum nach den eigentlichen Öffnungszeiten an, z.B. am Abend von 18 bis 20 Uhr, in dem Kinder kurzfristig "eingebucht" werden können. Diese Betreuung wird dann pro Stunde bezahlt – allerdings nur, wenn ein Kind die Betreuungszeit auch tatsächlich in Anspruch nimmt. In diesem flexiblen Modell ist die Kernannahme der Geschäftsplanung die erreichbare Auslastung der zusätzlichen Betreuungszeit (siehe dazu Abschnitt 4).

2.2 Kunden

Die Kunden einer Kindertageseinrichtung sind die Eltern und deren Kinder. In Deutschland ist in den meisten Fällen aber auch noch der "Kunde Kommune/Land" zu berücksichtigen, der mit seinen Zuschüssen einen erheblichen Beitrag zu den Einnahmen und demnach zur Deckung der entstehenden Kosten leistet.

Bezüglich der Kinder muss eine Differenzierung nach Altersklassen (Krippe, Elementar, Hort) vorgenommen werden. Für diese Altersklassen sind typischerweise unterschiedliche Betreuungsschlüssel vorgeschrieben. Die Geschäftsplanung muss sich hier nicht zwingend an gesetzlichen Vorgaben orientieren. So kann eine Kindertageseinrichtung sich auch bewusst durch bessere Betreuungsverhältnisse vom gegebenen Standard abheben. Dies ist aber nur insoweit umsetzbar, als dass die Möglichkeit besteht, die höheren Kosten auch zu finanzieren (etwa über höhere Preise oder beispielsweise Zuschüsse eines Unternehmens).

Neben der Altersdifferenzierung der Kinder können auch die Eltern in unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden. Dies ist bei staatlicher Förderung eines starren Betreuungsangebots zwar zweitrangig, wird aber sowohl beim Angebot flexibler Betreuungszeiten als auch beim Angebot einer privaten Kindertageseinrichtung erfolgskritisch. Die wichtigsten Kriterien sind hierbei:

- Anteil der berufstätigen Mütter
- Haushaltseinkommen der Eltern
- Anteil alleinerziehender Mütter
- Anteil der Eltern mit Verwandten (z.B. Großeltern) vor Ort

Aus diesen Faktoren (soweit z.B. aus Kundenbefragungen bekannt) kann auf die Nachfrage nach zusätzlichen, flexiblen Betreuungsangeboten und auf die Zahlungsbereitschaft für diese Angebote geschlossen werden.

2.3 Markt

Bei vielen Geschäftsplanungen ist die Frage sehr wichtig, wo die Produkte/Dienstleistungen angeboten werden sollen. Dagegen steht dies bei der Planung einer Kindertageseinrichtung in den meisten Fällen von Anfang an fest, da sie standortbezogen geplant wird. Den Markt stellen somit die El-

tern/Kinder am Standort und evtl. noch in umliegenden Gemeinden dar. Nur private Anbieter planen ihre Standorte überregional.

2.4 Prozesse

Die Prozesse zur Erbringung der Betreuungsdienstleistung können je nach Kindertageseinrichtung sehr unterschiedlich sein. Ein wichtiges Unterscheidungskriterium ist dabei der Einsatz von fest angestellten pädagogischen Fachkräften bzw. von Honorarkräften. In der Regel bestehen erhebliche Kostenunterschiede zwischen diesen zwei Gruppen. Deshalb ist es wichtig, bei der Planung festzulegen, wie groß der Anteil der jeweiligen Beschäftigungsgruppe in der Kindertageseinrichtung sein soll. Da die Landesgesetze für Kindertageseinrichtungen verbindliche Regelungen zum Einsatz von pädagogischem Personal und/oder Hilfskräften vorgeben, sind diese bei der Planung ebenfalls zu beachten. Außerdem muss berücksichtigt werden, ob eine zusätzliche Kraft allein für Leitungstätigkeiten vorgesehen werden muss oder ob hier eine Teilzeitleistung einer/eines Erzieherin/Erziehers ausreicht.

Schließlich gibt es Unterschiede bei der Raumnutzung: Manche Einrichtungen bzw. deren Träger haben in ein eigenes Grundstück und Gebäude investiert (und tragen die Finanzierungskosten), andere zahlen Miete. Manche Kindertageseinrichtungen verfügen über Außenflächen, andere nicht. Natürlich unterscheiden sich die Einrichtungen auch in ihrem pädagogischen Konzept – da dieses für die betriebswirtschaftliche Betrachtung nicht direkt relevant ist, bleibt es in diesem Zusammenhang unberücksichtigt.

3. Kosten und Einnahmen einer Kindertageseinrichtung

3.1 Kosten bei starrem Betreuungsangebot (Klassische Kindertageseinrichtung)

Um ein Verständnis für die Kostendimensionen einer Kindertageseinrichtung zu vermitteln, soll mit einem fiktiven Beispiel gearbeitet werden, das im Geschäftsplanungstool von Roland Berger erstellt wurde. Es handelt sich dabei um eine Kindertageseinrichtung mit 120 Plätzen. Die Kernparameter der Einrichtung sind in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Kernparameter der beispielhaften Kindertageseinrichtung

PLÄTZE	BETREUUNGSSCHLÜSSEL	SONSTIGES
<ul style="list-style-type: none">• Insgesamt 120 Plätze• 40 Krippenplätze<ul style="list-style-type: none">– 50%: 4 h/Tag– 50%: 6 h/Tag• 40 Elementarplätze<ul style="list-style-type: none">– 50%: 6 h/Tag– 50%: 8 h/Tag• 40 Hortplätze (4 h/Tag)	<ul style="list-style-type: none">• Krippe: 6 Kinder pro Betreuer/in• Elementar: 10 Kinder pro Betreuer/in• Hort: 20 Kinder pro Betreuer/in	<ul style="list-style-type: none">• Einnahmen (fiktiv zur Kostendeckung)<ul style="list-style-type: none">– Platzpauschalen– Elternbeiträge• Personal<ul style="list-style-type: none">– 20% der Betreuungszeit mit Honorarkräften– Eine Vollzeitstelle für Leitungstätigkeit

Auf Basis der im Geschäftsplanungstool hinterlegten Durchschnittswerte für Sach- und Personalkosten wurde eine vollständige Planung durchgeführt. Diese zeigt anschaulich die Verteilung der Kosten auf die verschiedenen Blöcke (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Jährliche Kosten einer beispielhaften Kindertageseinrichtung

Quelle: RB-Geschäftsplanungstool Kindertageseinrichtung

[EUR]	
Summe Kosten	948.783
Personalkosten	521.463
Leitung	50.000
Erzieher(innen) Festanstellung	423.538
Erzieher(innen) Honorarbasis	47.925
Raumkosten	192.600
Miete Innenfläche	75.600
Miete Außenfläche	72.000
Nebenkosten Innenfläche	37.800
Nebenkosten Außenfläche	7.200
Verbrauchskosten	119.520
Reinigungskosten	61.920
Instandhaltung	24.480
Spielmaterial	25.920
Verbrauchsmaterial	7.200
Verwaltungskosten	43.200
Verwaltungskosten im engeren Sinne	14.400
Versicherungskosten	28.800
Sonstige Kosten	72.000

Der wichtigste Kostenblock sind die Personalkosten, die mehr als die Hälfte der Gesamtkosten ausmachen. Im Beispielfall deckten Honorarkräfte 20% der Betreuungszeit ab, für Leitungstätigkeit wurde eine Vollzeitstelle angenommen. Zweitgrößter Kostenblock sind die Raumkosten. Dabei ist die Miete inklusive aller Nebenkosten (Strom, Wärme, Abfall usw.) anzusetzen. Der dritte Block sind die Verbrauchskosten, zu denen insbesondere die Kosten für Reinigung und Instandhaltung sowie die Kosten für Spiel- und Verbrauchsmaterial (z.B. Bastelzubehör, Toilettenpapier) gehören. Schließlich sind die Verwaltungskosten, dazu zählen auch die Beiträge zu Versicherungen (z.B. Unfallversicherung), und sonstige Kosten zu berücksichtigen. Unter dem Begriff 'sonstige Kosten' verbergen sich u.a. Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Fortbildungskosten, Krankheitsvertretungen, Fachberatung und Mitgliedsbeiträge.

Merke: Personalkosten machen mehr als die Hälfte der Gesamtkosten einer Kindertageseinrichtung aus.

Berücksichtigt man nun den unterschiedlichen Betreuungsaufwand je nach Altersklasse und Betreuungsmodell, so lassen sich die Kosten pro Platz und

Monat errechnen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Kosten einer Kindertageseinrichtung pro Platz und Stunde

Quelle: RB-Geschäftsplanungstool Kindertageseinrichtung

		BETREUUNGSZEIT		
		4 Stunden pro Tag	6 Stunden pro Tag	8 Stunden pro Tag
ALTERSKLASSE	EUR			
	Krippe	640 pro Monat 7,38 pro Stunde	818 pro Monat 6,29 pro Stunde	
	Elementar		690 pro Monat 5,31 pro Stunde	818 pro Monat 4,72 pro Stunde
Hort		493 pro Monat 5,69 pro Stunde		

Die höchsten Kosten pro Platz (bei gleicher Betreuungszeit) und pro Betreuungsstunde fallen bei der Krippenbetreuung an. Der Grund ist der niedrigste Betreuungsschlüssel (im fiktiven Beispiel wurden 6 Kinder pro Betreuer/in angenommen). Insgesamt liegen die Kosten für 6-stündige Betreuung bei 818 EUR pro Monat. Das Angebot eines klassischen Kindergartenplatzes (Elementar) mit 6-stündiger Betreuung kostet 690 EUR pro Monat. Am günstigsten ist der Platz im Hort (im Beispiel ist nur eine 4-stündige Nachmittagsbetreuung vorgesehen).

Merke: Eine durchschnittliche Kindertageseinrichtung muss mit Kosten zwischen 600 und 800 EUR pro Platz und Monat rechnen. Je älter die Kinder, desto günstiger kann das Betreuungsangebot realisiert werden.

Die Kosten pro Stunde sinken mit steigender Betreuungszeit, da in der Geschäftsplanung davon ausgegangen wird, dass die fixen Kosten in gleichem Maße für jeden Platz anfallen. Dies kann z.B. dadurch anschaulich gemacht werden, dass trotz der kürzeren Betreuungszeit auch ausreichend Platz für die 4-stündigen Gruppen vorhanden sein muss. Dies ändert sich nur, wenn eine Doppelbelegung gelingt (also Vor- und Nachmittagsgruppen) und so die Fläche zweimal genutzt werden kann. Diese bessere Auslastung der Fixkosten ist ein typischer Hebel, um die Gesamtkosten senken zu können. Für die Standardgeschäftsplanung wurde diese Möglichkeit aber zunächst nicht berücksichtigt.

Merke: Da die Fixkosten besser ausgenutzt werden, sind die Kosten pro Stunde bei höherer Betreuungszeit pro Tag geringer als bei Modellen mit niedrigerer Betreuungszeit.

3.2 Einnahmen bei starrem Betreuungsangebot (Klassische Kindertageseinrichtung)

Die Einnahmen einer Kindertageseinrichtung sind wesentlich schwieriger mit einem grundsätzlichen Modell abzubilden, als dies bei anderen Geschäftsmodellen, beispielsweise in der Privatwirtschaft, der Fall ist. Sie sind stark abhängig vom Geschäftsmodell und den konkreten Rahmenbedingungen am Standort. Sie lassen sich in zwei grundsätzliche Gruppen einteilen: öffentliche Förderung und Elternbeiträge.

Die öffentliche Förderung wird von Bundesland zu Bundesland und Kommune zu Kommune unterschiedlich geregelt (vgl. Teil I, Kapitel 3.1). Häufige Modelle sind das Personalkostenmodell, bei dem ein gewisser Prozentsatz der Personalkosten durch die Kommune oder das Land getragen wird, oder die Platzpauschale, bei der für bestimmte Plätze (Alter und Betreuungszeit häufig vordefiniert) ein festgelegter Betrag als Zuschuss gezahlt wird. Alternativ werden in vielen Kommunen ganze Gruppen mit Pauschalbeträgen gefördert.

Die Elternbeiträge können nur von solchen Kindertageseinrichtungen völlig frei festgesetzt werden, die sich ausschließlich privat finanzieren. Sobald die Kindertageseinrichtung öffentliche Förderung erhält, gibt es in der Regel kommunal- bzw. trägergebundene Vorgaben für die Elternbeiträge. Sie werden meist nach Bedürftigkeit gestaffelt, sodass Eltern mit höherem Haushaltseinkommen entsprechend mehr zahlen als Eltern mit weniger Einkommen.

Im fiktiven Rechenbeispiel wurden die Einnahmen so festgesetzt, dass die Platzkosten gerade gedeckt werden.

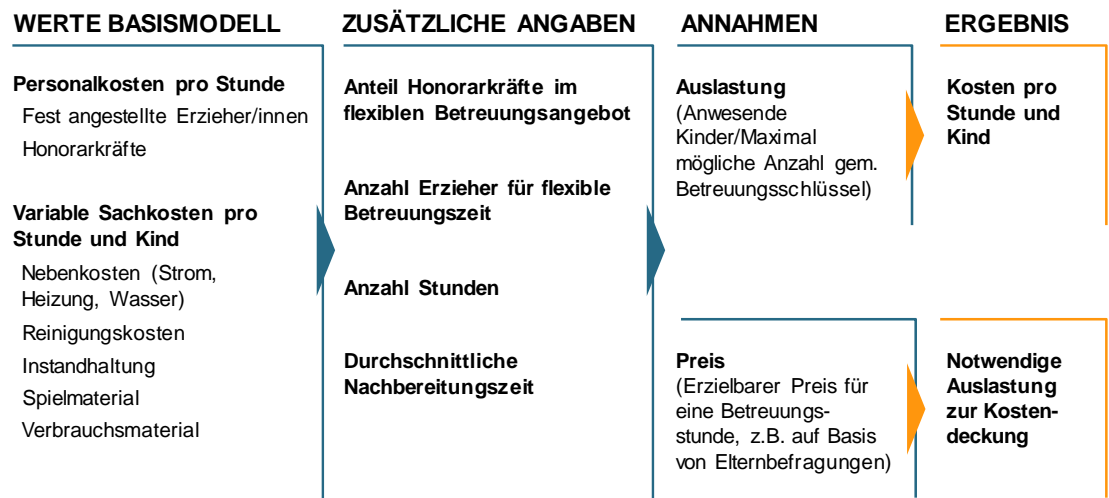
3.3 Kosten und Preisfestlegung für flexible Betreuungsangebote

Im Geschäftsplanungstool und für die weitere Betrachtung wird davon ausgegangen, dass flexible Betreuungszeit als Zusatzangebot einer klassischen Kindertageseinrichtung angeboten wird. Das heißt, dass bestehende Flächen und Einrichtungen (und damit Fixkosten) für die zusätzliche Betreuungszeit genutzt werden können. Die Planung eines unabhängigen Angebots flexibler Betreuungszeit würde sich in Vorgehen und Ergebnis unterscheiden.

Die Ermittlung der Kosten des flexiblen Betreuungsangebots basiert auf den Angaben der Berechnung des Basisangebots. Diese Logik wird in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Berechnung der Kosten für ein flexibles Betreuungsangebot

Quelle: RB-Geschäftsplanungstool Kindertageseinrichtung



Aus der Geschäftsplanung für das starre Betreuungsangebot werden die Personalkosten pro Stunde für fest angestellte Erzieher/innen und Honorarkräfte übernommen. Zudem wird berechnet, wie viel anteilige Sachkosten pro Betreuungsstunde im starren Betreuungsangebot anfallen. Für die als variabel angenommenen Posten (Nebenkosten, Reinigung, Instandhaltung, Spielmaterial, Verbrauchsmaterial) werden diese Kosten mitberücksichtigt. Für die Planung der zusätzlichen Betreuungszeit sind nur vier zusätzliche Angaben notwendig. Es muss festgelegt werden, ob der Anteil der Honorarkräfte im flexiblen Betreuungsangebot vom Basisangebot abweicht (häufig ist er dort höher). Weiterhin ist zu entscheiden, wie viele Erzieher/innen in der zusätzlichen Betreuungszeit anwesend sein sollen. Mit der Anzahl der Stunden wird schließlich der zusätzliche Betreuungszeitraum festgelegt (z.B. zwei Stunden nach Schließung der Kindertageseinrichtung). Außerdem muss noch berücksichtigt werden, dass eine gewisse Nachbereitungszeit erforderlich ist.

Je nach spezifischer Fragestellung bieten sich auf dieser Grundlage zwei Berechnungswege an:

Variante 1: Ermittlung der Kosten pro Stunde und Kind

In diesem Fall wird auf Basis einer Annahme über die erreichbare durchschnittliche Auslastung des Zusatzangebots (anwesende Kinder/maximale Betreuungskapazität gemäß Betreuungsschlüssel) berechnet, welche Kosten pro betreutem Kind und Stunde entstehen. Die Auslastungsannahme ist dabei zentral für das Ergebnis (siehe dazu ausführlich Abschnitt 4). Die resultierenden Kosten können Basis für eine Preisfestlegung sein.

Variante 2: Ermittlung der notwendigen Auslastung bei einem bestimmten Preis

Hier wird davon ausgegangen, dass – beispielsweise aus Elternbefragungen – bekannt ist, welchen Preis die Eltern für mehr Flexibilität bezahlen wür-

den. Diese Zahlungsbereitschaft ist unter anderem abhängig von den Kosten der Alternativangeboten (z.B. privater Babysitter) und der Einkommensstärke der Eltern. Auf Basis der Informationen aus dem Berechnungsmodell lässt sich anhand dieses Ziel-Preises eine Minimalauslastung ermitteln, die eine Kostendeckung ermöglicht.

Merke: Die Wirtschaftlichkeit eines flexiblen Betreuungsangebots ist abhängig von Auslastung und Preis. Wenn eine der beiden Informationen vorliegt, kann berechnet werden, welche Höhe die andere Größe zur Kostendeckung haben muss.

Für das fiktive Beispiel einer Kindertageseinrichtung wurden beide Varianten berechnet. Dabei sind folgende Annahmen getroffen worden:

- 2 Stunden zusätzliche Betreuungszeit für Vorschulkinder
- 1 Krippengruppe, 1 Elementargruppe (je 1 Erzieher/in)
- 15 Minuten Nachbereitungszeit (je Erzieher/in)
- 20% Honorarkräfte (wie im Basismodell)

Die Ergebnisse der Berechnung sind in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Beispielrechnung für flexibles Betreuungsangebot

Quelle: RB-Geschäftsplanungstool Kindertageseinrichtung

	Krippe	Elementar
Bereitgestellte Kapazität	6 Kinder	10 Kinder
VARIANTE 1		
Auslastungsannahme 40%		
Kosten pro Stunde	11,73 EUR	7,44 EUR
VARIANTE 2		
Ziel-Preis pro Stunde	8,00 EUR	6,00 EUR
Notwendige Auslastung	61%	52%

Auf Grund der angenommenen Betreuungsschlüssel ergibt sich durch die zwei Erzieher/innen eine Kapazität von 6 Kindern in der Krippengruppe und 10 Kindern in der Elementargruppe. Die Berechnung zeigt, dass bei 40% durchschnittlicher Auslastung Kosten von 11,73 EUR für eine Stunde in der Krippengruppe und 7,44 EUR für eine Stunde in der Elementargruppe anfallen würden. Umgekehrt zeigt Variante 2, dass ein Preis von 8,00 EUR für die Krippengruppe nur dann kostendeckend ist, wenn eine 61-prozentige Auslastung erreicht wird. Ein Preis von 6,00 EUR pro Stunde in der Elementargruppe ist bei 52% Auslastung kostendeckend. Schon dieses Beispiel verdeutlicht, dass durch eine veränderte Auslastung die Kosten

enorm variieren, da die Personalkosten auf weniger/mehr Köpfe verteilt werden können. Dieser Effekt wird in Abschnitt 4 nochmals ausführlich diskutiert.

Merke: Die Kosten pro Betreuungsstunde im flexiblen Angebot können wesentlich höher liegen als die Vollkosten pro Platz im Regelangebot. Dies hängt damit zusammen, dass die Personalkosten auf die anwesenden Kinder umgelegt werden müssen. Werden die möglichen Betreuungsschlüssel nicht ausgeschöpft, steigen die Kosten pro Betreuungsstunde.

4. Kritische Annahmen der Geschäftsplanung für eine Kindertageseinrichtung

4.1 Starres Betreuungsangebot: Die Anwesenheit der Kinder

Im starren Betreuungsangebot ist die Anwesenheit der Kinder entscheidend für die Höhe der Personalkosten. Durch den Abschluss zeitlich verbindlicher Betreuungsverträge kann vom vertraglich vereinbarten Betreuungsumfang nicht direkt auf die notwendige Betreuungszeit geschlossen werden. Kinder werden krank oder fahren mit der Familie in den Urlaub. Eltern machen Ausflüge mit den Kindern oder geben sie für einen bestimmten Zeitraum zu Verwandten (z.B. zu den Großeltern). Eine Kindertageseinrichtung kann auf diese Fluktuation reagieren und entsprechend mit weniger Personal planen, als bei vollständiger Anwesenheit aller Kinder notwendig wäre. Damit bei einer neuen Kindertageseinrichtung nicht zu viel Personal eingeplant wird, muss dieser Faktor auch bei der Geschäftsplanung berücksichtigt werden. Hier empfiehlt es sich in jedem Fall, die Erfahrungswerte anderer Einrichtungen abzufragen. Denn die Annahme hat einen starken Einfluss auf die resultierenden Kosten. Anhand der exemplarischen Kindertageseinrichtung sind in Abbildung 6 drei Szenarien mit unterschiedlichen Anwesenheitsquoten dargestellt. Die höchste Anwesenheitsquote geht davon aus, dass die Kinder im Schnitt nur 10 Tage (also zwei Wochen) im Jahr fehlen. Die niedrigste Quote geht von 50 Tagen Abwesenheit aus. Dazwischen liegt die Basisannahme der Beispielrechnung, die von 35 Tagen Abwesenheit ausgeht (25-30 Tage Urlaub der Eltern, 5 Krankheitstage).

Abbildung 6: Szenariobetrachtung für Anwesenheitsquote

Quelle: RB-Geschäftsplanungstool Kindertageseinrichtung

	<u>Anwesenheitsquote</u>	<u>Kosten pro Krippenplatz (6 Stunden Betreuung)</u>	<u>Jahresüberschuss/- fehlbetrag</u>
HOCH	96% (10 Tage Abwesenheit p.a.)	871 EUR/Monat	- 41.861 EUR
MITTEL	87% (35 Tage Abwesenheit p.a.)	818 EUR/Monat	11.217 EUR
NIEDRIG	81% (50 Tage Abwesenheit p.a.)	787 EUR/Monat	42.648 EUR
DELTA	40 Tage Unterschied der Anwesenheit pro Jahr	~ 100 EUR Abweichung der Kosten pro Platz	~ 80.000 EUR Unterschied im Jahresergebnis

Das Szenario mit sehr hoher Anwesenheit unterscheidet sich deutlich von dem Szenario mit niedriger Anwesenheit. Während der 6-stündige Betreuungsplatz für Krippenkinder bei hoher Anwesenheit 871 EUR Kosten ver-

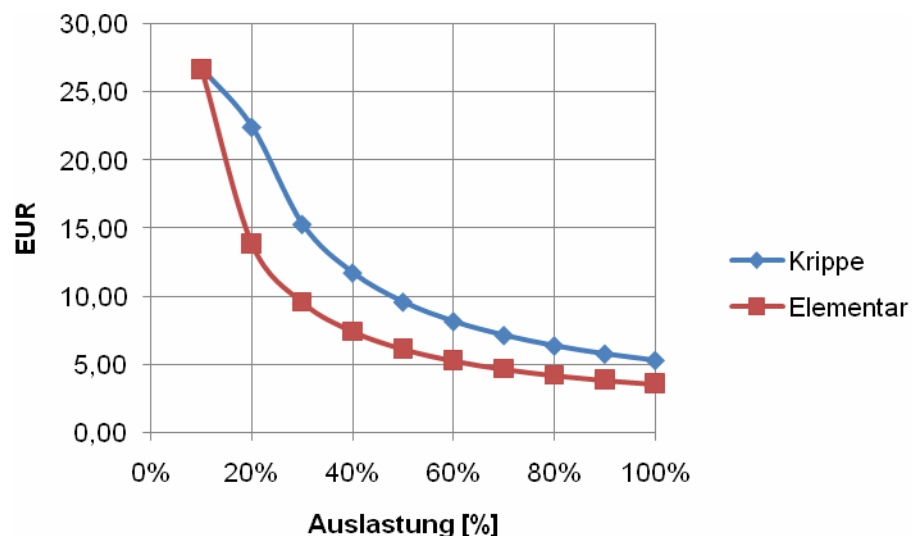
ursacht, ist er im Schnitt fast 100 EUR günstiger, wenn die Kinder häufiger abwesend sind. Dieser Effekt macht sich auch direkt im Jahresergebnis bemerkbar. Sind im Fall niedriger Anwesenheit die Kosten noch sehr gut gedeckt – die Kindertageseinrichtung erwirtschaftet hier 5% Umsatzrendite – macht dieselbe Kindertageseinrichtung bei hoher Anwesenheitsquote einen Verlust in gleicher Höhe.

Fazit: Die Kostenbelastung einer Kindertageseinrichtung hängt davon ab, wie stark die Kinder ihre vertraglich mögliche Maximalbetreuungszeit ausnutzen. Die tatsächliche Anwesenheit der Kinder ist ein – häufig nicht beachteter – Einflussfaktor auf das Ergebnis der Kindertageseinrichtung.

4.2 Flexibles Betreuungsangebot: Die Auslastung der Betreuungskapazität

Wie aus der Kostenbetrachtung bereits hervorgegangen ist, stellt die Auslastung der flexiblen Betreuungszeit die kritische Größe für die Rentabilität des flexiblen Betreuungsangebots dar. Umfangreiche Recherchen bei Kindertageseinrichtungen haben gezeigt, dass die Auslastung dieses neuen Angebotes gerade in der Anfangsphase sehr stark schwankt und schwer planbar ist. Die Effekte einer Veränderung der Betreuungskapazität sind enorm. Sie sind in Abbildung 7 graphisch dargestellt.

Abbildung 7: Kosten pro Stunde bei Veränderung der Auslastung



Die Abbildung zeigt, dass die Kosten je nach Auslastung zwischen rund 5 EUR pro Stunde (regelmäßige Vollaustung) und rund 25 EUR (Gesamtkosten pro Erzieher/in) schwanken. Je nach Zahlungsbereitschaft

der Eltern muss also eine gewisse Mindestauslastung erreicht werden – sonst kann das flexible Betreuungsangebot nicht kostendeckend aufrecht erhalten werden.

Fazit: Kindertageseinrichtungen müssen eine Abwägung treffen zwischen einem flexiblen und immer verfügbaren Angebot für die Eltern (was nur mit Abstrichen bei der Auslastung realisierbar ist) und einem vertretbaren Preis. Nur dann kann ein solches Angebot kostendeckend angeboten werden.

Literatur

- Altgeld, K./Klaudy, E.K./Stöbe-Blossey, S.** (2007). Kindertageseinrichtungen im Wandel. Anforderungen an eine mitarbeiterorientierte Organisationsentwicklung. In: IAQ-Report 3, online verfügbar unter: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2007/report2007-03.pdf>
- Bauer, F./Munz, E.** (2005). Arbeitszeiten in Deutschland - 40plus und hochflexibel. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 58, H. 1. S. 40-48.
- Bien, W./Rauschenbach, Th./Riedel, B.** (2006). Wer betreut Deutschlands Kinder? DJI-Kinderbetreuungsstudie, Weinheim/Basel: Beltz.
- Bien, W./Rauschenbach, Th./Riedel, B.** (2007). Wer betreut Deutschlands Kinder? Kurzfassung der DJI-Kinderbetreuungsstudie (pdf).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/BMFSFJ** (2006). Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/BMFSFJ** (2007). Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung (Broschüre)
- Cramer, M.** (2003). Arbeitszeitmodelle und Dienstplangestaltung. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Deutscher Bundestag** (2007). Bericht der Bundesregierung über den Stand des Ausbaus für ein bedarfsgerechtes Angebot an Kindertagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren. Unterrichtung durch die Bundesregierung, 16. Wahlperiode. Drucksache 16/6100.
- Deutsches Jugendinstitut** (DJI)(Hrsg.)(2005). Zahlenspiegel 2005. Kindertagesbetreuung im Spiegel der amtlichen Statistik, München: DJI.
- Deutsches Jugendinstitut** (DJI)(Hrsg.)(2008). Zahlenspiegel 2007. Kindertagesbetreuung im Spiegel der amtlichen Statistik, München: DJI.
- Diakonie** (2008). Positionen der Diakonie zur Finanzierung von Kindertageseinrichtungen. Positionspapier hrsg. vom Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V., Berlin.
- Diller, A.** (2006). Eltern-Kind-Zentren. Grundlagen und Rechercheergebnisse. DJI-Materialien.
- Diskowski, D.** (2004). Finanzierung in der Kindertagesbetreuung – Versuch einer Systematisierung. In: Diller, Angelika/Leu, Hans Rudolf/Rauschenbach, Thomas (Hrsg.). Kitas und Kosten. Die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen auf dem Prüfstand. DJI-Fachforum Bildung und Erziehung. München: DJI, 75-90.
- Esch, K./Klaudy, E. K./Stöbe-Blossey, S.** (2005). Bedarfsgerechte Kinderbetreuung. Gestaltungsfelder für die Kinder- und Jugendpolitik, Wiesbaden: VS Verlag.
- Fendrich, S./Pothmann, J.**(2006). Zu wenig und zu unflexibel. Zum Stand der öffentlichen Kinderbetreuung bei In-Kraft-Treten des TAG. In: Bien/Rauschenbach/Riedel (2006). Wer betreut Deutschlands Kinder?, 26-42.
- Gadow, T.** (2005). Der Bedarf an Tagesbetreuungsangeboten für unter 3-Jährige. In: Deutsches Jugendinstitut/Universität Dortmund - Forschungsverbund (Hrsg.)(2005). Zahlenspiegel 2005. Tageseinrichtungen für Kinder im Spiegel der amtlichen Statistik, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München: DJI Verlag, 213-237.
- Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft** (GEW)(Hrsg.)(2007). GEW-Kita-Studie: Wie geht's im Job? Online verfügbar unter: <http://www.gew.de/Binaries/Binary27929/GEW-Kitastudie.pdf>
- Groß, H./Seifert, H./Siegl, G.** (2007). Formen und Ausmaß verstärkter Arbeitszeitflexibilisierung. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 4., 202-208.
- Hagemann, U./Kreß, B./Seehausen, H.** (Hrsg.)(1999). Betrieb und Kinderbetreuung. Kooperation zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Haug-Schnabel, G./Bensel, J./von Stetten, S./Weber, S./Schnabel, N.** (2008). Flexible Betreuung von Unterdreijährigen im Kontext von Geborgenheit, Kontinuität und Zugehörigkeit. Wissenschaftliche Recherche und Analyse im Auftrag des Landschaftsverbandes Rheinland, Köln, Dezernat 4 – Schulen, Jugend: Kandern.
- Heitkötter, M.** (2006). Von Zeitlücken und Zeitbrücken in der institutionellen Kinderbetreuung. Wo erwerbstätigen und erwerbssuchenden Eltern der Schuh drückt. In: Bien/Rauschenbach/Riedel (Hrsg.). Wer betreut Deutschlands Kinder?, 215-235.
- Jurczyk, K./Lange, A.** (2006). Mother's little helper. Betriebe als Akteure in der Kinderbetreuung. In: Bien/Rauschenbach/Riedel (2006). Wer betreut Deutschlands Kinder? DJI-Kinderbetreuungsstudie, Weinheim/Basel: Beltz, 201-213.
- Klenner, Ch./Pfahl, S./Reuß, S.** (2003). Flexible Arbeitszeiten aus Sicht von Eltern und Kindern. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 23.Jg., H.3, 268-285.
- Klenner, Ch./Pfahl, S.** (2005). Stabilität und Flexibilität. Ungleichmäßige Arbeitszeitmuster und familiäre Arrangements. In: Seifert, Hartmut (Hrsg.). Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/New York: Campus, 124-168.

- Klinkhammer, N.** (2005). Tageseinrichtungen mit flexiblen Angebotsstrukturen. Neue Herausforderungen für die Gestaltung des pädagogischen Alltags von ErzieherInnen und Kindern. Projektbericht. München: DJI. (online verfügbar unter: www.dji.de/flexible_betreuung -> Link: Literatur)
- Klinkhammer, N.** (2007a). Flexibilität ermöglichen, Qualität sichern: Herausforderungen für die Veränderungen in der zeitlichen Angebotsstruktur von Kindertageseinrichtungen. In: Altgeld, Karin/Klaudy, Elke Katharina/Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg.). Flexible Kinderbetreuung – online Handbuch. (online verfügbar unter: <http://www.flexiblekinderbetreuung.de/html/handbkap3.html>).
- Klinkhammer, N.** (2007b). Betreuung – „zeitgemäß“ gestaltet? In: Welt des Kindes, Ausgabe 5, 13-15.
- Klinkhammer, N.** (2007c). Bedarfsgerechte Angebote im Trägerverbund? Die wissenschaftliche Begleitung vom Kinderhaus Regenbogen. Projektbericht, München: DJI/Graues Material
- Lange, J.** (2008). Strukturmerkmale von Kindertageseinrichtungen. In: Deutsches Jugendinstitut/Universität Dortmund - Forschungsverbund (Hrsg.)(2008). Zahlenspiegel 2007. Kindertagesbetreuung im Spiegel der Statistik, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München: DJI, 73-112.
- Leu, H. R.** (2005). Bildung in der frühen Kindheit – Anforderungen an die Institutionen. In: Esch, K./Mezger, E./Stöbe-Blossey, S. (Hrsg.). Kinderbetreuung – Dienstleistung für Kinder. Handlungsfelder und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 73-93.
- Pluto, L./Gragert, N./van Santen, E./Seckinger, M.** (2007). Kinder- und Jugendhilfe im Wandel. Eine empirische Strukturanalyse. München: DJI.
- Prott, R.**(2005). Rechtsgrundlagen und finanzielle Regelungen für Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflege. In: Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/Universität Dortmund (Hrsg.). Zahlenspiegel 2005. Kindertagesbetreuung im Spiegel der amtlichen Statistik. München/Dortmund, 15-44.
- Rauschenbach, Th.**(2006). Wer betreut Deutschlands Kinder? Eine einleitende Skizze. In: Bien/Rauschenbach/Riedel (Hrsg.), 10-24.
- Rauschenbach, Th./Riedel, B./Schilling, M.** (2007) Der Streit um die Zahlen – Bedarfsszenarien für unter Dreijährige und ihre Berechnungsgrundlage. München: DJI.
- Schier, M./Szymenderski, P./Jurczyk, K.** (2007). Eltern in entgrenzter Erwerbsarbeit - differenzierte und flexible Bedarfe an Kinderbetreuung. Ergebnisse einer qualitativen Studie im Einzelhandel und in der Film- und Fernsehbranche. EntAF-Arbeitspapier 2, DJI.
- Seehausen, H.** (1995). Familie – Arbeit – Kinderbetreuung. Berufstätige Eltern im Konfliktdreieck, Opladen: Leske und Budrich.
- Seehausen, H.** (2007). Zur Flexibilisierung von Angebotsformen und Betreuungszeiten in Tageseinrichtungen für Kinder. In: Stadt Münster (Hrsg.). Flexible Kinderbetreuung. Dokumentation der Fachtagung vom 31.1.07, Münster: Amt für Kinder, Jugendliche und Familie, 39-47.
- Stöbe-Blossey, S.** (2004). Arbeitszeit und Kinderbetreuung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in NRW, IAT- Report.

ISBN 978-3-935701-33-4

Titelfoto: istockphoto.com Gestaltung: Tanja Güster-Klinkhammer, Nideggen

