

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 01

Thema: Kita-Management nach innen

Titel: Nutzerfrequenzanalyse - Öffnungszeiten und
Personaleinsatz (11 S.)

Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

Soziale Dienstleistungen sind personalintensiv. Dies sieht man unter anderem daran, dass die Personalkosten einer Kindertagesstätte ca. 80% der Gesamtkosten ausmachen. Gleichzeitig ist es so, dass die Herstellung der Dienstleistung „Bildung und Betreuung von Kindern“ daran gebunden ist, dass die Adressaten dieser Leistung – also die Kinder – auch anwesend sind. Wenn ich also meine Kita morgens um 7 Uhr öffne, das komplette Personal schon anwesend ist, aber das erste Kind erst um 7.15 Uhr eintrifft und weitere sechs bis um 8 Uhr, dann ist meine Leistungsbereitschaft zwar hoch, aber faktisch wird weniger Leistung erbracht als möglich. Anders gesagt: Ich habe die vollen Personalkosten, ohne dass diesem Aufwand die mögliche Leistung gegenübersteht. Die Nutzerfrequenzanalyse ist ein Instrument, um die Anwesenheit der Kinder und den Personaleinsatz optimal aufeinander abzustimmen.

Bericht aus der Praxis

1 Gesellschaft zur Förderung der Kinderbetreuung (GFK) e.V. und impuls – Soziales Management:

Die GFK – gegründet 1994 in Kassel – versteht sich als ein soziales Dienstleistungsunternehmen und als verlässlicher Partner für Kinder und Eltern. Die GFK betreibt heute mehr als zwanzig öffentliche und betriebsnahe Einrichtungen in mehreren Bundesländern. Die Geschäftsführung der GFK wird seit zehn Jahren von der Beratungsfirma impuls – Soziales Management gemacht. Aus dieser Zusammenarbeit sind drei Managementinstrumente (Nutzerfrequenzanalyse, Aufgabenkritik und Jahresarbeitszeit) entstanden, die mittlerweile auch von einer Vielzahl anderer Träger von Kindertagesstätten genutzt werden.

2 Kurzbeschreibung:

Um den Personaleinsatz optimal zu gestalten, muss man wissen, an welchen Tagen und zu welchen Tageszeiten die einzelnen Kinder in der Kita anwesend sind. Um dies zu ermitteln, ist das Instrument der Nutzerfrequenzanalyse entwickelt worden. Die Nutzerfrequenzanalyse ist ein Instrument zur Bewertung der

- Effektivität der Öffnungszeiten und der
- Effizienz des geleisteten Herstellungsaufwandes.

Sie wird gruppenweise über einen Zeitraum von ca. 3 Monaten oder dauerhaft als Instrument der Qualitätssicherung durchgeführt. Aus den ermittelten Daten lässt sich der jeweilige optimale Personalbedarf (SOLL) ermitteln, sofern man sich auf die jeweils gewünschte Relation von Kindern und Fachkräften verständigt hat (z.B. ab dem 10. Kind in der Gruppe zwei Fachkräfte). Im Abgleich mit den tatsächlichen Dienstzeiten (IST) können die Effektivität und Effizienz der Öffnungszeiten bestimmt werden. Die Verbesserungspotenziale liegen bei Gruppen mit Ganztagsbetrieb nach den Erfahrungen der Kasseler zwischen zehn und zwanzig Prozent. Die Nutzerfrequenzanalyse steht im engen Zusammenhang zu zwei weiteren Managementinstrumenten: der Aufgabenkritik und der Jahresarbeitszeit. Das Jahresarbeitszeitmodell wird auch in dieser Ausgabe vorgestellt, die

Aufgabenkritik in der nächsten. In der nächsten Ausgabe wird die Integration der individuellen Arbeitszeitprofile in die jahreszeitliche Dienstplangestaltung erläutert.

3 Ziele:

Wenn man sich vor Augen hält, dass sich eine tägliche durchschnittliche Abweichung (= nicht in Anspruch genommene Öffnungszeiten) von 30 Minuten zwischen dem Bedarf an Öffnungszeiten und dem Öffnungszeitenangebot bei 230 Öffnungstagen im Jahr zu 115 Stunden oder 3 Wochen aufsummiert, wird die betriebswirtschaftliche Relevanz der Nutzerfrequenzanalyse schnell deutlich.

Ziele, die mit der Nutzerfrequenzanalyse verfolgt werden:

Leitziel:

Effektiver und effizienter Personaleinsatz

Ziele der Nutzerfrequenzanalyse:

- Kundenbedarfe (= Familienbedarfe hinsichtlich der Öffnungszeiten) besser einschätzen lernen
- Qualitätsreserven, Optimierungspotenziale verdeutlichen
- Verbesserungsvorschläge in puncto Öffnungszeiten und Arbeitsorganisation vorlegen

Die Ermittlung der Familienbedarfe an Öffnungszeiten ist dabei der entscheidende Bezugspunkt, geht es doch letztendlich darum, die vorhandenen personellen Ressourcen optimal auf die von den Familien benötigten Öffnungszeiten abzustimmen.

4 Vorgehen:

Auch wenn die Nutzerfrequenzanalyse einfach durchzuführen ist, sollte ihr Einsatz gut diskutiert und vorbereitet sein. Es ist wichtig, sich vorab über pädagogische Standards zu verständigen und sich mögliche Konsequenzen vor Augen zu führen, z.B. die Veränderung von Öffnungs- und Dienstzeiten.

Schritt 1:

Der Personaleinsatz ist nicht nur von rein quantitativen Aspekten, sondern auch von konzeptionellen Festlegungen abhängig, z.B. bei welcher Gruppenstärke wie viele Mitarbeiter in der Gruppe anwesend sein sollen. Diese Festlegung wird auch von der jeweiligen Altersstruktur in der Gruppe abhängen. Hierüber sollte es – zwischen Träger und Mitarbeiter/innen – vorab eine Verständigung geben, um eindeutige und vor allem abgestimmte Maßstäbe für die Interpretation der zu ermittelnden Daten und die daraus abzuleitenden Schlussfolgerungen für den Personaleinsatz zu haben.

Schritt 2:

Im nächsten Schritt muss der Zeitraum geklärt werden, in dem die Nutzerfrequenzanalyse durchgeführt wird. Dieser Zeitraum sollte mindestens drei Monate umfassen, damit die ermittelten Daten nicht zu stark durch zufällige Begebenheiten verfälscht werden. Der Auf-

wand für die Eingabe der erfassten Daten liegt für einen Zeitraum von drei Monaten in einer fünfgruppigen Einrichtung bei ca. dreißig Stunden (täglich ca. 30 Minuten).

Schritt 3:

Bevor man beginnt, müssen die Mitarbeiter/innen mit dem Verfahren vertraut gemacht werden. Die Erfassung der Anwesenheit der Kinder erfolgt täglich gruppenbezogen und im Zehn-Minuten-Takt auf einem dafür vorgesehenen Formblatt.

Schritt 4:

Die in den Gruppen ermittelten Daten werden am PC in eine dafür vorgesehene Software eingegeben. Mithilfe dieser Software werden die Bring- und Abholzeiten der Kinder im Erhebungszeitraum dokumentiert und es werden statistisch bereinigte Tagesfrequenzverläufe (zu welchem Tageszeitpunkt sind wie viele Kinder in der Gruppe?) erstellt.

Schritt 5:

Liegen die erhobenen Daten für einen Zeitraum von drei Monaten vor, müssen diese ausgewertet werden. In der Regel geben sie Hinweise für die Öffnungszeitenplanung und Personalvorhaltung.

Schritt 6:

Auf der Grundlage der vorliegenden Daten, deren Interpretation und der zu Beginn des Prozesses getroffenen Vereinbarungen (z.B. zum Verhältnis von Gruppenstärke und Personaleinsatz) können nun die erforderlichen Schlussfolgerungen für Öffnungszeiten und Personaleinsatzplanung gezogen und dann umgesetzt werden.

Schritt 7:

Da sich die Bedarfe von Familien hinsichtlich der Öffnungszeiten ändern, gilt es die Nutzerfrequenzanalyse in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, oder wenn sich der Eindruck einstellt, dass sich in der Nutzung der Öffnungszeiten Veränderungen ergeben haben.

5 Hintergründe, Umsetzung:

Der klassische Kindergarten hatte von 8 bis 12 Uhr und von 14 bis 16 Uhr geöffnet. Er war zugeschnitten auf die Kleinfamilie mit männlichem Ernährer und der Mutter, die sich um Kind und Haushalt kümmert. Besucht wurde er von den meisten Kindern – oft erst ab dem 5. Lebensjahr – nur vormittags als Abwechslung zur familiären Betreuung und zum ersten Einüben in die institutionelle Erziehung als Vorübung zur Schule. Das ist lange her und bildet heute nur noch einen kleinen Ausschnitt familiärer Realität ab.

Druck auf die Öffnungszeiten

In dem Maße, wie auch Frauen dauerhafte Berufstätigkeit anstreben, stieg der Bedarf an öffentlich organisierter Kinderbetreuung. Die Kindertagesstätte ist dann nicht eine mögliche Alternative zu familiärer Betreuung, sondern eine notwendige Voraussetzung für die Berufstätigkeit der Eltern. Dem entspricht die Zunahme an Betreuungsplätzen in den letzten 15 Jahren. Schaut man sich des Weiteren die Entwicklung der Arbeitszeiten an, wird deutlich, dass allerdings die alleinige Bereitstellung von Betreuungsplätzen nur einen Teil