
Arbeitszeit, Öffnungszeit, Familienzeit – flexible Zeiten im Kindergarten

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Magister FH für wirtschaftswissenschaftliche Berufe
Studiengang: Sozialmanagement, Linz

Eingereicht von
Karin Elisabeth Eiersebner

1. Betreuer: Prof. Dr. Paul Brandl
2. Betreuer: Mag. Josef Kobler

Mai, 2007

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Behelfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Linz, im Mai 2007

.....

Karin Eiersebner

Danksagung

Hiermit bedanke ich mich bei allen Personen, die mich bei der Erstellung meiner Diplomarbeit unterstützten, mir Inputs gaben und umfassendes Material zur Verfügung stellten.

An der Stelle möchte ich mich auch bei meinem Freund Stefan Hörtenhuber bedanken, für die Geduld und die tatkräftige Unterstützung bei der Verfassung dieser Arbeit.

Widmen möchte ich diese Arbeit meiner Familie, im Besonderen meinen Eltern Anna und Rudolf Eiersebner, die mir während des ganzen Studiums, mit viel Verständnis und aufbauenden Worten, unterstützend zur Seite standen – Danke.

Kurzfassung

Neue Zeiten: *Familienzeit, Öffnungszeit und Arbeitszeit.*

Veränderungen hinsichtlich Beruf und Privatleben sind seit geraumer Zeit ein Thema. Differenzierte Erwerbsbiographien, kurzlebige Beziehungen und der Trend zu „Kleinstfamilie“ stellen die Gesellschaft vor neue Herausforderungen.

Waren flexible Arbeitszeitmodelle und ein effizienter Personaleinsatz bis vor wenigen Jahren in Kindergärten noch kein Gesprächsthema, so sehen sich viele Einrichtungen aus unterschiedlichen Gründen damit konfrontiert, das traditionelle Zeitmanagement in Frage zu stellen.

Diese Arbeit beschäftigt sich zum einen mit der Darstellung eines effektiven Arbeitszeitmanagement, um hinsichtlich Qualität und Wirtschaftlichkeit das vorhandene Personal optimal einsetzen zu können. Zum anderen ist ein Ziel dieser Arbeit Möglichkeiten zu finden, durch den Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle einerseits auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen und andererseits flexible Betreuungsformen für Kinder und deren Eltern zu schaffen. So soll eine „win –win – Situation“ für Kinder und deren Eltern, MitarbeiterInnen und Erhalter der Einrichtungen geschaffen werden.

Anhand eines Kindergartens als konkretes Beispiel werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie durch das Einführen offener Kindergruppen das vorhandene Personal optimal eingesetzt werden kann und im Rahmen eines Jahresarbeitszeitmodells flexible Arbeits – und Öffnungszeiten entstehen.

Abstract

New time models: *Family time – opening hours – working hours.*

Social changes, concerning work and leisure, in the lives of the individuals are increasingly important. The tendency towards differentiated labor structures, transient relationships and nuclear families create challenges for the society in respect to different needs and wants.

Therefore, flexible working models and efficient deployment educational institutions such as kindergartens are an emerging subject for research and discussion. Moreover, a lot of social institutions have to question and restructure their time management.

This study concentrates on the illustration of effective and efficient management for working schedules. The quality and profitability of schedule implementations should be increased through the optimization of staff. Moreover, the study tries to find options to address the needs and desires of the employees while creating flexible child-care options for children and their parents. This strategy leads to a win-win situation for all stakeholders - parents, employees and the maintaining party of the institution.

In this study, the example of a kindergarten presents possibilities of the optimization of deployment and the creation of flexible working and opening hours. The strategy is displayed with a one-year schedule of working hours through the implementation of “open kindergartens.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
I Theoretischer Teil.....	5
1 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	5
1.1 Bestimmungen über die Arbeitszeit	6
1.2 Bestimmungen aufgrund des Kindergarten – und Hortgesetzes.....	11
2 Arbeitszeitmanagement als Grundlage zur Einführung flexibler Arbeitszeiten	17
2.1 Begriffsbestimmung und Aufgabe des Arbeitszeitmanagements	17
2.2 Die Zeitwirtschaft als Basis	19
3 Elemente des Arbeitszeitmanagements	21
3.1 Personalplanung.....	21
3.1.1 Individual – und Kollektivplanung.....	22
3.1.2 Teilbereiche der Personalplanung	23
3.2 Personalbedarfsplanung.....	24
3.2.1 Die Schritte der Personalbedarfsplanung	25
3.2.2 Personalbestandsanalyse.....	26
3.2.3 Betreuungsbedarf im Kindergarten	28
3.2.4 Die Berechnung des Personalbedarfes	29
3.2.5 Methoden der Personalbedarfsplanung	30
3.2.6 Einflussgrößen zur Ermittlung des Personalbedarfs	32
3.3 Personaleinsatzplanung.....	35
3.3.1 Zeitliche Dimensionen der Personaleinsatzplanung	37
3.3.2 Schritte der Personaleinsatzplanung	38
3.3.3 Datengerüst für die Personaleinsatzplanung	39
3.3.4 Stellenbeschreibung und Eignungsprofil.....	40
4 Flexibles Arbeitszeitmanagement.....	42
4.1 Arbeitszeit – Kernfrage der Gesellschaft.....	42
4.2 Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeiten	43

4.3	Gestaltungsparameter	45
4.4	Arbeitszeit und Arbeitsschutz.....	47
4.5	Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung als Kernproblem in Kinderbetreuungseinrichtungen	48
5	Flexible Arbeitszeitmodelle	50
5.1	Arbeitszeitkonten	51
5.2	Zeitautonome Arbeitsgruppen.....	53
5.3	Variable Arbeitszeit	56
5.4	Teilzeitarbeit	57
II	Praktischer Teil	59
1	Kinderbetreuung in der Marktgemeinde Vorchdorf	59
1.1	Anzahl der Kinder im Kindergarten	60
1.2	Ergebnisse der Elternbefragungen	61
1.3	Veränderte Rahmenbedingungen, die die Betreuungssituation der Kinder beeinflussen	65
2	Der Kindergarten Vorchdorf	66
2.1	Derzeitige Rahmenbedingungen	66
2.2	Anwesenheit der Kinder.....	67
2.3	Personaleinsatz im Kindergarten Vorchdorf.....	76
3	Arbeitszeitflexibilisierung im Kindergarten Vorchdorf	83
3.1	Personalwirtschaft und Organisationsentwicklung als Rahmenbedingung für Bedarfsorientierung	83
3.2	Bedarfsgerechter Personaleinsatz in der offenen Arbeit.....	87
3.3	Modell zur Einführung flexibler Arbeitszeiten	88
3.4	Vorteile einer veränderten Arbeitszeitgestaltung	97
3.5	Der Kindergarten als „lernende Organisation“	99
4	Zusammenfassung und Ausblick	103
	Literaturverzeichnis.....	105

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Kinder in einer Gruppe und die erforderlichen MitarbeiterInnen	13
Abbildung 2: Aufgaben des Kindergartenpersonals	14
Abbildung 3: Die Grundpfeiler für modernes Arbeitszeit - und Personalmanagement	19
Abbildung 4: Elemente eines Arbeitszeitmanagements	21
Abbildung 5: Bereiche der Personalplanung	23
Abbildung 6: Die Schritte der Bedarfsplanung	25
Abbildung 7: Vorgehensweise der Personalbedarfsplanung	29
Abbildung 8: Personalbedarf nach Tätigkeiten	35
Abbildung 9: Flexibler Personaleinsatz: Planungs- und Informationsablauf.	37
Abbildung 10: Die Schritte der Personaleinsatzplanung	38
Abbildung 11: Das Datengerüst der Personaleinsatzplanung	39
Abbildung 12: Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeiten	44
Abbildung 13: Flexible Arbeitszeitgestaltung	50
Abbildung 14: Anzahl der Kinder im Jahresvergleich	60
Abbildung 15: Anwesenheit der Kinder im September	69
Abbildung 16: Durchschnittliche Anwesenheit im Herbst	70
Abbildung 17: Anwesenheit der Kinder im Dezember	70
Abbildung 18: Durchschnittliche Anwesenheit an Zwickeltagen	71
Abbildung 19: Durchschnittliche Anwesenheit im Winter	72
Abbildung 20: Anwesenheit in den Semesterferien	72
Abbildung 21: Anwesenheit in den Osterferien	73
Abbildung 22: Durchschnittliche Anwesenheit im Frühling	73
Abbildung 23: Anwesenheit der Kinder im Juli	74
Abbildung 24: Anwesenheit der Kinder im Wochenverlauf	74
Abbildung 25: Anwesenheit der Kinder im Tagesverlauf	75
Abbildung 26: Verteilung der Stunden einer Pädagogin	77
Abbildung 27: Verteilung der Stunden einer Helferin	78
Abbildung 28: Anzahl der Stunden aller Pädagoginnen	78
Abbildung 29: Anzahl der Stunden aller Helferinnen	78

Abbildung 30: Anwesenheit der Betreuerinnen im Wochenverlauf	80
Abbildung 31: Kinder und Betreuerinnen - Anwesenheit im Kindergarten Vorchorf	81
Abbildung 32: Erwartungen an die Dienstplangestaltung.....	83
Abbildung 33: "Säulenmodell"	85
Abbildung 34: Personaleinsatz in einer "offenen Gruppe"	90
Abbildung 35: Exemplarische Dienstplangestaltung der Ganztagesgruppe..	93
Abbildung 36: Exemplarische Dienstplangestaltung der Halbtagesgruppen.....	94

Einleitung

Warum stehen neue Arbeitszeitmodelle in Kinderbetreuungseinrichtungen überhaupt zur Debatte?

Waren die Lage und die Länge der Öffnungszeiten von Kindergärten bis vor wenigen Jahren kein Gesprächsthema für Mitarbeiter und Eltern, so sehen sich heute viele Einrichtungen aus unterschiedlichen Gründen damit konfrontiert, das traditionelle Zeitmanagement in Frage zu stellen. Es gibt zwei Gründe, warum es sich lohnt, über eine Veränderung der Arbeitszeit nachzudenken: Auf der einen Seite gibt es den Kostendruck seitens der Erhalter. Auf der anderen Seite haben sich in den letzten Jahren die sozialen Umwelten der Einrichtungen erheblich verändert. Die wohl wichtigsten Veränderungen sind die teilweise radikal veränderten Zeitanforderungen der Arbeitswelt an die Arbeitnehmer und damit an die Eltern sowie die sich verändernden Familienstrukturen. Jobwechsel, Veränderungen im Tätigkeitsbereich, Weiterbildungen usw. wie auch Trennungen, Patch-Work Familien, Kleinstfamilien ohne familiäres „Auffangnetz“ stellen an Eltern völlig neuartige Herausforderungen.

Die Konsequenzen für die Personalwirtschaft in Kindergärten sind schnell benannt: Zum einen muss es Arbeitszeitkonzepte geben, welche die vorhandenen Arbeitszeitkontingente aus personalwirtschaftlicher Sicht optimal einsetzen, zum anderen soll die Einrichtung den an sie gerichteten elterlichen Bedarf nach mehr Flexibilität erfüllen (Vgl. Scheitz, Alfons: Neue Zeiten - Familienzeit, Öffnungszeit und Arbeitszeit; URL:<http://www.kindergartenpaedagogik.de/1225.html>, Stand:17.11.06).

Im Jahr 2007 wurde vom Amt der Oö. Landesregierung bzw. von der Abteilung für Bildung, Jugend und Sport ein neues Landesgesetz mit Bestimmungen über die Kinderbetreuung in der Gruppe erlassen. Das Oö. Kindergarten- und Hortgesetz sowie die für Krabbelstuben geltenden Bestimmungen des Oö. Jugendwohlfahrtsgesetzes 1991 wurden zu einem Landesgesetz zusammengefasst. Dadurch soll die Durchlässigkeit und

Flexibilität der Kinderbetreuung in Oberösterreich deutlich gemacht und verbessert werden. Dieses Landesgesetz tritt mit 1. September 2007 in Kraft. Eine wichtige Grundlage für das Landesgesetz stellt die Elternbefragung aus dem Jahr 2005 dar, deren Ergebnisse in dieses Landesgesetz einfließen. Wesentliche Neuerungen sind unter anderem die bessere Bedarfsorientierung durch mehr Gestaltungsmöglichkeiten für Erhalter, das gesetzliche Erfordernis eines pädagogischen Konzeptes und die Festlegung von Qualitätsstandards, insbesondere durch die Definition von Mindestöffnungszeiten und eines Mindestpersonalbedarfs, um den Bildungsauftrag erfüllen zu können. Die europäische Union bekräftigt die essenzielle Bedeutung eines Angebotes von Kinderbetreuungsplätzen zur Förderung der Erwerbsbeteiligung von Eltern. Die Jahres- und Tagesöffnungszeiten sollen sich neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch am Bildungsauftrag und der dafür notwendigen Anwesenheitsdauer orientieren. Die in dem Gesetzesentwurf eingeführte Mindeststundenanzahl je Tag bzw. Woche bringt auch eine explizite „Umkehr der Beweislast“ bei kürzeren Öffnungszeiten, indem die Eltern bei der Entscheidung verbindlich eingebunden werden müssen (Vgl. Amt der Oö. Landesregierung/Oö. Kinderbetreuungsgesetz 2007, S. 1 ff.).

Um den gesellschaftlichen Bedürfnissen und der Aktualisierung dieser rechtlichen Grundlage gerecht werden zu können, ergeben sich für Kinderbetreuungseinrichtungen unter anderem auch organisatorische Veränderungen. Nach dem Kinderbetreuungsgesetz 2007 besteht die Möglichkeit zur Festlegung von Kernzeiten, in denen pädagogische Aktivitäten und Tagesrandzeiten, in denen die Betreuung im Vordergrund steht. Dies soll es den Rechtsträgern erleichtern, im Rahmen ihres bestehenden Angebotes auch auf die Bedürfnisse von Eltern einzugehen, die eine längere Betreuung ihres Kindes benötigen.

Hier stellt sich nun die Frage, wie die unterschiedlich definierten Zeiten im Ablauf eines Kindergarten-tages gestaltet und innerhalb der gegebenen Personalstruktur optimal abgedeckt werden können. Ein durchdachter Dienstplan, unter Berücksichtigung eines effektiven und effizienten Einsatzes

des Personals, wird daher ein wichtiger Bestandteil einer qualitativ hochwertigen Arbeit im Kindergarten sein. Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich aus diesem Grund mit den unterschiedlichen Aspekten einer gezielten Personalplanung in Kinderbetreuungseinrichtungen.

Die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf soll aber auch für die MitarbeiterInnen in Kinderbetreuungseinrichtungen möglich sein. Daher ist ein Ziel meiner Arbeit, durch die Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle, individuelle auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen abgestimmte Arbeitszeiten zu entwickeln, welche sich positiv auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit auswirken. Gerade dieser Blickwinkel hat eine nachhaltige Wirkung auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern. Wie in jedem Unternehmen geht auch im Kindergarten die MitarbeiterInnenzufriedenheit mit der KundInnenzufriedenheit (Kinder und deren Eltern) einher.

In dieser Arbeit werden flexible Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiterinnen eines Kindergartens erstellt, die eine Erweiterung der Öffnungszeiten dieser Einrichtung ermöglichen und gleichzeitig Abhilfe bei Ausfällen von Personal schaffen. Dies soll mit den bestehenden Personaleinheiten und daher gleich bleibenden Kosten vonstatten gehen. Im Vordergrund dieser Maßnahmen stehen aber immer das Wohl der zu betreuenden Kinder und die pädagogische Arbeit, daher ist das Vorhandensein konstanter Bezugspersonen eine klare Zielsetzung. Trotz Erweiterung der Öffnungszeiten soll die Einführung flexibler Arbeitszeiten den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen entgegenkommen. Damit kann eine „win-win- Situation“ für Kinder, Eltern und Mitarbeiterinnen entstehen.

Der Kindergarten ist mehr als eine Betreuungseinrichtung – Kindergärten bilden, unterstützen und begleiten Kinder und deren Angehörige und tragen daher eine große gesellschaftliche Verantwortung. Dieser Verantwortung kann aber nur mit dem Einfließen neuer Überlegungen und Konzepte gerecht werden, wozu auch diese Arbeit ein Stück weit beitragen soll.

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und einen praktischen Teil gegliedert. Im theoretischen Teil wird zunächst auf rechtliche Rahmenbedingungen eingegangen, welche die Arbeitszeitgestaltung im Kindergarten beeinflussen. Folgend werden Grundlagen zum Arbeitszeitmanagement dargestellt, die einen effektiven und effizienten Personaleinsatz bedingen. Die anschließende Beschreibung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle soll die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit aufzeigen und Möglichkeiten für den Einsatz in Kinderbetreuungseinrichtungen sichtbar machen.

Im praktischen Teil werden anhand des Beispiels „Gemeindekindergarten Vorchdorf“ die derzeitige Situation analysiert und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt, die den aktuellen Erfordernissen bestmöglich gerecht werden sollen.

I Theoretischer Teil

1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Um organisatorische Veränderungen in einer Einrichtung wie in diesem Fall einem Kindergarten durchführen zu können, ist die Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen unumgänglich. Bei Maßnahmen hinsichtlich des effektiven Personaleinsatzes und der Arbeitszeitflexibilisierung ist die Kenntnis der gesetzlichen Gegebenheiten im Arbeitszeitrecht nötig. Da die Bestimmung des Personaleinsatzes von der Personalstruktur und den jeweiligen Aufgaben des Personals bzw. von der Anzahl, dem Alter und der Besuchszeit der Kinder abhängt, ist auch dazu die Beschäftigung mit den jeweiligen rechtlichen Vorgaben, die im Kindergarten- und Hortgesetz geregelt sind, notwendig.

Das Arbeitszeitgesetz (AZG) 1969 regelt die allgemeinen Fragen über die Arbeitszeit, das Arbeitsruhegesetz (ARG) 1983 regelt die wöchentliche Ruhezeit, sowie die Feiertagsruhe. Darüber hinaus gibt es noch zahlreiche Verordnungen zum AZG und ARG. Über den gesetzlichen Rahmen hinaus können durch Kollektivverträge branchenbedingte Regelungen getroffen werden. Auch Betriebsvereinbarungen oder Einzelverträge können Regelungen über die Arbeitszeit oder Arbeitsruhe enthalten (Vgl. Kallab/Ullmann 2004, S. 81). Gerade in Fragen der Arbeitszeit ist neben Gesetz und Einzelarbeitsvertrag immer auch der jeweilige Kollektivvertrag, der z.B. Arbeitszeitveränderungen und diverse Arbeitszeitverteilungsmodelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit regelt, zu beachten. Im Rahmen der gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen kann die innerbetriebliche Arbeitszeiteinteilung für die einzelnen Wochentage durch Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag oder auch unter bestimmten Voraussetzungen durch Weisung des Arbeitgebers erfolgen (Vgl. Vogt 2004, S. 84).

Das Personal in Gemeindekindergärten untersteht den dienstrechtlichen Bestimmungen für Vertragsbedienstete nach dem

Gemeindebedienstetengesetz 1982 in Verbindung mit dem Oö. Landesvertragsbedienstetengesetz. Im Weiteren gibt es aufgrund des Oberösterreichischen Kindergärten – und Horte- Dienstgesetz (OÖ. KHDG) besondere Bestimmungen über die Dienstzeit des Personals in Kindergärten und Horte (Vgl. Amt der Oö. Landesregierung/ Handbuch für Kindergärten und Horte 1999, S. 57).

1.1 Bestimmungen über die Arbeitszeit

Das Arbeitszeitrecht als Teil des ArbeitnehmerInnen- Schutzrechts verhindert die übermäßige Inanspruchnahme der Arbeitnehmerin und des Arbeitnehmers durch den/die ArbeitgeberIn. Arbeitszeitbegrenzungen dienen darüber hinaus der Sicherung der Freizeit der Arbeitnehmerin und des Arbeitnehmers sowie der staatlichen Steuerung des Arbeitsmarktes (Vgl. Brodil/Risak/Wolf 2006, S. 106).

Unter Arbeitszeit im rechtlichen Sinn wird die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen definiert. Nicht zur Arbeitszeit zählen Wegzeiten von der Wohnung des/der ArbeitnehmerIn zum Arbeitsplatz.

- Die Tagesarbeitszeit ist die Arbeitszeit innerhalb eines ununterbrochenen Zeitraums von 24 Stunden.
- Als Wochenarbeitszeit wird die Arbeitszeit innerhalb eines Zeitraumes von Montag bis einschließlich Sonntag bezeichnet (Vgl. Radner/Reissner 2006, S. 243).

Grundsätzlich wird von einer Normalarbeitszeit gesprochen, wenn pro Tag acht Stunden bzw. pro Woche 40 Stunden nicht überschritten werden. Das Arbeitszeitgesetz sieht aber Möglichkeiten, hauptsächlich durch Mittel kollektiver Rechtsgestaltung, zur Festlegung abweichender Normalarbeitszeiten vor. In diesem Rahmen liegt dann noch keine zuschlagspflichtige Überstundenarbeit vor. Dies geschieht entweder durch Verlängerung der normalen Tagesarbeitszeit und/oder durch Verlängerung der normalen Wochenarbeitszeit maximal auf die im Gesetz bestimmten

Zeiten. Die Lage der Normalarbeitszeit ist in zahlreichen Fallgestaltungen erlaubt, wie etwa die ständige Verlängerung der Tagesarbeitszeit zur Erreichung einer längeren durchgehenden Freizeit. Ein Beispiel dafür ist eine neunstündige Normalarbeitszeit von Montag bis Donnerstag und am Freitag die restlichen vier Stunden. Durch eine weitere Umschichtung kann auch eine Viertagewoche geschaffen werden (Vgl. Jabornegg/Resch/Strasser 2005, S. 43 f.). Die Schaffung von Durchrechnungszeiträumen für die wöchentliche Normalarbeitszeit ermöglichen Jahresarbeitszeitmodelle und ein mehrjähriges Ansparen von Zeitguthaben. Dabei kann innerhalb eines Durchrechnungszeitraumes die wöchentliche Normalarbeitszeit bis zur Höchstgrenze von 50 Stunden ausgedehnt werden, wenn diese im Durchschnitt die gesetzliche wöchentliche Normalarbeitszeit von 40 Stunden bzw. die im Kollektivvertrag festgelegte niedrigere Normalarbeitszeit nicht überschreitet (Vgl. Brodil/Risak/Wolf 2006, S. 110).

Das Kindergartenpersonal besteht aus dem/der LeiterIn, den gruppenführenden KindergartenpädagogInnen (KGP) und anderen erforderlichen Personen, wie z.B. AssistentInnen, SpringerInnen, Stützkräfte und HelferInnen. Die Kriterien für die Anzahl der jeweiligen Personen und deren Aufgaben folgen im nächsten Abschnitt. Zunächst wird auf besondere Bestimmungen über die Dienstzeit eingegangen.

Für KGP die laut § 7 des Oö. Kindergarten- und Hortgesetzes eine Gruppe führen, hat zur Vorbereitung der Gruppenarbeit, zur Elternarbeit und zur Fortbildung eine bestimmte Anzahl von Stunden von der direkten Arbeit mit den Kindern frei zu bleiben. Vollbeschäftigte KGP stehen sieben Stunden kinderfreie Dienstzeit zur Verfügung. Für teilzeitbeschäftigte KGP ist die Dienstzeit im gleichen Verhältnis aufzuteilen. LeiterInnen haben zur Besorgung von Leitungsaufgaben zusätzlich mindestens doppelt so viele Stunden vom direkten Kinderdienst frei zu bleiben, als der betreffende Kindergarten Gruppen hat. Das heißt, dass z.B. eine vollzeitbeschäftigte Leiterin, die eine Einrichtung mit vier Gruppen leitet, zusätzlich zur Vorbereitungszeit von sieben Stunden, acht Stunden kinderfreie Dienstzeit zur Erledigung von Leitungsaufgaben hat und ihr somit noch 25 Stunden für

die Arbeit mit den Kindern bleiben. Grundsätzlich haben die KGP mindestens die Hälfte der von der Gruppenarbeit freibleibenden Zeit im Kindergarten abzuleisten.

Über das Ausmaß der Gruppenarbeitszeit hinaus, das sich aus den vorhin erläuterten Bestimmungen ergibt, können KGP einschließlich LeiterInnen zu Mehrdienstleistungen in der Gruppenarbeit aus zwingenden Gründen nur bis zum Ausmaß von fünf Wochenstunden verpflichtet werden. Es sind daher maximal 38 Stunden Kinderdienst zulässig. Die kinderfreie Dienstzeit wird durch die Erbringung von Mehrleistungen in der Gruppenarbeit nicht berührt. Überstunden sind mangels Regelung im Oö. Kindergärten- und Horte – Dienstgesetz (KHDG) primär in Freizeit auszugleichen. Teilzeitkräfte dürfen über die für sie maßgebende Wochendienstzeit hinaus nur herangezogen werden, wenn Dienstleistung unverzüglich notwendig ist und ein vollbeschäftigtes Personal nicht zur Verfügung steht. Die Abgeltung von Mehrleistungen ist ebenfalls im Verhältnis 1:1 in Freizeit oder nach besoldungsrechtlichen Vorschriften abzugelten. Der Erholungsurlaub der KGP umfasst den nach dienstrechtlichen Vorschriften allgemein gebührenden Erholungsurlaub, sowie zusätzlich die Tage, an denen der Kindergarten während der Weihnachts-, Oster- und Pfingstferien geschlossen gehalten wird. Bei diesen zusätzlichen freien Tagen handelt es sich um eine spezifisch für KGP geschaffene Sonderregelung, wobei die Dauer dieser zusätzlichen Ferien von Gemeinde zu Gemeinde verschieden sein kann.

KGP haben einen Anspruch auf Fortbildung während der Dienstzeit im Ausmaß von 5 Tagen pro Arbeitsjahr. Bis zu zwei Tage sind verpflichtend, die restlichen Tage können freiwillig in Anspruch genommen werden. Bei Ausschöpfung des vollen Kontingents müssen zwei Tage auf betriebsfreie Zeiten, wie Samstage oder Ferienzeiten entfallen (Vgl. Amt der Oö. Landesregierung/Oö. Kindergärten- und Horte- Dienstgesetz 2003, § 6 -10).

Während für in Gemeindekindergärten tätige PädagogInnen zusätzlich die Bestimmungen des Oö. Landesvertragsbedienstetengesetz anzuwenden

sind, fallen die arbeitszeitrechtlichen Regelungen der HelferInnen unter das Oö. Gemeinde- Dienstrechts- und Gehaltsgesetz.

Für die PädagogInnen beträgt nach dem Vertragsbedienstetengesetz die regelmäßige Wochendienstzeit 40 Stunden. Die Wochendienstzeit ist unter Berücksichtigung der dienstlichen Erfordernisse und der berechtigten Interessen der Vertragsbediensteten durch einen Dienstplan einzuteilen. Im Interesse des Dienstes oder zur Erreichung einer längeren Freizeit kann die Dienstzeit in einzelnen Wochen eines Durchrechnungszeitraumes bis zu 52 Wochen flexibel aufgeteilt werden, wenn sie innerhalb dieses Zeitraums im Durchschnitt die Wochenarbeitszeit von 40 Stunden nicht überschreitet. Das heißt, dass eine Jahresarbeitszeitregelung für Vertragsbedienstete möglich ist (Vgl. Amt der Oö. Landesregierung/Landes- Vertragsbedienstetengesetz 1993, § 23-24).

Eine flexible Dienstzeitregelung ist für einzelne Arbeitsbereiche entsprechend den Erfordernissen festzulegen, wobei insbesondere der Dienstrahmen, Anwesenheitspflichten, die Länge der Durchrechnungszeiträume sowie Übertrag, Abbau und Ausgleich von Mehrleistungen zu regeln sind. Dabei ist eine Vereinbarung mit der Dienstnehmervertretung anzustreben. Die Tagesdienstzeit darf 13 Stunden nicht überschreiten, außer die Kontinuität des Dienstes kann sonst nicht gewährleistet werden. Die Wochendienstzeit darf innerhalb eines Durchrechnungszeitraumes von 17 Wochen im Durchschnitt 48 Stunden nicht überschreiten. Das Personal in Kindergärten kann also in einem Durchrechnungszeitraum von einem Quartal mehr Stunden arbeiten als vertraglich vorgesehen, wenn diese Stunden innerhalb eines Jahres wieder ausgeglichen werden. Überstunden ergeben sich im Rahmen einer flexiblen Dienstzeitgestaltung nicht, wenn bis zu der jeweiligen Dienstzeitregelung das Beschäftigungsausmaß nicht erreicht, bzw. ein vereinbarter Übertrag nicht überschritten wird. Das heißt, dass Teilzeitbeschäftigte innerhalb eines Quartals nicht auf eine durchschnittliche Arbeitszeit von 40 Wochenstunden kommen dürfen. Wenn die Arbeitszeit höher wäre, würden diese Stunden unter die Überstundenregelung fallen. Die Inanspruchnahme von Ruhepausen ist dahingehend geregelt, dass bei

einer Gesamtdauer der Tagesdienstzeit von mehr als sechs Stunden eine Pause von mindestens einer halben Stunde einzuräumen ist. Wenn es im Interesse der Bediensteten gelegen oder dienstlich notwendig ist, können anstelle einer halbstündigen Ruhepause zwei Pausen von je einer Viertelstunde oder drei Ruhepausen von je zehn Minuten abgehalten werden (Vgl. Amt der Oö. Landesregierung/Landes- Vertragsbedienstetengesetz 1993, § 23-24).

Der bzw. die Vertragsbedienstete hat in jedem Kalenderjahr Anspruch auf ein Urlaubsausmaß von 30 Werktagen bzw. von 36 Tagen, wenn das Dienstalter von mindestens 25 Jahren vorliegt, bzw. der/die Vertragsbedienstete das 51. Lebensjahr vollendet und mindestens zehn Jahre im bestehenden Dienstverhältnis zurückgelegt hat. Gilt für eine/n Vertragsbedienstete/n die Fünftageweche, so ist das Ausmaß des gebührenden Erholungsurlaubes in der Weise umzurechnen, dass anstelle von sechs Werktagen fünf Arbeitstage treten. Für HelferInnen und PädagogInnen gilt demnach die Fünftageweche. Letzteren gebührt aber, wie im vorherigen Abschnitt schon erwähnt, nach dem Kindergarten- und Horte Dienstgesetz ein zusätzlicher Erholungsurlaub im Ausmaß der Weihnachts- Oster- und Pfingstferien (Vgl. Oö. Landes-Vertragsbedienstetengesetz 1993, § 33,34 und 36). Die Arbeitszeitregelungen für die HelferInnen nach dem Oö. Gemeinde-Dienstrechts- und Gehaltsgesetz 2002 gestalten sich gleich wie im Landes-Vertragsbedienstetengesetz bei der Anwendung für die PädagogInnen. Dieses Landesgesetz ist auf alle Gemeinden und für alle Personen, die ab dem 1. Juli 2002 ein Dienstverhältnis als Vertragsbedienstete in Gemeinden begründen, anzuwenden. Unterschiedliche Vereinbarungen zwischen PädagogInnen und HelferInnen ergeben sich nur aufgrund des Oö. Kindergärten- und Horte –Dienstgesetz, das für Pädagoginnen anzuwenden ist (Vgl. Oö. Gemeinde- Dienstrechts- und Gehaltsgesetz 2002, §1).

1.2 Bestimmungen aufgrund des Kindergarten- und Hortgesetzes

Das Kindergarten- und Hortgesetz regelt unter anderem die Aufgabe des Kindergartens, die Aufgaben des Personals, die Öffnungszeit, den Personalschlüssel und die erlaubte Anzahl von Kindern in einer Gruppe.

Die folgenden gesetzlichen Definitionen sollen zur Erläuterung der Begrifflichkeiten und zur klaren Bestimmung der Gegebenheiten dienen. Diese Bestimmungen sind Orientierungspunkte für einen gezielten Personaleinsatz und die Grundlage zur Entwicklung von Arbeitszeitmodellen.

Der Kindergarten

„Kindergarten, im Sinne dieses Gesetzes ist jede Einrichtung, in der Kinder vom vollendeten dritten Lebensjahr bis zur Erreichung des schulpflichtigen Alters, allenfalls nach § 20 Abs. 2 bis zur Erreichung der Schulfähigkeit, durch hierzu befähigte Personen nach Maßgabe der Bestimmungen dieses Gesetzes beaufsichtigt, erzogen und betreut werden“ (Handbuch für Kindergärten und Horte in Oö. 1999, S. 11).

Das Kindergarten- und Hortgesetz wurde 2005 wie folgt geändert:

Nach § 2 Abs. 4b sind alterserweiterte Gruppen im Sinn des Landesgesetzes Kindergruppen, in die Kinder vor dem vollendeten dritten Lebensjahre oder/und nach dem Erreichen des schulpflichtigen Alters aufgenommen werden, sofern mindestens zehn Kinder in der Gruppe im Kindergartenalter sind (Vgl. Amt der Oö. Landesregierung/Landesgesetzblatt für Oö. 2005, S. 171).

Die Aufgabe des Kindergartens

Die Aufgabe des Kindergartens nach dem Oö. Kindergarten- und Hortgesetz §3 Abs. 1 ist es, die Eltern bei der Erziehung zu unterstützen. Dabei sind die Anlagen der Kinder nach grundlegenden sittlichen, religiösen und sozialen Werten ihrer Entwicklung entsprechend zu entfalten. Der Kindergarten hat Möglichkeiten zu einer gesunden psychischen und physischen Entwicklung

zu bieten und unter Ausschluss jedes schulartigen Unterrichtes die Schulfähigkeit zu fördern. Im §3 Abs.4 wird auch darauf hingewiesen, dass der Besuch des Kindergartens freiwillig ist und die Entscheidung über einen Besuch den Eltern bzw. Erziehungsberechtigten obliegt (Vgl. Handbuch für Kindergärten und Horte in Oö. 1999, S. 12).

Die Anzahl der Kinder und der MitarbeiterInnen

Kinderbetreuungseinrichtungen werden als Krabbelstube, Kindergarten oder Hort geführt. Die Kombination von Gruppen unterschiedlicher Arten unter einer gemeinsamen Leitung ist mit dem Inkrafttreten des neuen Kinderbetreuungsgesetzes zulässig. Eine Kindergartengruppe wird von einer/einem ausgebildeten Kindergartenpädagogin/en geführt. Diese/r muss die fachlichen Anstellungserfordernisse des §1 Oö. KHDG erfüllen. Das Fachpersonal wird von einer Hilfskraft mit entsprechender persönlicher Kompetenz unterstützt (Vgl. Handbuch für Kindergärten und Horte 1999, S. 61).

„Für alterserweiterte Gruppen ist ab dem zweiten Kind unter drei Jahren bzw. Kind im volksschulpflichtigen Alter eine zweite Fachkraft zu bestellen. Grundsätzlich dürfen Kinder ab Vollendung des zweiten Lebensjahres in alterserweiterten Kindergartengruppen aufgenommen werden. Nur in begründeten Fällen kann ein Kind ab dem 18. Monat den Kindergarten besuchen. In Integrationsgruppen muss zusätzlich während der Anwesenheit des/der Integrationskindes/r eine Stützkraft mit oder ohne pädagogische Ausbildung zur Verfügung stehen“ (Landesgesetzblatt für Oö. 2005, S. 171).

Die folgende Tabelle beinhaltet die zulässige Zahl der Kinder pro Gruppe und das dafür notwendige Personal:

Organisationsform	Kinder		Mindestpersonalbedarf
	min.	max.	
Krabbelstubengruppe	6	10	1 PädagogIn + ab dem sechsten gleichzeitig anwesenden Kind 1 Hilfskraft

Rechtliche Rahmenbedingungen

Kindergarten – oder Hortgruppe	10	23	1 PädagogIn + erforderliche AssistentIn oder Hilfskraft
Alterserweiterte Gruppe mit höchstens fünf Kindern unter drei Jahren	10	18	1 PädagogIn bei mehr als einem Kind außerhalb des Kindergartenalters 1 zusätzliche PädagogIn + 1 AssistentIn oder Hilfskraft
Alterserweiterte Gruppe mit höchstens neun Kindern im volksschulpflichtigen Alter	10	23	1 PädagogIn bei mehr als einem Kind außerhalb des Kindergartenalters 1 zusätzliche PädagogIn + 1 AssistentIn oder Hilfskraft
Alterserweiterte Gruppe mit höchstens fünf Kindern im volksschulpflichtigen Alter und höchstens fünf Kindern unter drei Jahren	10	20	1 PädagogIn bei mehr als einem Kind außerhalb des Kindergartenalters 1 zusätzliche PädagogIn + 1 AssistentIn oder Hilfskraft
Integrationsgruppe im Kindergarten oder Hort mit einem Kind mit Beeinträchtigung	10	20	1 PädagogIn + 1 Stützkraft + 1 AssistentIn oder HelferIn
Integrationsgruppe mit zwei bis vier Kindern mit Beeinträchtigung	10	15	1 PädagogIn + 1 Stützkraft + 1 AssistentIn oder HelferIn

Abbildung 1: Anzahl der Kinder in einer Gruppe und die erforderlichen MitarbeiterInnen (Vgl. Oö. Kinderbetreuungsgesetz 2007, S. 39 ff.)

Der Mindestpersonalbedarf gilt jedenfalls für die Kernzeit. In Randzeiten, gemäß § 9 Abs. 4 im Oö. Kinderbetreuungsgesetz 2007, darf vom Mindestpersonalbedarf abgewichen werden.

Die Aufgaben des Personals

Wie im vorigen Kapitel erwähnt, besteht in Kindergärten eine bestimmte Personalstruktur, die aus pädagogischen Fachkräften und Hilfskräften besteht, die jeweils unterschiedliche Aufgaben haben. Diese werden im Folgenden näher beschrieben. Ausschlaggebend für die dienstrechtliche Einordnung ist der Dienstvertrag.

Position	Aufgaben
LeiterIn	<ul style="list-style-type: none"> - Pädagogische & administrative Leitung - Zusammenarbeit mit dem Team, dem Erhalter, den Eltern, externen Partnern - Erstellen von Konzepten - Planung und Koordination gruppenübergreifender Vorhaben - Verantwortung als Vorgesetzte (Information, Einführung, Anleitung, Beratung von MitarbeiterInnen) - Fachliche Dienstaufsicht - Geldgebarung (im Rahmen der vom Erhalter gewährten Ermächtigung) - Karteiführung (über Kinder, Personal, Kindergartentransport) - Erstellen der Kindergartenstatistik
Kinder- garten- pädagogIn	<p>Gestaltung der Erziehungs- und Bildungsarbeit durch</p> <ul style="list-style-type: none"> - ein akzeptierendes, unterstützendes Erziehverhalten - Berücksichtigung kindlicher Bedürfnisse im Tagesablauf - Begleitung und Förderung des Spieles der Kinder - setzen individueller Fördermaßnahmen - Umsetzen der schriftlichen Planung in die Praxis - Teamarbeit und Elternarbeit - Kenntnis über die Aufgabenbereiche der übrigen MitarbeiterInnen (HelferIn, RaumpflegerIn, AssistentIn) - Erfüllung der Aufsichtspflicht
AssistentIn (mit päd. Ausbildung)	<p>Mitarbeit bei der Erziehungs – und Bildungsarbeit in Absprache mit der/dem gruppenführenden KGP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertretung der/des gruppenführenden KGP
HelferIn	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeit in der Gruppe unter Anleitung der/des gruppenführenden KGP - Einsatz als Begleitperson beim Kindergartentransport - Erfüllung der Aufsichtspflicht - Reinigung des Kindergartens
Stützkraft (mit oder ohne päd. Ausbildung möglich)	<ul style="list-style-type: none"> - Anleitungen der/des gruppenführenden KGP und der mobilen SonderkindergärtnerIn aufnehmen und ausführen - pflegerische Tätigkeiten ausführen - Unterstützung bei der Eingliederung des Integrationskindes - Eingehen auf individuelle Bedürfnisse des Integrationskindes - Gezielte Fördermaßnahmen durchführen

Abbildung 2: Aufgaben des Kindergartenpersonals (Vgl. Handbuch für Kindergärten – und Horte 1999, S. 61 ff.)

Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen

Das Arbeitsjahr ganztätig geführter Kinderbetreuungseinrichtungen ist nach Möglichkeit dem Schuljahr anzugleichen. Der Beginn eines Arbeitsjahres, die Hauptferien sowie die Weihnachts-, Oster-, und Pfingstferien sind unter Berücksichtigung der jeweiligen örtlichen Bedürfnisse vom Rechtsträger festzulegen. Grundsätzlich dauern die Hauptferien durchgehend vier Wochen. Der Rechtsträger darf aber entsprechend dem Bedarf der Eltern länger oder kürzere Hauptferien festsetzen bzw. von der Festsetzung von Hauptferien ganz absehen.

Kindergärten und Horte dürfen aber auch nur während einer bestimmten Zeit des Jahres geführt werden, sofern ein Bedarf dafür gegeben ist. Ein Beispiel dafür ist ein Sommerkindergarten, der während der Hauptferien zur Entlastung berufstätiger Eltern eingerichtet werden kann. Beim saisonalen Betrieb sind geringfügige Abweichungen bei der Gruppenzusammensetzung und den Öffnungszeiten möglich. Die Wochenöffnungszeit muss mindestens 25 Stunden betragen.

Die Tagesöffnungszeit von Krabbelstuben – und Kindergartengruppen muss mindestens von 7:30 bis 12:30 Uhr und von Hortgruppen mindestens von 11:30 bis 16:30 Uhr festgesetzt sein. Eine andere mindestens gleich lange Öffnungszeit ist zulässig. Ob Gruppen einer Kinderbetreuungseinrichtung länger als die Mindestöffnungszeit geöffnet sind, entscheidet der Rechtsträger auf Grundlage der Bedarfserhebung und des Entwicklungskonzeptes der Standortgemeinde. Für jede Gruppe, die länger als die Mindestzeit geöffnet hat, darf der Rechtsträger die Öffnungszeit in eine Kernzeit und Randzeiten für Frühdienst und/oder Spätdienst unterteilen, wobei folgendes zu beachten ist:

1. Die tägliche Mindestöffnungszeit darf nur als Kernzeit geführt werden.
2. Wenn regelmäßig mehr als drei Kinder anwesend sind, dürfen Randzeiten nicht festgelegt werden.

3. Randzeiten dürfen nicht länger als eine Stunde vor Beginn und/oder Ende der Kernzeit festgesetzt werden (Vgl. Kinderbetreuungsgesetz 2007, S. 39 ff.).

Die tägliche Aufenthaltsdauer in der Kinderbetreuungseinrichtung ist für Kinder ab drei Jahren nicht geregelt. Im Kinderbetreuungsgesetz 2007 § 13 ist aber explizit erwähnt, dass die Aufenthaltsdauer der Kinder in Krabbelstuben in der Regel sechs Stunden täglich, einschließlich der Mittagsruhe höchstens acht Stunden täglich nicht überschreiten soll. Nach § 13 im Kinderbetreuungsgesetz haben die Eltern mit dem Rechtsträger sicherzustellen, dass ihr Kind insgesamt mindestens fünf Wochen pro Arbeitsjahr, davon mindestens zwei Wochen durchgehend außerhalb der Kinderbetreuungseinrichtung verbringt.

Die Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen in Betreuungseinrichtungen stehen im direkten Zusammenhang mit der Anzahl der Kinder und deren Bedürfnissen und vor allem mit den Öffnungszeiten der jeweiligen Einrichtung, daher sind all diese rechtlichen Bestimmungen die Grundlage zur Gestaltung eines gezielten Arbeitszeitmanagement in Kinderbetreuungseinrichtungen.

2. Arbeitszeitmanagement als Grundlage zur Einführung flexibler Arbeitszeiten

Ein durchdachtes Arbeitszeitmanagement ist notwendig, um flexible Arbeitszeiten überhaupt ermöglichen zu können. In diesem Kapitel werden die Aufgaben des Arbeitszeitmanagements dargestellt sowie die vier Grundpfeiler der Zeitwirtschaft beleuchtet.

2.1 Begriffsbestimmung und Aufgabe des Arbeitszeitmanagements

Professor Dr. Rainer Marr beschreibt in seinem 1987 veröffentlichten Buch „Arbeitszeitmanagement“ im Vorwort den Begriff folgendermaßen:

„Arbeitszeitmanagement ist die Gestaltung des betrieblichen Arbeitszeitsystems zur Harmonisierung von Arbeitszeitbedarf und Arbeitszeitangebot nach Maßgabe der Kriterien der ökonomischen und sozialen Effizienz und im Rahmen der durch Gesetz und Tarifvertrag festgelegten Spielräume“ (Adamski 2000, S. 17).

Die Grundfunktion des Arbeitszeitmanagements ist demnach, anhand bedarfs- und interessenorientierter Zeitgestaltung, Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und einzuführen. Dadurch soll eine möglichst effiziente Anpassung des Arbeitszeitsystems an sich verändernden Arbeitszeitbedarf bzw. individuelle Arbeitszeitinteressen ermöglicht werden (Vgl. Adamski 2000, S. 17 f.).

Um am Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen die Arbeitszeiten an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten. Nur in wenigen Unternehmen werden alle Mitarbeiter ausschließlich von Montag bis Freitag zwischen 8 und 17 Uhr benötigt. Vor allem auch in Kinderbetreuungseinrichtungen ist der Personalbedarf nicht immer konstant, da die Anwesenheitszeiten der Kinder variieren. Um das vorhandene Personal optimal einsetzen zu können stellt sich die Frage, wie viele Mitarbeiter wann und wo gebraucht werden. Um das

herauszufinden müssen die Zeiten ermittelt werden, an denen Arbeit anfällt. In weiterer Folge ist es wichtig zu wissen, wie viele Personen notwendig sind, um die vorhandene Arbeit auszuführen. Die ermittelten Zeiten und Personenzahlen werden in Bezug zur durchschnittlichen Anwesenheitsquote der Mitarbeiter gesetzt. Unter der durchschnittlichen Anwesenheitsquote sind die Arbeitstage minus der Abwesenheit durch Urlaub, Krankheit, Fortbildungen usw. gemeint. Daraus ergibt sich, wie viele Mitarbeiter und wie viele Stunden je Arbeitsplatz über einen bestimmten Zeitraum erforderlich und verfügbar sind. Aus diesen Angaben kann eine Personalplanung und im Weiteren eine flexible Arbeitszeitgestaltung erfolgen.

Arbeitszeiten flexibel gestalten zu können ist für Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit heutzutage wichtiger als je zuvor. Unternehmen sind gefordert, Kundenwünschen möglichst umgehend nachzugehen, was den Betrieben eine erhöhte Flexibilität abverlangt. Im Vergleich zu festen Arbeitszeiten ist es Arbeitgebern bei Modellen mit variablen Arbeitszeiten eher möglich, die Arbeitszeiten an die Auftragslage bzw. anzupassen (Vgl. Gutmann/Hüsgen 2005, S. 7).

Kundenfreundliche Arbeitszeitlösungen sind eine Möglichkeit für die Unternehmen, den immer höheren Anforderungen des Marktes und der Kunden gerecht zu werden. In Produktionsbetrieben sollen die Leistungen termingerecht und natürlich in der gewünschten Qualität erbracht werden. Aber auch die Mitarbeiter fordern Gestaltungsspielräume und wollen z.B. aufgrund Kinderbetreuung oder Weiterbildung häufig zu bestimmten Zeiten oder in unterschiedlichem Beschäftigungsausmaß arbeiten. Das Stichwort „Work-Life-Balance“ steht für die Erkenntnis, dass motiviertes Arbeiten und Gesundheit von der Balance zwischen Arbeitszeit und „privater“ Zeit abhängt (Vgl. Boden 2005, S. 217).

2.2 Die Zeitwirtschaft als Basis

Die Zeitwirtschaft mit ihren vier tragenden Säulen bildet das Fundament für ein produktives Arbeitszeitmanagement. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

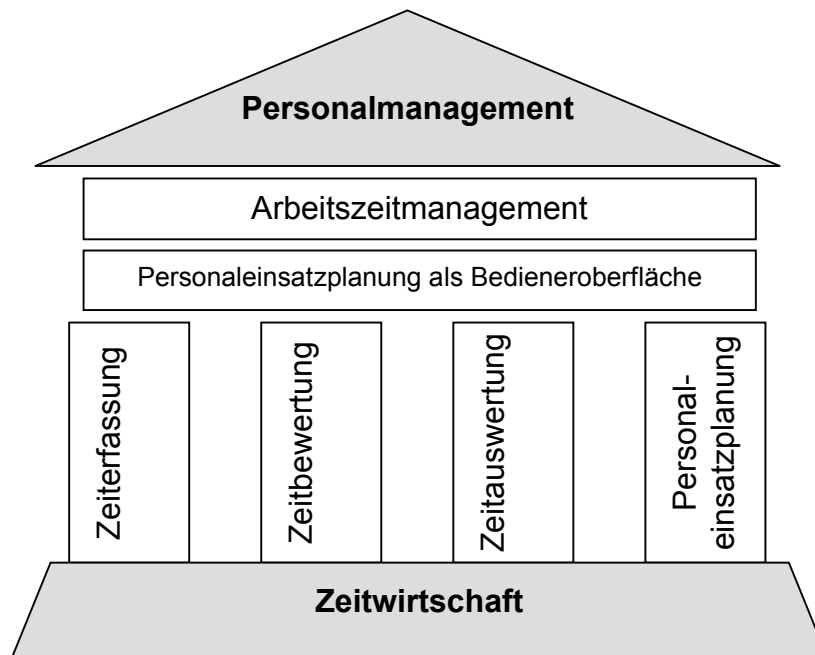


Abbildung 3: Die Grundpfeiler für modernes Arbeitszeit - und Personalmanagement (Adamski 2000, S. 21)

Zeiterfassung

Darunter wird die Erfassung nach Zeiträumen und Zeitartern, wie An – und Abwesenheitszeiten (von Datum/Uhrzeit bis Datum/Uhrzeit) verstanden.

Zeitbewertung

Umfasst die Berechnung der erfassten Zeitartern aufgrund zugeordneter Arbeitszeitmodelle ebenso einen Soll-Ist-Vergleich der geplanten und tatsächlichen Schichten, sowie die Umwandlung der Zeitartern in Lohnarten.

Zeitauswertung

Beschreibt das Führen von Arbeitszeitkonten, das Sammeln von Information über An- und Abwesenheiten und aktuelle Kontenstände, kumulierte Zeitartern, summarische Informationen über Abteilungen oder Kostenstellen, Statistiken und Arbeitszeitmanagementinformationen.

Personaleinsatzplanung

Darunter wird die Anpassung des generellen Dienstplans an die aktuellen Gegebenheiten verstanden. Dafür werden Informationen über benötigten Personalbedarf und die Nutzung der flexiblen Arbeitszeiten verwendet.

Wie in der Abbildung 3 ersichtlich, beinhaltet die Personaleinsatzplanung eine Doppelfunktion: einerseits ist sie mit ihren Funktionen eine der tragenden Säulen der Zeitwirtschaft und damit Ausgangsbasis für das Arbeitszeitmanagement, andererseits werden beinahe sämtliche Funktionen der Zeitwirtschaft über die Personaleinsatzplanung bedient. Daher muss sie ein integrierter Bestandteil eines Zeitwirtschafts- und Zeitmanagementsystems sein.

Mit der Einbeziehung der sozialen Komponente ist das Arbeitszeitmanagement unter dem gemeinsamen Dach des Personalmanagements anzusiedeln (Vgl. Adamski 2000, S. 20 f.).

3 Elemente des Arbeitszeitmanagements

Die Personalbedarfsplanung, die Personaleinsatzplanung und die Zeitwirtschaft sind zusammengehörige Elemente eines Zeitmanagements, das zur Umsetzung von effizienten und flexiblen Arbeitszeitmodellen notwendig ist. Die Personalbedarfsplanung und die Personaleinsatzplanung sind auch Bestandteile der Personalplanung (Vgl. Oechsler 2001, S. 114).

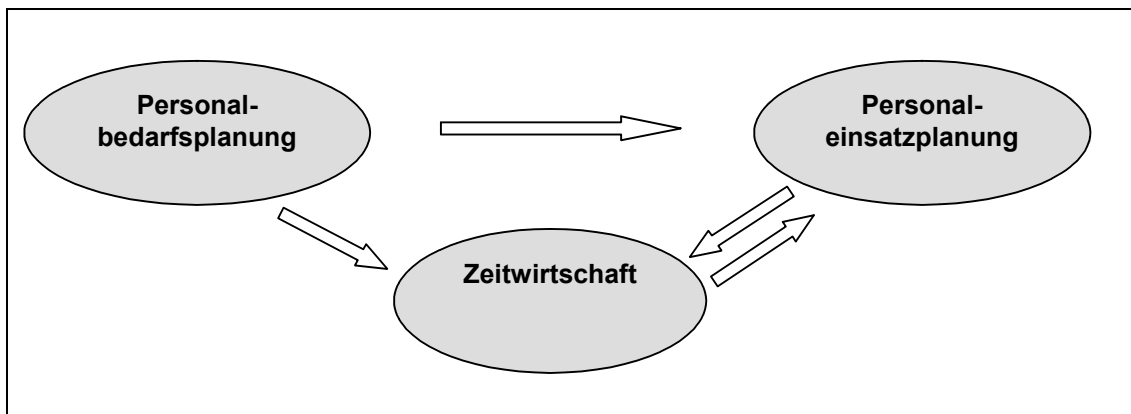


Abbildung 4: Elemente eines Arbeitszeitmanagements (Vgl. Oechsler 2001, S. 115)

3.1 Personalplanung

Aufgabe der Personalplanung ist es, für die Erreichung des Unternehmenszieles das erforderliche Personal in qualitativer und quantitativer Hinsicht bereitzustellen. Diese Vorwegnahme ist notwendig, da unternehmerische Entscheidungen immer auch personelle Konsequenzen zur Folge haben, die unter Umständen ökonomische oder soziale Nachteile für das Unternehmen bzw. für die Beschäftigten beinhalten könnten. Die Personalplanung hat die Aufgabe, auf die Entwicklungen vorausschauend einzugehen und Maßnahmen zu setzen. Solche Maßnahmen reichen dabei von einer auf zukünftige Erfordernisse abgestimmte Qualifizierung der Mitarbeiter über eine Flexibilisierung von Arbeitszeit bis hin zu einer sozialverträglichen Freisetzung von MitarbeiterInnen. Wie im vorherigen Kapitel schon erwähnt, spielen dabei die arbeitsrechtlichen Vorgaben eine bedeutende Rolle. (Vgl. Oechsler 2001, S. 41). Die Ziele der

Personalplanung ergeben sich grundsätzlich aus den Zielen des Personalwesens, wie z. B:

- Optimaler MitarbeiterInneneinsatz
- Minimierung der Kosten
- Steuerung der MitarbeiterInnenleistung
- Nutzung der Erfahrung und Kreativität der MitarbeiterInnen
- Soziale Ziele (Vgl. Olfert/Steinbuch 2001, S. 66)

Die Personalplanung nimmt sich aber nicht nur der MitarbeiterInnen in ihrer Gesamtheit an, sondern kümmert sich auch ganz individuell um jede/n einzelne/n MitarbeiterIn. Sie kann demnach in die Individual- und die Kollektivplanung unterteilt werden.

3.1.1 Individual- und Kollektivplanung

Die Individualplanung betrifft den/die einzelne/n konkrete/n MitarbeiterIn. Seinen/Ihren Werdegang im Unternehmen, seine/ihre Weiterentwicklung und seine/ihre Nachfolge bei Ausscheiden aus dem Unternehmen werden geplant. Bei der Individualplanung ist es notwendig, den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin mit einzubeziehen. Daher muss die Individualplanung viel stärker als die Kollektivplanung neben den Unternehmensbedürfnissen auch die MitarbeiterInnenbedürfnisse berücksichtigen.

Wie bereits in Unternehmen üblich, können individuelle Laufbahn-, Besetzungs- und Personalentwicklungspläne im Rahmen von Zielvereinbarungs- und MitarbeiterInnengesprächen stattfinden. Im Gegensatz dazu betrachtet die Kollektivplanung das Personal oder Teilgruppen des Personals in seiner Gesamtheit. Hierzu zählen die Planung des Personalbedarfs und -bestands, die Planung von Personalveränderungen, wie Stellenabbau oder das Einstellen neuer MitarbeiterInnen, sowie die Planung der Personalkosten und der Personalentwicklung (Vgl. Gutmann/Terschüren 2005, S.16 f.). Im folgenden Kapitel werden die Teilbereiche einer Personalplanung näher erläutert.

3.1.2 Teilbereiche der Personalplanung

Die Personalplanung ist in unterschiedliche Teilbereiche gegliedert, wie z.B. die Personalbedarfsplanung oder die Planung von Maßnahmen der Personalbeschaffung der Personalentwicklung. Die Grundlage jeder Personalplanung ist aber die Personalpolitik der Organisation und die Unternehmensplanung.

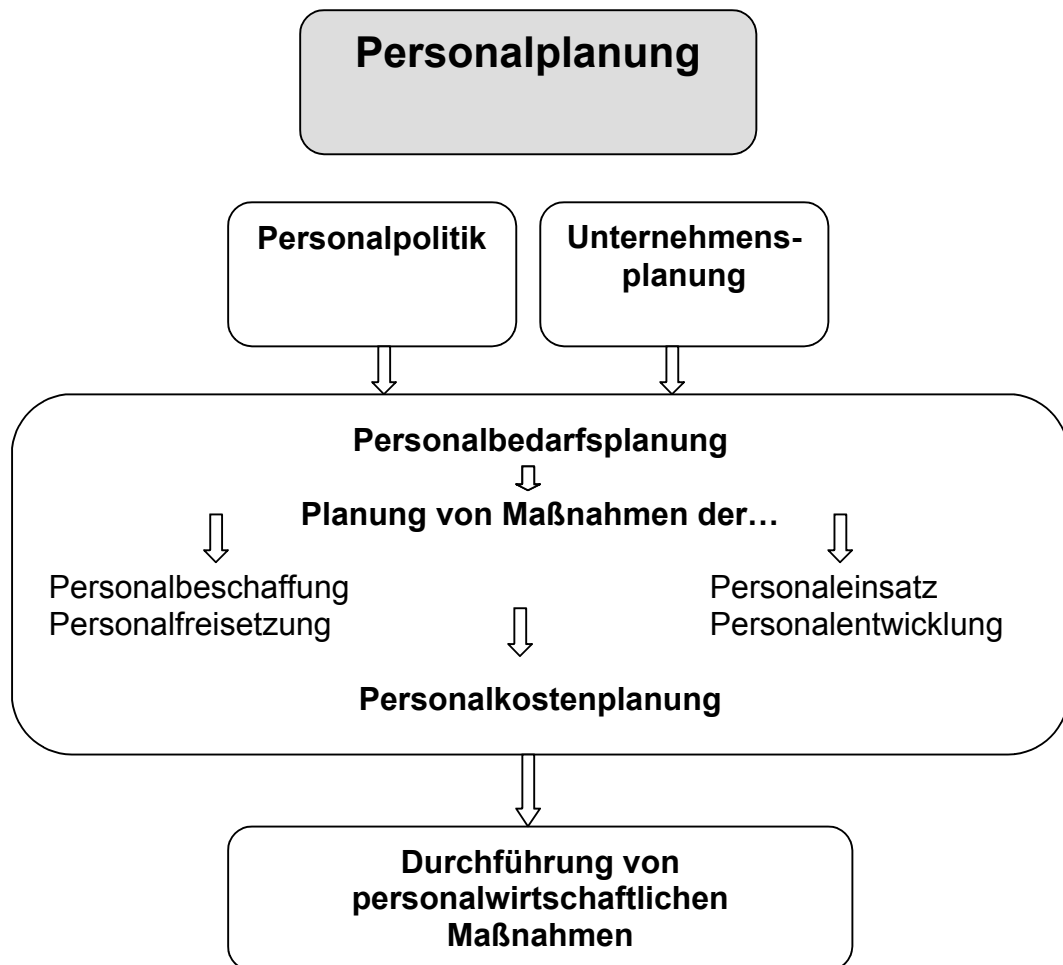


Abbildung 5: Bereiche der Personalplanung (Kolb 1995, S. 62)

Ausgangspunkt und Kernstück jeder Personalplanung ist die Personalbedarfsplanung. Sie ist das Bindeglied zu allen anderen Planungsbereichen des Unternehmens, wie der Investitions-, Produktions- und Finanzplanung. Im Kindergarten zielt die Planung eher auf die Organisationsplanung, wie Öffnungszeiten, Anzahl der Kinder, Dienstpläne usw. ab, trotzdem spielt auch hier die Personalplanung die entscheidende Rolle. Da das Ziel dieser Arbeit ein bedarfsorientierter Einsatz des

vorhandenen Kindergartenpersonals ist, liegt der Schwerpunkt auf der Personalbedarfsplanung und in weiterer Folge als Teilbereich davon die Personaleinsatzplanung (Vgl. Oechsler 2001, S. 55).

3.2 Personalbedarfsplanung

Eine wichtige Aufgabe der Personalplanung ist es, die richtigen MitarbeiterInnen zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Position zu platzieren. Ziel ist es, eine möglichst genaue Passung von Personen und Positionen zu erreichen. Das setzt eine genaue Kenntnis der Personen und deren Leistungsfähigkeit bzw. deren Leistungsbereitschaft, sowie der zu erfüllenden Aufgaben und den damit verbundenen Anforderungen voraus.

Bei der Personalbedarfsplanung wird der gegenwärtige und zukünftige Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht ermittelt. Im Rahmen eines strategisch ausgerichteten Personalmanagements muss die Personalbedarfsplanung immer auf die zu erreichenden Ziele und die Optimierung der Leistungen ausgerichtet sein. Die Personalbedarfsplanung wird nach den zu Grunde gelegten zeitlichen Planungshorizonten in kurzfristigen (1 Monat bis 1 Jahr), mittelfristiger (1 bis 5 Jahre) und langfristiger Planung (5 bis 20 Jahre) unterteilt.

Folgende Fragen sollten in einer Personalbedarfsplanung berücksichtigt werden:

- Welche derzeitigen Aufgaben und Ziele sollen auch in Zukunft weiter verfolgt werden? Welche Leistungen sollen optimiert werden?
- Welche Entwicklungsziele sollen in welchem Zeitraum zukünftig erreicht werden?
- Wie viele MitarbeiterInnen, mit welchen Voraussetzungen (Qualifikationen, Kompetenzen, Erfahrungen) werden wann, wo oder für welche Aufgaben benötigt?
- Wie viele MitarbeiterInnen, mit welchen Voraussetzungen sind bereits vorhanden? (Personalressourcen)

- Wie viele neue MitarbeiterInnen, mit welcher Qualifikation werden noch benötigt? (Personalbeschaffung) Welche MitarbeiterInnen können/sollen/wollen für welche Aufgaben, Bereiche und Positionen weiterqualifiziert und gefördert werden? (Personalentwicklung)
- Wie viele MitarbeiterInnen können nicht mehr angemessen bzw. wirtschaftlich vertretbar eingesetzt werden? (Personalfreisetzung)

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergibt sich ein Soll-Bestand an benötigten Mitarbeitern. Dieser Soll-Bestand wird mit dem tatsächlichen Personalbestand abgeglichen und daraus kann ein Netto – Personalbedarf erhoben werden (Vgl. Hölzle 2006, S. 41 ff.).

3.2.1 Die Schritte der Personalbedarfsplanung

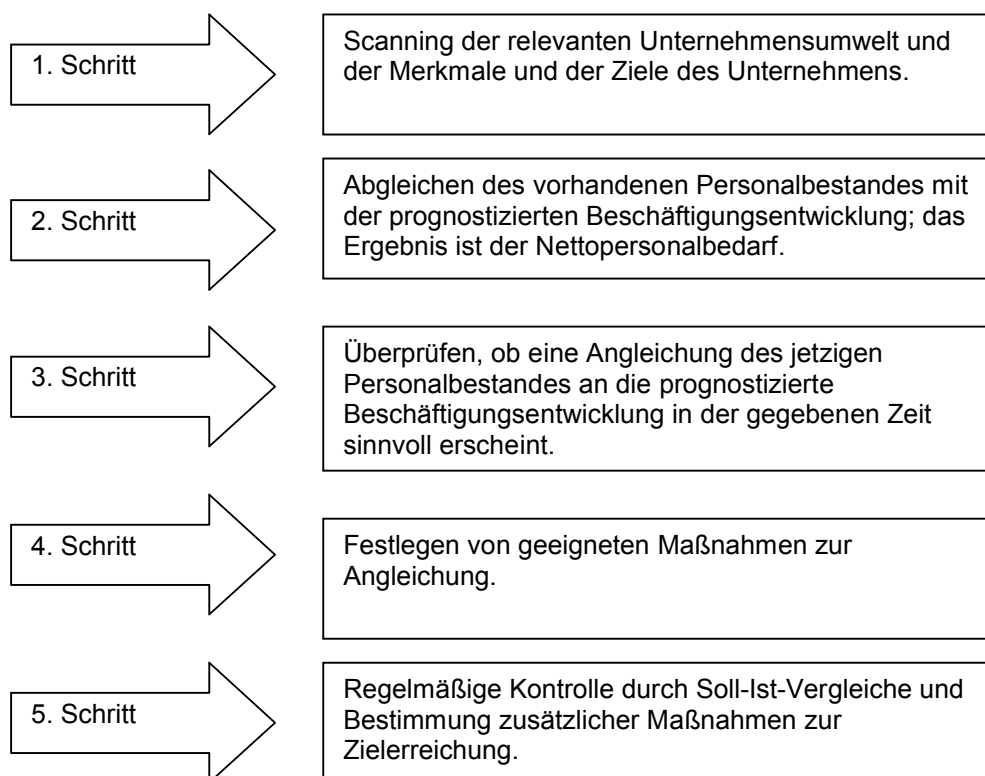


Abbildung 6: Die Schritte der Bedarfsplanung (Oechsler 2001, S. 56)

Nach dem ersten Schritt, der die Darstellung der Ziele und Aufgaben des Unternehmens erforderlich macht, ist die Analyse des derzeitigen

Personalbestandes notwendig, um das Personal den zukünftigen Entwicklungen anpassen zu können. Im Schritt vier werden Maßnahmen, die sich aus der Bedarfsplanung ergeben, festgelegt. Solche Maßnahmen können sein:

- a) Bei Personalüberdeckung: Sozialverträgliche Freisetzung personeller Überkapazitäten bzw. Versetzung in andere Bereiche.
- b) Personalunterdeckung: Personalbeschaffung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt.
- c) Veränderte Qualifikationsbedarf: Umschulung und Ausbildung der betroffenen Mitarbeiter (Vgl. Oechsler 2001, S. 56).

Im nächsten Abschnitt wird die Analyse des Personalbestandes näher erläutert und die Notwendigkeit dieses Elementes in der effizienten Personalbedarfsplanung dargestellt.

3.2.2 Personalbestandsanalyse

Der Ist-Stand des Personals soll möglichst genau erhoben werden, um gezielte Maßnahmen zur Optimierung des Personalbedarfes und in weiterer Folge des Personaleinsatzes durchführen zu können. Auch für die Personalkostenplanung ist die genaue Feststellung des aktuellen quantitativen und vor allem auch qualitativen Personalbestandes notwendig. Für eine gezielte Personalbestandsanalyse sind folgende Fragen unumgänglich:

Welche Funktionsbereiche gibt es im Unternehmen?

Im Kindergarten geht es vorrangig um die pädagogische Arbeit mit den Kindern. In diesem Bereich liegt die Verantwortung hauptsächlich bei den gruppenführenden KindergartenpädagogInnen. In jeder Einrichtung gibt es aber auch eine Person mit Leitungsfunktion. Weitere Funktionsbereiche sind die Unterstützung der PädagogInnen, hauswirtschaftliche Tätigkeiten und die Reinigung.

Welche Aufgabenfelder sind im Rahmen der Funktion zurzeit zu erfüllen?

Wie oben bereits erwähnt, ist das Hauptaufgabenfeld der PädagogInnen die Arbeit mit den Kindern, während die Leitung auch organisatorische Aufgaben für die gesamte Einrichtung wahrzunehmen hat. Die HelferInnen und weitere MitarbeiterInnen haben ihre Aufgaben laut Stellenbeschreibung zu erfüllen. Die Stellenbeschreibung wird unter dem Kapitel „Personaleinsatz“ noch genauer betrachtet.

Wie sind die vorhandenen Aufgaben auf die Mitarbeiter verteilt?

In dieser Frage geht es vor allem auch um die Dienstplangestaltung, da in Kinderbetreuungseinrichtungen je nach Tageszeit unterschiedliche Aufgaben anfallen, wie z.B. Busbegleitung oder der Mittagsdienst.

Inwieweit entspricht die Arbeitsverteilung den aktuellen sachlichen Erfordernissen?

Hier wird schon auf mögliche Veränderungspotentiale hingewiesen.

Über welche Mitarbeiterpotentiale verfügt die Einrichtung im Einzelnen und wie werden diese bisher genutzt?

Da jede/r MitarbeiterIn, abgesehen von der schulischen bzw. beruflichen Ausbildung, bestimmte Fähigkeiten und auch Vorlieben hat, stellt sich die Frage, ob diese nicht auch nutzbringend für den Kindergarten eingesetzt werden können. Gerade künstlerische, musische oder sportliche Begabungen der MitarbeiterInnen können für die Arbeit mit den Kindern eingesetzt werden. Aber auch besondere Interessen, wie z.B. Gartenarbeit oder handwerkliche Arbeiten einzelner MitarbeiterInnen lassen sich gut in die pädagogische Arbeit integrieren und können so auch die Qualität der Einrichtung heben (Vgl. Lill 2002, S. 45).

Inwieweit sind kurzfristige personelle Engpässe zu erwarten?

Geplante Operationen, Kuraufenthalte zusätzlich zu sonstigen Krankenständen, Urlauben und Fortbildungen können kurzfristig zu personellen Engpässen führen, die ausgeglichen werden müssen.

Welche sozialen Strukturen, insbesondere Führungsstrukturen, sind erkennbar?

Die informellen Systeme spielen in jeder Organisation eine bedeutende Rolle und müssen, um eventuelle Konflikte zu vermeiden, in der Personalplanung mitgedacht werden (Vgl. Hohlbaum/Olesch 2006, S. 19).

Nachdem der aktuelle Personalbestand ermittelt wurde, kann der benötigte Betreuungsbedarf der Kinder und infolge das dazu notwendige Personal geplant werden.

3.2.3 Betreuungsbedarf im Kindergarten

Im Kindergarten steht der Betreuungsbedarf der Kinder im Blickpunkt des daraus resultierenden Personalbedarfes. Aus dem Betreuungsbedarf lässt sich der benötigte Personalbedarf ableiten. Auch hier muss am Beginn jeder Überlegung über organisatorisch-konzeptionelle Veränderung eine Bestandsaufnahme stehen. In den Kindergärten ist das eine genaue Analyse des Betreuungsbedarfs. Mit Betreuungsbedarf wird der Umfang der jeweils notwendigen Betreuung bezeichnet, den die Kinder einer Kinderbetreuungseinrichtung durch ihre Anwesenheit in der jeweiligen Situation erforderlich machen. Die Messgröße des Betreuungsbedarfs ist daher die Anzahl der notwendigen KindergartenpädagogInnen und/oder HelferInnen zum jeweiligen Zeitpunkt des Tages. Der Betreuungsbedarf wird auf der einen Seite quantitativ durch die Anzahl der Kinder in der Einrichtung bestimmt, andererseits qualitativ durch die Art und Intensität der Betreuung (Vgl. Cramer 2003, S. 24 f.).

Der Personalbedarf in der Kinderbetreuung wird in erster Linie durch gesetzlich vorgegebene „Schlüsselzahlen“ festgelegt. Wie im Kapitel „Gesetzliche Rahmenbedingungen“ bereits angeführt, ist je nach Alter der Kinder ein „Betreuungsschlüssel“ vorgegeben. Je jünger die Kinder sind, desto mehr Personal ist notwendig. Die Integration von Kindern mit besonderen Bedürfnissen erhöht ebenfalls die Anzahl des nötigen Personals.

Auch die Qualifikation des eingesetzten Personals ist gesetzlich genau vorgegeben.

3.2.4 Die Berechnung des Personalbedarfes

Die Ermittlung des Personalbedarfes kann anhand unterschiedlicher Methoden erfolgen. Unabhängig davon, welches Instrument angewendet wird, findet die Berechnung des Bedarfs grundsätzlich in drei Schritten statt.

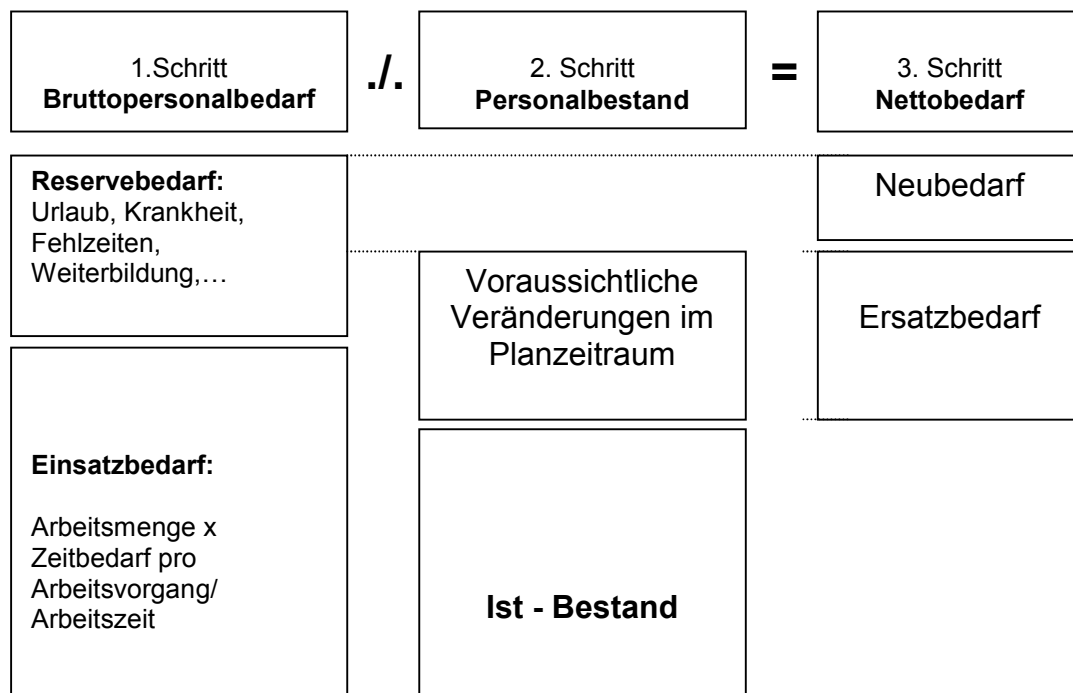


Abbildung 7: Vorgehensweise der Personalbedarfsplanung (Oechsler 2006, S. 165)

1. Schritt: Bestimmung des **Bruttopersonalbedarfs**

Dazu ist der gesamte zukünftige Arbeitszeitbedarf zu ermitteln, der erforderlich ist, um die geplanten Leistungen zu erbringen, inklusive den indirekten, administrativen Bereichen. Im Kindergarten gehören also auch der Zeitbedarf für die Leitungstätigkeiten, die Zeiten für Vorbereitung, Reflexionen, Elterngespräche und auch der Zeitaufwand im hauswirtschaftlichen Bereich dazu.

Der Bruttobedarf setzt sich dabei aus dem Einsatzbedarf und dem Reservebedarf zusammen. Während der Einsatzbedarf jenen Bedarf darstellt, der zur Erfüllung der entstehenden Aufgaben notwendig ist,

berücksichtigt der darüber hinausgehende Reservebedarf, dass es zu unvermeidlichen Ausfällen wegen Fehlzeiten, wie z.B. durch Krankheit kommen kann. Der Einsatzbedarf ist demzufolge zur Aufrechterhaltung des Betriebes um diese Größe zu ergänzen.

2. Schritt: Bestimmung des zukünftigen **Personalbestands**

Da davon auszugehen ist, dass ein großer Teil der gegenwärtig vorhandenen Mitarbeiter auch in der Planungsperiode noch zur Verfügung steht, muss die Entwicklung dieses Bestands abgeschätzt werden. Dazu sind Abgänge durch Kündigungen, Altersruhestand und Mutterschutz ebenso zu berücksichtigen, wie eventuelle Zugänge durch Rückkehr aus dem Mutterschutz oder Bildungskarenz.

3. Schritt: Ermittlung des **Nettopersonalbedarfs**

Der letzte Schritt der Personalplanung besteht aus einem Abgleich von künftigem Personalbedarf und künftigem Bestand, der den Nettopersonalbedarf ergibt. Hier wird auch zwischen Ersatzbedarf, der durch Abgänge entsteht, und Neubedarf, der etwa durch Ausweitung der Kapazitäten entsteht, unterschieden. Ist der Bruttopersonalbedarf kleiner als der künftige Personalbestand, entsteht ein negativer Personalbedarf oder ein Freistellungsbedarf (Vgl. Oechsler 2006, S. 165 f.).

Abgesehen von der Berechnung des Personalbedarfes steht zur Bedarfsplanung, wie vorhin bereits kurz erwähnt, eine Reihe von Verfahren zur Verfügung, von denen einige im nächsten Kapitel erklärt werden.

3.2.5 Methoden der Personalbedarfsplanung

Die Instrumente der Personalbedarfsplanung haben die Aufgabe, die gesammelten Informationen über die unternehmensinternen und -externen Abläufe in die zur Bestimmung des Netto-Personalbedarfs notwendigen Größen umzuwandeln. Diese Verfahren sind klassifizierbar und werden je nach Dynamik der Umwelt ausgewählt. So werden in einer eher statischen

Umwelt arbeitswissenschaftliche und mathematische Verfahren eingesetzt, in einer eher dynamischen Umwelt jedoch intuitive Verfahren.

Arbeitswissenschaftliche Verfahren werden in den direkt produzierenden Bereichen der Industrie angewendet. So wird über das REFA – Verfahren der Arbeitsablauf in einzelne Arbeitsvorgänge zerlegt und für jeden Arbeitsvorgang die notwendige Zeit gemessen, um so, unter Berücksichtigung der Rüst-, Erholungs- und Störzeiten, die Gesamtarbeitszeit für einen Produktionsvorgang zu ermitteln.

Mathematische Verfahren zur Personalplanung sind darauf ausgelegt, den Bedarf, vor allem über die Anwendung statistischer Methoden, wie z.B. Kennzahlen, zu ermitteln. Dazu werden aus Erfahrung oder analytischer Zusammenhangsprüfung durch Korrelationsrechnung Zusammenhänge zwischen einer bekannten Bezugszahl und dem Personalbedarf dazu verwendet, künftige Bedarfe festzulegen.

Intuitive Verfahren zielen zunächst darauf ab, den Bedarf über Intuition und Erfahrung der betroffenen Planungsträger abzuschätzen.

- a) In der Praxis sind die Schätzverfahren weit verbreitet, in denen die Bedarfszahlen auf subjektiven Schätzungen von Führungskräften bzw. Planern beruhen.
- b) Die Stellenplan- oder die Arbeitsplatzmethode ermittelt den Personalbedarf aus den in die Zukunft fortgeschriebenen Stellenplänen. Damit wird mit dieser Methode die eigentliche Personalplanung nur vorverlagert, denn zum Erhalt eines künftigen Stellenplans ist der Bedarf ohnehin wieder abzuschätzen.
- c) Auch mit der Netzplantechnik lässt sich eine intuitive Bestimmung des Personalbedarfs durchführen. Komplexe Gesamtaufgaben werden dabei in einzelne Vorgänge, Verrichtungen oder Tätigkeiten gegliedert und in ihrer logischen Struktur im Rahmen eines Netzplans dargestellt. So können den einzelnen Tätigkeiten auf Basis von Erfahrungen und Schätzungen personelle Kapazitäten zugeordnet werden. Da der Netzplan die zeitliche Struktur der anfallenden Aufgaben abbildet,

kann so der im Zeitablauf notwendige Personalbedarf ermittelt werden (Vgl. Oechsler 2006, S. 166 ff.).

Die Personalstruktur ist jeder Kinderbetreuungseinrichtung gesetzlich, nach Anzahl und Alter der Kinder, vorgegeben. Die Anzahl der anwesenden Kinder und die Intensität der Betreuung bestimmen in erster Linie den Personalbedarf in Kinderbetreuungseinrichtungen. Für gezielte pädagogische Aktivitäten oder für die Eingewöhnung neuer Kinder wird beispielsweise höherer Personalbedarf nötig sein.

Welche Faktoren außerdem die Ermittlung des Personalbedarfs beeinflussen, wird im nächsten Kapitel geschildert.

3.2.6 Einflussgrößen zur Ermittlung des Personalbedarfs

In Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Einflussgrößen für die Ermittlung des Personalbedarfs. Je nach Branche sind diese unterschiedlich. In Einzelhandelsbetrieben verläuft der Personalbedarf z.B. in einer Kassenzone immer proportional zum Umsatz. Je höher der Umsatz ist, desto mehr Kassen werden für eine zügige Abwicklung benötigt. Im Wareneingang dagegen richtet sich der Personalbedarf überhaupt nicht nach dem Umsatz sondern nach z.B. Anlieferungszeiten und der Anzahl der in die Regale zu verräumenden Waren. Im Fall des ersten Beispiels mit dem Umsatz wird von einer frequenzorientierten Bedarfsermittlung gesprochen. Das zweite Beispiel geht von einer frequenzunabhängigen Bedarfsermittlung aus. Frequenz hat immer mit Häufigkeit zu tun, darum kann ein frequenzabhängiger Bedarf auch durch die KundInnenanzahl, die in einem bestimmten Zeitraum zu betreuen sind, beeinflusst werden.

Neben der Frequenz gibt es aber auch noch andere Einflussgrößen, die bei der Personalbedarfsplanung eine Rolle spielen.

- Personalinformationen wie vertraglich vereinbarte Regelungen, Qualifikationen, planbare Fehlzeiten und Arbeitszeitwünsche der MitarbeiterInnen.

- Gesetzliche Vorgaben, die sich durch das Arbeitszeitgesetz ergeben, wie z.B. die maximale Arbeitszeit, vorgeschriebene Pausen- und Ruhezeiten.
- Tarifliche Vorgaben wie Zuschläge für Mehrarbeit, für ungünstige Arbeitszeiten und für Arbeit an Samstagen, Sonntagen und Feiertagen.
- Betriebliche Vorgaben, die durch Betriebsvereinbarungen zur Geltung kommen, wie z.B. besondere Regelungen für die Pausen, für die Samstagsarbeit, für die Arbeit am Heiligen Abend und Sylvester, und für Regelungen bezüglich Abend - bzw. Nachtarbeitszeiten (Vgl. Adamski 2000, S. 288 ff.).

In einer Kinderbetreuungseinrichtung kommen diese Einflussgrößen ebenfalls zur Geltung, wenn auch teilweise in abgewandelter Form.

a) Anzahl der Kinder:

Am Anfang jeder Personalbedarfsplanung stehen die Anzahl und das Alter der Kinder, die in bestimmten Zeiträumen zu betreuen sind. Diese Einflussgröße wird maßgeblich von den gesetzlichen Rahmenbedingungen bestimmt.

b) Art der Tätigkeit:














Eine in den Kindergärten noch viel zu wenig beachtete Einflussgröße ist die Bewertung unterschiedlicher Tätigkeiten in der pädagogischen Arbeit. Hier stellen sich die Fragen: „Wie viele Stunden wofür?“ und „Wer ist geeignet?“

Mögliche Überlegungen dazu:

- Das Freispiel am Morgen kann von einer Helferin bzw. einem Helfer nach Absprache mit einer pädagogischen Fachkraft geleitet werden.
- Pädagogische Aktivitäten, wie musikalische, sprachliche, motorische oder kognitive Förderung wird von einem/r Kindergartenpädagogen/in durchgeführt.
- Die Beaufsichtigung im Garten obliegt den HelferInnen.

- Aktivitäten mit der Gesamtgruppe, wie z.B. gemeinsame Morgenrunden, Geburtstagsfeiern, Kinderkonferenzen und Feste organisiert und begleitet der/die Pädagoge/in, bei Bedarf mit Unterstützung der Hilfskraft.
- Zur Durchführung des Mittagessens, der Hygiene und der Mittagsruhe werden die HelferInnen eingesetzt.

Diese Überlegungen sollen durch die unten angeführte Tabelle verdeutlicht werden. Diese fiktive Einrichtung ist für 46 Kindergartenkinder, von denen rund 20 über Mittag bleiben, konzipiert. Vier Betreuungspersonen, davon zwei pädagogische Fachkräfte stehen zur Verfügung. Diese Annahmen beruhen auf gesetzliche Vorschriften. Nähere Angaben zum Stundenausmaß sind im Anschluss an diese Tabelle angeführt.

Aufgaben	7:00-8:00	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00
Freispiel innen										
Pädagogische Aktionen/ Teilgruppen			 							
Freispiel innen/ außen										
Aktivitäten Gesamtgruppe					 					
Aufräumen/ Vorbereitung Mittagessen					 					
Mittagsruhe										
Freispiel innen/ außen							 			
Pädagogische Aktionen										

Legende: Einrichtung mit 46 Kindergartenkindern (davon 20 Ganztags).





	Kinderdienstzeit	Kinderfreie Dienstzeit	Dienstzeit
PädagogIn 	9:00 – 13:00	5h / Woche Vorbereitungszeit	25 Stunden
PädagogIn 	9:00 -12:00 13:00 – 15:45	7h / Woche Vorbereitungszeit 4 h/ Woche Leitungs- tätigkeiten (15 min wöchentlich zusätzlich)	40 Stunden
HelferIn 	7:00 – 12:30		27,5 Stunden
HelferIn 	8:00 – 11:30 12:30 – 17:00		40 Stunden

Abbildung 8: Personalbedarf nach Tätigkeiten (Vgl. Cramer 2003, S. 36 f.)

Dieses Modell geht von einem Mindestpersonalschlüssel aus, wie ihn auch das Gesetz vorgibt. Bei näherer Betrachtung ist erkennbar, dass das Modell allerdings voraussetzt, dass alle MitarbeiterInnen an jedem Tag anwesend sind. Hier liegt auch das Hauptproblem einer jeden Personalbedarfsplanung, da zuwenig dienstfreie Zeiten für Weiterbildung, Krankenstände usw. von vornherein eingeplant werden und es so zu personellen Engpässen kommen kann. Abhilfe schafft eine gezielte Personaleinsatzplanung, die als Einflussfaktor vor allem auch die genaue Zahl der anwesenden Kinder berücksichtigt (Vgl. Cramer 2003, S. 38 ff.). Da die Planung des Personalbedarfs mit der Personaleinsatzplanung einhergeht, ist der Schwerpunkt im nächsten Kapitel die Personaleinsatzplanung.

3.3 Personaleinsatzplanung

„Die Personaleinsatzplanung zielt darauf ab, vorhandene Stellen mit den passenden MitarbeiterInnen zu besetzen, bzw. MitarbeiterInnen gemäß ihrer Interessen, Qualifikationen, Potenziale usw. auch Einschränkungen geeigneten Stellen zuzuführen“ (Hölzle 2006, S. 57).

In der Personaleinsatzplanung geht es in erster Linie darum, das Personal optimal und kosteneffizient einzusetzen. Diese Planung ordnet den im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitern konkrete Aufgaben und Positionen zu. Darüber hinaus legt die Einsatzplanung auch fest, wie der zeitliche und räumliche Einsatz eines jeden Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin erfolgt. Der zeitliche Einsatz eines/r MitarbeiterIn hängt von der Arbeitsintensität z.B. bei aufwändigen Projekten bzw. vom Bedarf, wie es sich z.B. im Kindergarten durch die Anzahl der anwesenden Kinder ergibt, ab. Bei der räumlichen Organisation spielt die Planung ebenfalls eine wichtige Rolle, vor allem im Hinblick auf die Nutzung räumlicher Kapazitäten. Hier stellt sich die Frage, wo die Arbeit anfällt: In welchem Raum, in welchem Gebäude oder sogar in welchem Land? Eine moderne Möglichkeit der räumlichen Organisation ist die Telearbeit, die besonders bei Personen mit Kinderbetreuungspflichten beliebt ist (Vgl. Gutmann/Terschüren 2005, S. 62).

Folgende Erfordernisse für den Einsatz einer Personaleinsatzplanung können dargestellt werden:

Veränderte Rahmenbedingungen

- Flexible Arbeitszeiten
- Flexible Schalter – und Öffnungszeiten
- Verändertes Kundenverhalten
- Permanenter Kostendruck
- Führung von Arbeitszeitkonten

Nutzung der gesetzlichen und tariflichen Spielräume

- Jahresarbeitszeiten
- Arbeitszeitkonten als Lang- oder Kurzzeitkonten
- Mehrarbeit ohne Zuschlag bei Ausgleich innerhalb festgelegter Zeiträume

Optimierte Nutzung der Ressource Arbeitszeit

- Synchronisation von Bedarf und verfügbarer bzw. angebotener Arbeitszeit

- Erkennung von Zeit- und Leistungsreserven
- Kostenreduzierung (Vgl. Gutmann/Terschüren 2005, S. 62 ff.)

3.3.1 Zeitliche Dimensionen der Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung kann nach zeitlichen Dimensionen differenziert werden:

Die kurzfristige Einsatzplanung dient vor allem der Erstellung von Wochen- und/oder Monatsdienstplänen unter Einbeziehung von Urlaubs- und Vertretungsregelungen.

Mittelfristige und langfristige Einsatzplanung zielt darauf ab, MitarbeiterInnen vorhandenen, neuen oder veränderten Stellen zuzuordnen. Sie dient der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung, unter Einbeziehung von Karrierewünschen. Auch die Nachfolgeplanung gehört zur längerfristigen Einsatzplanung (Vgl. Hölzle 2006, S. 41).

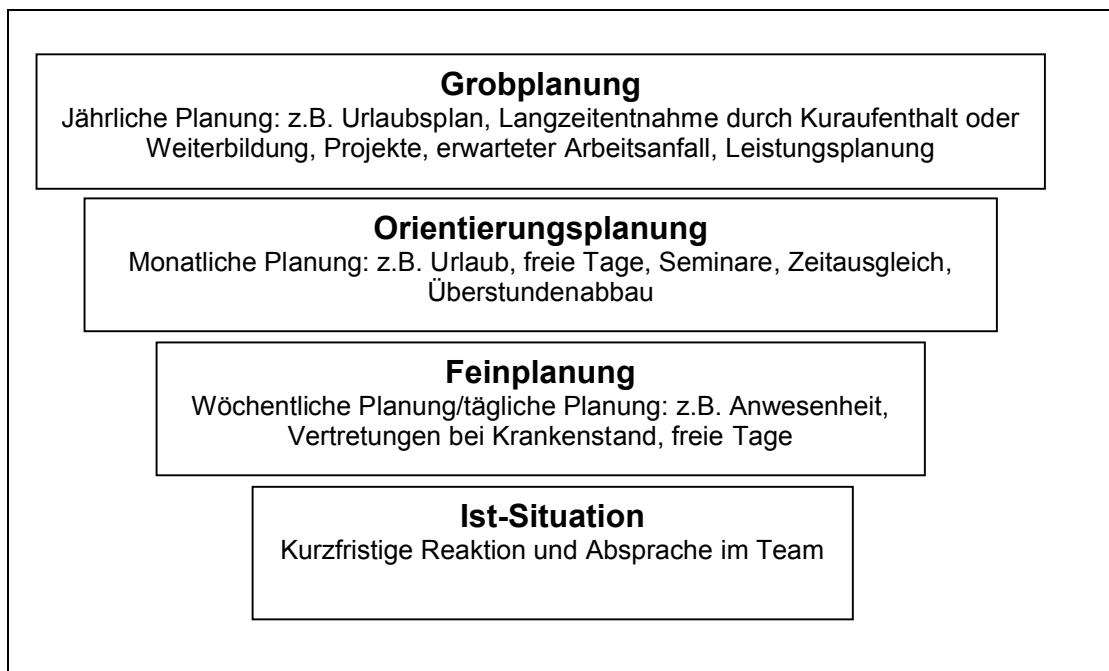


Abbildung 9: Flexibler Personaleinsatz: Planungs- und Informationsablauf (Vgl. Oechsler 2001, S. 116)

Eine Personaleinsatzplanung muss die Möglichkeit bieten, auf das einzelne Unternehmen zugeschnittene Zeiträume als Planungsdimensionen einzurichten und zu betrachten. Je nach Branche kann eine Grobplanung als

Monatsschichtplan ausreichend sein oder aber es ist unerlässlich, eine stundenweise Planung für den einzelnen Tag zu erstellen. Dazwischen liegen alle möglichen Spielarten, die in einem Unternehmen aber auch gemischt in unterschiedlichen Betriebsbereichen auftreten können (Vgl. Adamski 2000, S. 200 f.).

3.3.2 Schritte der Personaleinsatzplanung

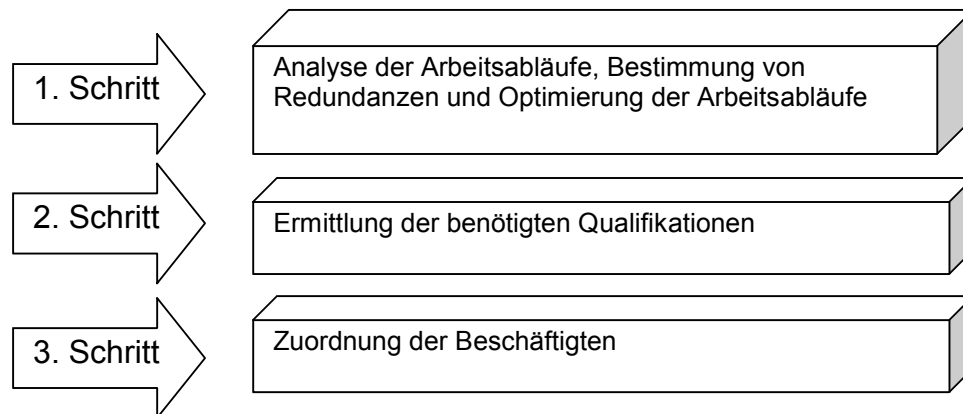


Abbildung 10: Die Schritte der Personaleinsatzplanung (Oechsler 2001, S. 60)

Nachdem die Arbeitsabläufe analysiert und auf etwaige Mängel geprüft wurden, muss die qualitative und quantitative Anpassung der MitarbeiterInnen erfolgen. Hinsichtlich einer langfristigen Perspektive steht eine eher qualitative Anpassung von Mitarbeiterfähigkeiten und Arbeitsanforderungen im Vordergrund, während es kurzfristig um eine eher quantitative, das heißt eine kapazitätsmäßige und zeitliche Zuordnung von MitarbeiterInnen und Stellen geht. Dadurch wird eine Über- oder Unterforderung der MitarbeiterInnen vermieden, Entwicklungschancen für den Einzelnen geschaffen und die Arbeitsbedingungen menschengerecht gestaltet (Vgl. Oechsler 2001, S. 60).

3.3.3 Datengerüst für die Personaleinsatzplanung

Info-Bereiche	Untersuchungsfeld	Bedeutung für die Personaleinsatzplanung
Umwelt	→ Arbeitsmarkt	→ liefert Aussagen über die Qualität verfügbarer Arbeitskräfte, die hauptsächlich für das Unternehmen in Frage kommen.
Strategie	Entscheidungen über: → Personalpolitische Grundsätze → Produktions- bzw. Leistungsprogramm → Fertigungsweise bzw. Durchführung der Leistung	→ liefert Aussagen über Arbeitsbedingungen, die den möglichen Personaleinsatz einschränken können → kann zu Personalengpässen bzw. Überhängen führen → verändern Arbeitsabläufe und damit den Personaleinsatz → verändert Arbeitsabläufe und nimmt so Einfluss auf die Tätigkeiten
Struktur	→ Arbeitsorganisation → Aufgabenspezialisierung → Kommunikationsstruktur	→ Die betrieblichen Abläufe setzen Eckpunkte für den Personaleinsatz, z.B. die Entscheidung über den Grad der Arbeitsteilung
Personal	→ Leistungsverhalten und Beurteilung der MitarbeiterInnen → Arbeitszeitsystem (Dauer und Lage der Arbeitszeit)	→ Leistungsfähige MitarbeiterInnen lassen sich umfassender einsetzen → Flexible Arbeitszeiten erleichtern den Personaleinsatz erheblich.

Abbildung 11: Das Datengerüst der Personaleinsatzplanung (Vgl. Oechsler 2001, S. 61)

Die in Abbildung 11 ersichtlichen vier Informationsbereiche verschaffen einen Überblick, welche Faktoren für die Personaleinsatzplanung entscheidend sind. Daraus resultieren dann unter anderem folgende Maßnahmen:

- Optimierung von Leistungsprozessen
- Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes anhand von Qualifikationsanforderungen der auszuführenden Funktionen
- Überprüfung von Entscheidungsbefugnissen
- Überprüfung der Arbeitsorganisation (Vgl. Oechsler, 2001, S. 61)

Um die für die Personaleinsatzplanung wichtigen Faktoren, wie z.B. den tatsächlichen Arbeitsbereich, die zu leistenden Tätigkeiten, die Weisungsbefugnisse und die notwendigen Fähigkeiten eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin gut strukturieren und auch für die ArbeitnehmerInnen darlegen zu können, ist es notwendig, Stellenbeschreibungen anzulegen. Von Vorteil ist es auch, Eignungsprofile der MitarbeiterInnen aufzustellen, um diese mit den Anforderungen der Stellen abgleichen zu können. Auf diese Instrumente werden im folgenden Kapitel näher eingegangen.

3.3.4 Stellenbeschreibung und Eignungsprofil

Die Stellenbeschreibung ist ein wichtiges Hilfsmittel in der Personalarbeit, da sie in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden kann, wie z.B. in der Personalbeschaffung, um im Hinblick auf die Anforderungen der Stelle nach geeignetem Personal suchen zu können oder auch im Personaleinsatz. Hier kann mit Hilfe einer Stellenbeschreibung das Aufgabengebiet klar abgegrenzt und Missverständnissen vorgebeugt werden.

Bestandteile der Stellenbeschreibung sind:

- die Stellenbezeichnung und die Funktion,
- die hierarchische Einordnung und Weisungsberechtigungen,
- die ausführliche Beschreibung der Stellenaufgaben,
- die Nennung von Stellenzielen, Stellenbefugnissen und der Stellenverantwortung (Vgl. Hohlbaum/Olesch 2006, S. 23 f.).

Stellenbeschreibungen sind aber nicht nur Input im Rahmen der quantitativen Bedarfsplanung, sondern dienen auch als Entscheidungsgrundlage für Maßnahmen der Personalentwicklung oder, wie bereits vorhin erwähnt, für die Gestaltung des Personaleinsatzes. Daher ist es auch besonders wichtig, die Stellenbeschreibungen regelmäßig zu aktualisieren (Vgl. Gutmann/Terschüren 2005, S. 34 f.).

Ein Eignungsprofil dient dazu, alle relevanten Merkmale des betreffenden Mitarbeiters aufzuführen.

Dazu gehören:

- fachliche Kenntnisse, wie Ausbildung, Abschlüsse , erworbene
- Zusatzzertifikate oder Fremdsprachen,
- aber auch geistige Fähigkeiten, wie Auffassungsgabe und Gedächtnisleistung.
- Weitere Merkmale sind physische Fähigkeiten, wie Schnelligkeit, Belastbarkeit oder die Ausbildung der Motorik.
- Psychische Fähigkeiten, wie Stressresistenz oder Motivation und
- Soziale Fähigkeiten (z.B. Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit) sind ebenfalls relevante Daten für ein Eignungsprofil.

Im Kindergarten kann eine Reihe von Fähigkeiten für die Arbeit mit den Kindern relevant sein bzw. können spezielle Qualifikationen sich sehr positiv auf die Tätigkeit auswirken, für die es aber keine offiziellen Nachweise, wie z.B. ein Zeugnis gibt. Solche Qualifikationen sind unter anderem überdurchschnittliche musische Begabung, sportliches Interesse, handwerkliche oder künstlerische Fähigkeiten. Eigenschaften, wie Geduld, Toleranz, Offenheit gegenüber Mitmenschen und auch Humor sind ebenfalls relevante Merkmale für die Arbeit im Kindergarten.

Das Eignungsprofil eines/r Mitarbeiters/in wird erstmalig im Rahmen der Einstellung erstellt. Hier werden Fähigkeiten und Kenntnisse detailliert angeführt. Durch einen Abgleich des Anforderungsprofils der Stelle mit dem Eignungsprofil eines/r (potentiellen) Mitarbeiters/in kann untersucht werden,

- ob der/die aktuelle Stelleninhaber/in auch optimal ausfüllt oder ob ein Nachqualifizierungs- – oder Versetzungsbedarf besteht,
- welche Voraussetzungen ein/e potentielle/r Stelleninhaber/in für die jeweilige Stelle mitbringen muss.

Durch Eignungsprofile können versteckte Potentiale der MitarbeiterInnen geweckt und genutzt werden. Auch die Passung von Stelle und Mitarbeiter kann wesentlich genauer erfolgen, was die Personaleinsatzplanung erheblich erleichtert (Vgl.Gutmann/Terschüren 2005, S. 44 ff.).

4 Flexibles Arbeitszeitmanagement

Hier kommen unterschiedliche Blickpunkte der flexiblen Arbeitszeit zum Tragen. Dazu werden Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitmodelle dargestellt. Parameter zur Gestaltung von Arbeitszeit und Fragen der Dienstplangestaltung sind ebenfalls Inhalte des vierten Kapitels.

4.1 Arbeitszeit – Kernfrage der Gesellschaft

Fragen der Arbeitszeit sind seit Jahrzehnten vorwiegend als soziales Problem betrachtet worden, darum haben sie in betrieblichen Leitungsfunktionen oft zu wenig Aufmerksamkeit ausgelöst. Das ist aber eine Fehleinschätzung, denn Arbeitszeit ist nicht nur in der Arbeitswelt eine Kernfrage, sondern auch in der Gesellschaft insgesamt. Seit Jahrzehnten besteht die Auffassung, bei organisatorischen Veränderungen den Menschen in den Mittelpunkt aller Abläufe zu stellen. Hier stellen sich aber auch Differenzen ein: Während die einen den für das persönliche Maximalergebnis herumhetzenden Arbeitnehmer beklagen, wird von den anderen die Souveränität individueller Entscheidungsfindung im Rahmen von Gruppenarbeit hervorgehoben. Beide Betrachtungsweisen reagieren auf organisatorische Umstellungen, die meist „in bewährter Weise“ von oben angeordnet wurden. Die Basis einer neuen Effizienz für Unternehmen kann aber viel einfacher gefunden werden, nämlich durch die Einrichtung neuer Arbeitszeiten, an denen diejenigen, die sie ausfüllen sollen, selbst mitwirken.

„Der Schwarzwälder Arbeitszeitpionier Willi Haller, selbst Unternehmer und Betriebspraktiker, erkannte als einer der ersten, dass es darauf ankommt, die Arbeitszeit von der Betriebszeit abzukoppeln.....Die Konsequenz nach Haller lautet: „Die Arbeitszeiten müssen neu aufgeteilt und an den Arbeitsanfall angepasst werden“ (Fiedler-Winter 1995, S.13).


Diese Ansichten entstanden Mitte der 80iger Jahre und haben sich bis heute durchwegs bestätigt. In der Praxis hat es sich immer wieder gezeigt, dass

Modelle für die Flexibilisierung von Arbeitszeit überall dort besonders erfolgreich sind, wo die Mitarbeiterwünsche sorgfältig in Betracht gezogen werden. Um aber sowohl dem Arbeitnehmer als auch dem Arbeitgeber gerecht zu werden, bedarf es viel Fingerspitzengefühls. Oft bestehen sehr starre Betriebsvereinbarungen, an denen kaum jemand den Mut hat, diese auch nur geringfügig zu ändern, da dem viele Verhandlungen und Absprachen vorausgehen würden. Ein beiderseitiges Entgegenkommen ist aber in jedem Fall erforderlich (Vgl. Fiedler-Winter 1995, S. 11 ff.).

Welche Interessen für den eigenen Betrieb maßgeblich bei der Gestaltung der flexiblen Arbeitszeit sind, kann nur dort konkret ermittelt werden. Im nun folgenden Teil der Arbeit werden mögliche Vor- und Nachteile für die Beschäftigten, und auch für den Arbeitgeber dargestellt.

4.2 Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeiten

Zur Ermittlung unterschiedlicher Interessen der Betroffenen eignen sich Befragungen, Workshops oder Arbeitsgruppen. Die folgende Aufstellung mit denkbaren Vor- und Nachteilen können als Anhaltspunkte betrachtet werden, deren Relevanz aber für den eigenen Betrieb überprüft werden müssen (Vgl. Hamm 2001, S. 44 f.).

Vorteile 	
ARBEITNEHMER	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung der Lage der Arbeitszeit an individuelle Bedürfnisse; - Erweiterung der Verfügungsmöglichkeiten über die eigene Arbeitszeit; - Steigerung der Arbeitszufriedenheit; - Möglichkeit die Arbeitszeit an den individuellen Lebensrhythmus anzupassen; - Verringerung von Verkehrsproblemen durch Anpassung der Arbeitszeit an die Verkehrslage; - Anpassung der Arbeitszeit an unterschiedliche Lebensphasen (Kindererziehung), Vereinbarkeit von Familie und Beruf; - Mehr Möglichkeit zur Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten;

UNTERNEHMEN	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Ausnutzung der Betriebsanlagen; - Steigerung der Produktivität; - Steigerung der Qualität; - Abbau von Mehrarbeitszuschlägen; - Abbau von Fehlzeiten; - Erhöhung der Arbeitsmotivation; - Höhere Bindung der Beschäftigung an das Unternehmen; - Verbesserung des Betriebsklimas; - Bessere Position am Arbeitsmarkt; - Anpassung des Personalstandes an die Auslastung; - Längere Bindung von Erfahrung und Wissen und besserer Austausch zwischen den Generationen (Altersteilzeit); - Ausdehnung der Betriebszeiten; - Förderung von Teamarbeit;
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Nachteile 	
ARBEITNEHMER	<ul style="list-style-type: none"> - Vollständige Anpassung an betriebliche Auslastungsschwankungen; - Keine kalkulierbaren Arbeitszeiten; - Leistungsverdichtung; - Zeiterfassung als zusätzliche Kontrolle; - Qualifikationsverlust bei längerfristiger Abwesenheit; - Weniger Überstundenzuschläge; - Konflikte bei Mehrpersonenmodellen;
UNTERNEHMEN	<ul style="list-style-type: none"> - Unsicherheit bei Abdeckung von Schichten; - Erhöhung der Personalkosten und des Verwaltungsaufwandes; - Größerer Planungsaufwand; - Widerstände seitens der Arbeitnehmer; - Schaffung von Konfliktpotential um die Arbeitszeit;

Abbildung 12: Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeiten (Vgl. Hamm 2001, S. 45 f.)

Diese Auflistung der Vor- und Nachteile lassen erkennen, dass ein flexibles Arbeitszeitsystem für alle Beteiligten, sowohl positiv als auch negativ sein

kann. Es kommt wesentlich darauf an, wie sorgfältig die Betriebsparteien bei der Gestaltung vorgehen (Vgl. Hamm 2001, S. 46.).

4.3 Gestaltungsparameter

Bei der Arbeitszeitflexibilisierung lassen sich drei zentrale Gestaltungsparameter unterscheiden, nämlich das Volumen, die Lage sowie die Verteilung der Arbeitszeit.

Gestaltung des Volumens der Arbeitszeit

Das Volumen bzw. die Menge der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit wird in der Regel pro Woche, pro Monat oder auch pro Jahr gemessen. Von der tarifvertraglich festgelegten Arbeitszeit kann temporär durch Überstunden bzw. Kurzarbeit abgewichen werden.

Eine Form der individuell vereinbarten Arbeitszeit ist die Teilzeitarbeit. Darunter ist jede Arbeitszeit zu verstehen, deren Volumen regelmäßig unterhalb der tariflichen Vollarbeitszeit liegt. Diese kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, wie z.B. 20%, 50% oder 80% der Vollarbeitszeit. Außer dem Volumen kann auch die Verteilung der Arbeitszeit (tägliche Stundenanzahl, einzelne Tage pro Woche oder einzelne Wochen pro Monat) und ihre Lage (vormittags, nachmittags, abends) variieren. Außerdem sind die Arbeitszeiten sowohl gleichmäßig als auch ungleichmäßig pro Planungszeitraum (Tag, Woche, Monat(e), Jahr) gestaltbar.

Eine Sonderform stellt die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ) dar. In diesem Fall wird ein bestimmtes Arbeitszeitvolumen vertraglich festgelegt, die Lage der Arbeitszeit wird aber flexibel an die betrieblichen Erfordernisse angepasst. Daraus abgeleitet kann auch eine frequenzorientierte variable Arbeitszeit abgeleitet werden, die sich an der Frequenz der KundInnen oder BesucherInnen orientiert. Auf diese Formen der Arbeitszeitgestaltung wird in dem Kapitel „flexible Arbeitszeitmodelle“

genauer eingegangen. Neben dem Volumen der Arbeitszeit ist auch die Lage der Arbeitszeit ein Faktor zur Flexibilisierung.

Gestaltung der Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Mit der Lage der Arbeitszeit wird festgelegt, wann die individuellen Arbeitszeitstrecken (am Tag, in der Woche oder im Monat) beginnen oder enden. Eine von der Normalarbeitszeit hinsichtlich der Lage abweichende Variante ist die Schichtarbeit. Indem die Arbeitszeit einzelner ArbeitnehmerInnen hintereinander gelegt wird, lassen sich Betriebszeiten bei gleich bleibender oder verkürzter individueller Arbeitszeit ausweiten. Bei rotierenden Schichtsystemen kommt es darüber hinaus zu einer unterschiedlichen Verteilung der Arbeitszeit.

Gleitzeitregelungen ermöglichen es dem Arbeitnehmer, die Lage ihrer Arbeitszeit innerhalb bestimmter Zeitspannen frei zu wählen. Eine Anwesenheitspflicht besteht nur während einer bestimmten Kernarbeitszeit. Bei der versetzten Arbeitszeit werden entsprechend der betrieblichen Erfordernisse unterschiedliche, jedoch feste Zeitpunkte für den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende für bestimmte Arbeitsgruppen oder einzelne MitarbeiterInnen festgelegt. Dadurch ist eine Verlängerung der Betriebszeit bei gleichzeitiger Anpassung der MitarbeiterInnenanzahl an den vorhandenen Arbeitsanfall möglich. Diese Form der Arbeitszeitregelung wird derzeit in den meisten Kinderbetreuungseinrichtungen angewendet. Die MitarbeiterInnen kommen am Morgen gestaffelt in die Einrichtung, da üblicherweise nicht alle Kinder gleichzeitig eintreffen und es daher nicht für alle Betreuungspersonen notwendig ist, schon ab der Öffnung anwesend zu sein. Das gleiche gilt für die Abholphasen zu Mittag, am Nachmittag und am Abend, an denen auch die Betreuungspersonen nach und nach die Einrichtung verlassen können. Besonders im Bezug auf effizienten Personaleinsatz spielt dieser Faktor eine große Rolle.

Die größten Flexibilitätsspielräume eröffnen Jahresarbeitszeitverträge, welche nur ein jährlich abzuleistendes Arbeitszeitvolumen festschreiben,

dessen Verteilung und Lage jedoch offen ist. Durch die Variation der angeführten Parameter lässt sich eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen realisieren. Wie bereits erwähnt, werden in einem später folgenden Kapitel einige Modelle detailliert beschrieben (Vgl. Dörsam 1997, S. 8 ff.).

4.4 Arbeitszeit und Arbeitsschutz

In dieser Arbeit wurde erwähnt, dass die Arbeitszeit nicht nur innerhalb eines Betriebes eine zentrale Bedeutung hat, sondern auch eine Kernfrage in der Gesellschaft ist. Die Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit ist daher eine Maßnahme des gesetzlichen Arbeitsschutzes und damit einer gesamtgesellschaftlichen Gesundheitspolitik.

Obwohl fast nie ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen arbeitsbedingten Belastungen und Erkrankungen mit Sicherheit nachzuweisen ist, muss gerade im Bereich der Arbeitszeit auf mögliche Risiken hingewiesen und diese soweit wie möglich beseitigt werden. Neben den bekannten Auswirkungen der Arbeitszeit auf die Gesundheit von Beschäftigten, wie z.B. Schlafstörungen bei Schichtarbeitern oder Magenbeschwerden bei erheblicher Stressbelastung zu bestimmten Zeiten, gibt es auch Auswirkungen auf das soziale Leben. Gerade die sozialen Auswirkungen von ungünstigen Arbeitszeiten sind relativ umfassend erforscht (Vgl. Hamm 2001, S. 47 ff.).

Personen, die in Kinderbetreuungseinrichtungen arbeiten, sind häufig besonderen Belastungen ausgesetzt. Neben den hohen fachlichen Anforderungen durch die Zusammenarbeit mit den Kindern, Eltern, Kollegen, Vorgesetzten usw. kommen auch neue Herausforderungen auf die Kindergärten zu. Da der Großteil der MitarbeiterInnen in Kinderbetreuungseinrichtungen Frauen sind, ist gerade hier die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Thema. Dennoch muss der stärker werdende Bedarf an veränderte Öffnungszeiten auch eine Veränderung der Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen mit sich bringen (Vgl. Colberg-Schrader 2000, S. 12 f.).

4.5 Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung als Kernproblem in Kinderbetreuungseinrichtungen

„Zeitfragen sind Streitfragen“ – das verweist auf unterschiedliche Interessenslagen der Betroffenen, die bei einer Flexibilisierung der Öffnungszeiten und in weiterer Folge bei einer Flexibilisierung der Arbeitszeit aufeinander treffen. Weder im Sinne einer MitarbeiterInnenorientierung noch im Sinne der Betreuungsqualität kann es eine zukunftsweisende Strategie sein, MitarbeiterInnen z.B. durch Arbeitsplatzverlust unter Druck zu setzen, um diese zu erhöhter Flexibilität zu veranlassen. Der Rückgang der Kinderzahlen beeinflusst auch dahingehend die Arbeit der PädagogInnen und Hilfskräfte.

Ein möglicher Lösungsansatz ist daher: Wenn den MitarbeiterInnen eine höhere Flexibilität im Einsatz abverlangt wird, sollten sie gleichzeitig auch eine höhere Souveränität bei ihrer Arbeitszeitgestaltung erhalten. Im Idealfall sollte eine „win-win-Situation“ unter Beteiligung der MitarbeiterInnen geschaffen werden. Die verschiedenen Interessen müssen kompatibel gemacht werden. Dieser Prozess erfordert Zeit und beschränkt sich auch keinesfalls auf eine verbesserte Form der Arbeitszeitgestaltung. Zeitfragen sind immer auch Organisationsfragen, die wiederum mit arbeitsinhaltenlichen- und Qualitätsfragen eng verknüpft sind. Flexible Arbeitszeitmodelle und eine darauf abgestimmte Dienstplangestaltung müssen daher auch mit dem Erfordernis nach Kontinuität der Betreuungsperson kompatibel sein (Vgl. Esch/Klaudy/Stöbe-Blossey 2005, S. 125 ff.).

Es kann also festgestellt werden, dass es eine große Gemeinsamkeit in punkto Dienstplangestaltung gibt:

Kontinuität und Verlässlichkeit im Tagesablauf und in den Beziehungen zwischen Erwachsenen und Kindern. Es besteht ein vordergründiges Problem bei der Dienstplangestaltung in Kindertageseinrichtungen. Kindergärten, die ihre Personaleinsatzplanung grundsätzlich darauf abzielen, dass für den Musterdienstplan alle Betreuungspersonen täglich zum Arbeitseinsatz zur Verfügung stehen, haben bei ganztägigen Öffnungszeiten

häufig keine Chance, kontinuierliche und verlässliche Abläufe im Alltag der Einrichtung herzustellen. Der durchschnittliche Ausfall einer/s ErzieherIn, der im praktischen Teil noch genau erläutert wird, beträgt ca. 20% bzw. ein Fünftel der jährlichen Arbeitszeit.

Die Arbeitsbelastung in Kinderbetreuungseinrichtungen ist tages-, wochen-, und monatsabhängig sehr unterschiedlich. Während z.B. am Morgen noch sehr wenig Kinder in der Einrichtung sind und es relativ ruhig ist, geht es mittags, wenn einige Kinder abgeholt werden, andere zu Mittag essen und wiederum andere sich entweder ausruhen oder einem Spiel nachgehen, oft recht turbulent zu. Die Monate September bis Dezember sind häufig sehr arbeitsintensiv, da die neuen Kinder noch mehr Aufmerksamkeit benötigen und viele Feste in dieser Zeit anstehen. Die Auslastung in bestimmten Wochen der Schulferienzeiten ist meistens eher gering, was wiederum in der Dienstplangestaltung berücksichtigt werden muss.

In den meisten Einrichtungen kann an der Gesamtzahl der BetreuerInnen-Arbeitsstunden, die der Einrichtung zu Verfügung stehen, nichts geändert werden. Daher geht es darum, die vorhandenen Stunden besser zu nutzen. Wie das geschehen kann, wird nach der Darstellung einiger Arbeitszeitmodelle im praktischen Teil, aufgezeigt (Vgl. Cramer 2003, S. 18 ff.).

5 Flexible Arbeitszeitmodelle

Ausgehend vom Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung, geht es als Erstes darum, ein bzw. mehrere entsprechende Modelle festzulegen. In meiner Arbeit werden zunächst drei verschiedene Modelle vorgestellt, um diese dann auf ihre Anwendbarkeit im Kindergarten überprüfen zu können.

Grundsätzlich gibt es drei Typen der Arbeitszeitflexibilisierung. Diese resultieren aus der Veränderung der Gestaltungsparameter der Arbeitszeit (siehe 4.3.).

Art der Arbeitszeit	Beschreibung	Beispiele
Dynamische Arbeitszeiten	Die Dauer der Arbeitszeit variiert.	Arbeitszeitverkürzung, Teilzeitarbeit
Gleitende Arbeitszeiten	Die Lage bzw. die Verteilung der Arbeitszeit variiert.	Zeitkonten, Job Sharing, KAPOVAZ, Jahresarbeitszeit, Schichtarbeit, autonome Arbeitsgruppen
Variable Arbeitszeiten	Die Dauer und Lage der Arbeitszeit variiert.	Gleitzeitmodelle

Abbildung 13: Flexible Arbeitszeitgestaltung

Für den Einsatz in Kinderbetreuungseinrichtungen eignen sich hauptsächlich gleitende und variable Arbeitszeiten, da sich an der Dauer der vertraglichen Arbeitszeit normalerweise nichts ändern wird. Häufig sind MitarbeiterInnen in Kindergärten teilzeitbeschäftigt, was im praktischen Teil hinsichtlich der Anwendbarkeit der Modelle berücksichtigt wird (Vgl. Oechsler 2006, S. 259 f.).

Zu Beginn gibt es Informationen über Arbeitszeitkonten, danach werden zeitautonome Arbeitsgruppen näher erklärt. Den Schluss dieses Kapitels bildet die Vorstellung einer kapazitätsorientierten Arbeitszeit.

5.1 Arbeitszeitkonten

Eines der bekanntesten und häufig verwendeten Elemente der Flexibilisierung sind Arbeitszeitkonten. In diesem Modell wird für jeden Mitarbeiter ein persönliches Zeitkonto angelegt. Tagesbezogene Abweichungen zwischen der anteiligen Vertragsarbeitszeit oder der planmäßigen Arbeitszeit werden mit der tatsächlich verbrauchten Arbeitszeit saldiert. Arbeitszeitkonten sollen die Möglichkeit bieten, zwischen Plus- und Minusstunden zu schwanken, um auf den Arbeitsanfall und persönliche Wünsche der MitarbeiterInnen eingehen zu können.

Die Laufzeit gibt an, wann das Konto wieder ausgeglichen sein muss. Die klassische Gleitzeit mit der Begrenzung auf einen Abrechnungsmonat bildet die Untergrenze. Eine Gleitzeitregelung ist aber nur dann ein Arbeitszeitkonto, wenn auch Übertragungen von Zeitguthaben oder Zeitschulden in den Folgemonaten möglich ist. Die maximale Laufzeit ist das ganze Arbeitsleben eines Arbeitnehmers (Vgl. Hamm 2003, S. 31).

Grundsätzlich sind aber auch andere Zeiträume im Rahmen eines Arbeitszeitkontos möglich, solange das Prinzip der Übertragung von Arbeitszeit zur Geltung kommt.

Tag: Ein Tag ist der typische Zeitraum innerhalb einer Gleitzeitvereinbarung. Üblicherweise kann innerhalb einer Rahmenzeit (maximale Arbeitszeit) gearbeitet werden, wenn die Anwesenheit in der Kernzeit gegeben ist. Die Basis zur Errechnung von Mehr – oder Minderarbeit, ist dabei der tägliche tarifliche Durchschnitt von beispielsweise 7,5 Stunden oder 4 Stunden bei Halbtagesbeschäftigung.

Woche: Der flexible Rahmen einer Woche wird durch einen festgelegten Arbeitszeitkorridor bestimmt. Der Wochenzeitraum wird für die Erstellung des Dienstplans genutzt, wobei die Stundensumme der Dienste, dem festgelegten Arbeitszeitkorridor entspricht.

Monat: Der Monatszeitraum in Stunden gilt grundsätzlich als Basis zur Festlegung des Monatslohns. Außerdem wird er häufig als Planungszeitraum für Dienstpläne herangezogen. Wie bereits erwähnt, erfüllt er auch die Funktion des Ausgleichszeitraums bei der Gleitzeitregelung.

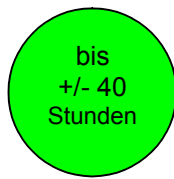
Jahr: Das Jahr dient als Ausgleichszeitraum bei einer kapazitätsorientierten flexiblen Arbeitsweise, in der saisonale Schwankungen innerhalb eines Jahres aufgefangen werden können. Eventuelle Überträge können in ein Langzeitkonto erfolgen und z.B. im Rahmen eines Sabbaticals aufgebraucht werden.

Langzeitkonto: Das Langzeitkonto nimmt Überhänge auf, die blockweise z.B. als Auszeit, entnommen werden können. Das Langzeitkonto kann im Höchstfall ein ganzes Arbeitsleben bestehen und z.B. als Altersteilzeit in Anspruch genommen werden (Vgl. Adamski 2000, S. 89 ff.).

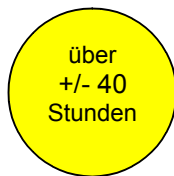
Grundsätzlich muss das zu leistende Stundenkontingent während der gesamten Laufzeit des Kontos festgelegt werden. Das Kontingent wird durch die Multiplikation der sich aus dem Tarifvertrag oder Arbeitsvertrag ergebenden wöchentlichen individuellen Arbeitszeit mit der Anzahl der Wochen der Laufzeit errechnet. Die so ermittelte Zahl ist das Stundensaldo, das z.B. im Lauf eines Jahres abgearbeitet werden muss, sofern sie nicht wegen bezahlter Freistellungen wie Krankheit, Urlaub und sonstiger Arbeitsbefreiungen abzuziehen sind (Vgl. Hamm 2001, S. 171 f.).

Zum Schutz vor Überlastungen sowie auch zur besseren Steuerbarkeit des Kontos dient die Einführung von Kontogrenzen. Hier geht es nicht um die zeitliche Lage der Arbeitszeit, sondern um das maximale Guthaben oder die maximalen Zeitschulden, die innerhalb einer Periode anfallen dürfen, da ein zu großes Anwachsen der Kontostände den Ausgleich sehr erschweren würde (Vgl. Hamm 2003, S. 30).

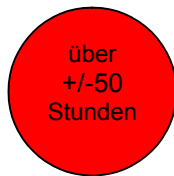
Um das erhebliche Unter – bzw. Überschreiten eines Arbeitszeitkontos im Auge behalten zu können, hat sich die Ampelsteuerung bewährt.



Im grünen Bereich kann sich das Arbeitszeitguthaben frei bewegen. In der Regel haben in diesem Bereich die MitarbeiterInnen Zeitsouveränität und können ihre Zeit selbständig disponieren.



Im gelben Bereich vereinbaren die MitarbeiterInnen mit ihren Vorgesetzten Maßnahmen, um wieder in den grünen Bereich zu gelangen.



Im roten Bereich ist die Zeitsouveränität des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin stark eingeschränkt und der/die Vorgesetzte muss sich um einen Ausgleich des Kontos bemühen, um wieder in den grünen Bereich zu gelangen.

Die Stundenangaben sind Beispiele von vereinbarten Grenzwerten, die jedes Unternehmen individuell festlegen kann, da es dazu noch keine gesetzlichen Regelungen gibt. Vereinbarte Grenzen müssen aber konsequent beachtet werden, um einen Missbrauch zu vermeiden (Vgl. Hamm 2003, S. 109 f.).

5.2 Zeitautonome Arbeitsgruppen

Nicht nur die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit kann flexibilisiert werden. Auch die Form der Regulierung kann flexibel und individuell gestaltet werden. Selbständige Einheiten, wie (teil)autonome Gruppen- und Teamarbeit ist in vielen Unternehmen stark verankert. Dadurch soll der Wissensaustausch erleichtert werden und Abteilungen bzw. einzelne MitarbeiterInnen möglichst effizient eingesetzt werden. Gleichzeitig werden dadurch hierarchische Strukturen abgebaut und durch diskursive Verfahren ersetzt (Vgl. Herrmann 2005, S. 216 ff.). Aus diesem Grund gehen Betriebe immer öfter dazu über, die Gestaltung der Arbeitszeit fest eingerichteten Arbeitsgruppen, Abteilungen oder ähnlichen Einheiten zur Selbstorganisation

zu überlassen. Die Unternehmen machen nur noch Vorgaben im Bezug auf die zu erledigenden Tätigkeiten und die abzudeckenden Zeiten. Auf diese Weise können funktionierende zeitautonome Gruppen am besten das Flexibilisierungsziel der Zeitsouveränität verwirklichen (Vgl. Hamm 2001, S. 234).

Voraussetzung für dieses System ist, dass die Gruppen tatsächlich Kompetenzen erhalten, sich selber zu organisieren. Das ist nicht der Fall, wenn einem Vorarbeiter oder Meister dauerhaft die Verantwortung für die Zeitplanung übertragen wird (Vgl. Hamm 2001, S. 35). Innerhalb der Gruppen werden die Funktions- und Servicezeiten durch die erforderliche Besetzungstärke abgedeckt. Es können auch Mindest- oder Maximalbesetzungstärken definiert werden, damit je nach Bedarf die erforderlichen MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen (Vgl. Adamski 2000, S 38 f.). Auch in Kinderbetreuungseinrichtungen kann die Verantwortung für den Dienstplan auf die MitarbeiterInnen übertragen werden. Wenn grundsätzliche Eckpunkte, wie der Einsatz des Personals nach Anwesenheit der Kinder, klar geregelt sind, können die MitarbeiterInnen ihre Dienstpläne sehr gut selbst ausarbeiten. Dass im Zuge solch einer Delegation nicht nur Kompetenz, Selbstvertrauen und Anerkennung wachsen, sondern auch die Identifikation mit der Einrichtung gesteigert wird, ist ein weiterer positiver Effekt (Vgl. Lill 2002, S. 69).

Das Kernproblem eines von dem/der LeiterIn aufgestellten Dienstplanes ist, dass jeder Konflikt über Arbeitszeit- und Personaleinsatzfragen über dem/die LeiterIn ausgetragen wird. Oft können dadurch Arbeitszeit- und Personaleinsatzprobleme nicht bearbeitet werden und schwelen lange Zeit im Untergrund. Wird dagegen der Dienstplan von den ErzieherInnen aufgestellt und liegt auch die Verantwortung für die Durchführung in deren Händen, entwickelt sich ein komplexeres Beziehungsgeflecht. Die Planungsgruppen bzw. Teams sollten eine Größe von vier bis sieben Personen umfassen. Die Beteiligten müssen darauf achten, alle fachlich-pädagogischen und privaten Zeitanliegen optimal im Dienstplan unterzubringen. Diese Aufgabe wird sich zu Beginn als schwierig erweisen,

da alle Konflikte direkt ausgetragen werden müssen, um zu einem Plan zu kommen. Dennoch ist die Berücksichtigung der privaten Zeitanliegen in Dienstplangruppen wesentlich besser möglich als auf dem Umweg über die Leitung. Bei personellen Engpässen werden die optimalsten Lösungen oft ohnehin von den MitarbeiterInnen gefunden. Die Umsetzung dieses Modells funktioniert meist alleine durch den kontrollierenden Mechanismus, den eine Gruppe automatisch annimmt, relativ reibungslos (Vgl. Cramer 2003, S. 86 ff.).

Vorteile zeitautonomer Arbeitsgruppen:

- Längere Öffnungszeiten können durch die unterschiedliche Anwesenheit der BetreuerInnen ermöglicht werden.
- Effizienz beim Personaleinsatz, durch die flexible Anpassung an die Kinderanzahl.
- Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns und der Teamfähigkeit der MitarbeiterInnen
- Größere Zeitsouveränität der MitarbeiterInnen
- Bessere Integration von unterschiedlichen Arbeitszeiten, wie Vollzeit, unterschiedliche Teilzeiten, Altersteilzeit etc. (Vgl. Adamski 2000, S. 40).

Durch Gruppen- bzw. Teamarbeit können Arbeitszeitverlängerungen erwirkt werden. Die selbstorganisierte Arbeitszeitregelung innerhalb der Arbeitsgruppen ist aber auch kritisch zu überdenken. Da die diskursive Koordinierung der Arbeitszeit, mit der möglichst alle zufrieden sind, einen höheren Zeitaufwand bedeutet, fehlt diese Zeit aber dann im operativen Geschehen. Außerdem erzeugt die erhöhte gegenseitige soziale Kontrolle innerhalb dieser Arbeitsform, einen verstärkten Druck auf alle Beteiligten. Wenn die gruppen- oder teambezogenen Leistungen nur schwer erreicht werden können, erhöht sich der Druck auf Einzelne, dies mit längeren und flexibleren Arbeitszeiten zu kompensieren.

Die Zeitgestaltung hängt aber auch wesentlich davon ab, welche konkrete Regulierungsmodi Gruppen und Projektteams entwickeln und welche

Haltungen die Mitglieder gegenseitig einnehmen. Von Vorteil ist, wenn die Konkurrenzdynamik möglichst gering ist und die Mitglieder stabile Regeln entwickelt haben. Wo sich die wechselseitigen Beziehungen und informelle Regelungen eingespielt haben, schaffen die Teams einen sozialen Rückhalt und Sicherheit, was sich sehr positiv auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen auswirkt (Vgl. Herrmann 2005. S. 233 f.). Besonders für Beschäftigte im sozialen und pädagogischen Bereich ist der Rückhalt im Team ausgesprochen wichtig und fördert auch die Qualität der Arbeit.

5.3 Variable Arbeitszeit

Die variable Arbeitszeit sieht die Festlegung einer individuell bestimmten Sollarbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum, wie z.B. eine Woche, einen Monat oder ein Jahr vor, mit der Möglichkeit des flexiblen Einsatzes in Anpassung an betriebliche und/oder persönliche Erfordernisse. Beispiele für arbeitsanfallorientierte Modelle sind die kapazitätsorientierte (KAPOVAZ) und frequenzorientierte (FREQUOVAZ) variable Arbeitszeit. Bei diesen Formen der Arbeitszeitgestaltung wird lediglich die zu leistende Stundenanzahl vereinbart. Der Personaleinsatz erfolgt in Abhängigkeit vom Arbeitsanfall (Vgl. Schmal 1997, S. 29). Das könnte heißen, dass je nach Anzahl der anwesenden Kinder Personal zum Dienst bestellt bzw. nachhause entlassen wird. In diesem Fall wäre das Modell eine frequenzorientierte variable Arbeitszeit.

Nicht umsonst genießt die variable Arbeitszeit unter den bekannten Arbeitszeitmodellen den schlechtesten Ruf, da die Beschäftigten einer erhöhten Verfügbarkeit unterliegen und somit die Vereinbarung von Beruf und Privatleben kaum gegeben ist (Vgl. Hamm 2001, S. 152). Das Unternehmen hat den Vorteil, das Personal dem aktuellen Bedarf entsprechend einsetzen zu können und dadurch einen sehr effizienten Personaleinsatz zu erzielen.

Dass ein Arbeitszeitsystem mit Abrufarbeit aber auch zur Zufriedenheit der Beschäftigten funktionieren kann, zeigt Ingo Hamm (2001, S.154 f.). Im

Kindergarten kann diese Form der Arbeitszeitgestaltung ebenfalls zum Nutzen aller Beteiligten eingesetzt werden. Bei geringerer Anzahl von Kindern kann abgesehen von der Möglichkeit zur individuellen Förderung einzelner Kinder, die Zeit für andere Tätigkeiten, wie Vorbereitungsarbeiten genutzt werden. So können Vorbereitungszeiten, die außerhalb des Kinderdienstes stattfinden, hereingearbeitet bzw. zusätzlich genutzt werden.

5.4 Teilzeitarbeit

Arbeitsverhältnisse, die dauerhaft eine geringere Arbeitszeit aufweisen, werden als Teilzeitarbeitsverhältnisse bezeichnet. Das heißt für Kindergärten, dass jede/r MitarbeiterIn, die/der laut Dienstvertrag weniger als 40 Stunden in der Woche im Kindergarten tätig ist, Teilzeit arbeitet. Teilzeit ist aber nicht eine kurzfristige Verringerung der Arbeitsstunden, die dann z.B. im Zuge eines Jahresarbeitszeitmodells wieder ausgeglichen werden (Vgl. Knörzer 2002, S. 38).

Variationen der Arbeitszeitverteilung in der Teilzeitarbeit:

- Beschränkung auf eine bestimmte Anzahl von Arbeitstagen pro Woche.
- Vollzeit in bestimmten Saisonphasen, keine Arbeit außerhalb der Saison – bei konstanter Bezahlung des Teilzeitentgelts.
- Ergänzung zu Vollarbeitszeiten, um z.B. Öffnungszeiten zu verlängern (Gutmann/Hüsgen 2005, S. 33).

Teilzeitbeschäftigung kann in zweierlei Weise ein Instrument der Flexibilisierung sein:

Zum einen lässt sie sich selbst wie auch Vollzeitbeschäftigung variabel gestalten, zum anderen kann Teilzeit, selbst wenn sie für sich völlig starr und gleichförmig geführt wird, zur Flexibilisierung beitragen, indem sie zur Abdeckung von Randzeiten oder Belastungsspitzen eingesetzt wird. In den Kindergärten ist die Belastungsspitze größtenteils am Vormittag, die durch Teilzeitkräfte gut ausgeglichen werden kann (Vgl. Hamm, 2001, S. 128).

Aufgrund des sehr hohen Anteils an Mitarbeiterinnen in der Kinderbetreuung spielt die Form der Teilzeitarbeit in Kindergärten eine sehr große Rolle. Im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die Möglichkeit der Stundenreduktion vorteilhaft. Durch die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten können die beruflichen wie auch die privaten Belange der Mitarbeiterinnen angemessen berücksichtigt werden (Vgl. Lambert 2006, S. 299).

Die angeführten Möglichkeiten des effizienten und effektiven Personaleinsatzes und die vorgestellten Arbeitszeitmodelle werden nun im praktischen Teil auf die Anwendbarkeit im Kindergarten Vorchdorf geprüft und nach Möglichkeit umgelegt. Daher wird zunächst die Kinderbetreuungssituation in Vorchdorf beleuchtet. Im Weiteren wird auf die Organisation, die Rahmenbedingungen und die derzeitigen Gegebenheiten im Kindergarten eingegangen. Anhand eines Jahresarbeitszeitmodells und des pädagogischen Konzepts der „offenen Arbeit“ werden Veränderungsmöglichkeiten geschaffen, die im letzten Teil dieser Arbeit aufgezeigt werden.

II Praktischer Teil

1 Kinderbetreuung in der Marktgemeinde Vorchdorf

Die Marktgemeinde Vorchdorf betreibt einen neungruppigen Kindergarten für Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren, mit Öffnungszeiten von 6 Uhr 45 bis 16 Uhr 30. Weiters bietet die Marktgemeinde auch einen Hort für Volksschulkinder an. Der Hort hat mit drei Gruppen Platz für 69 Kinder und ist im Schuljahr 2006/2007 fast zur Gänze ausgelastet. Die Öffnungszeiten sind täglich von zwölf Uhr mittags bis 16 Uhr 30 am Nachmittag und an schulfreien Tagen (Zwickeltagen und schulautonomen Tagen) von acht Uhr bis 16 Uhr 30. In den Weihnachtsferien und im August sind der Hort sowie der Kindergarten geschlossen.

Seit dem Jahr 2001 steht in Vorchdorf auch eine Kinderkrippe für Kinder im Alter von 1 ½ bis drei Jahren zur Verfügung. Diese Einrichtung wird vom Oberösterreichischen Hilfswerk geführt und bietet Platz für zwölf Kinder. Das „Kindernest“ hat täglich von sieben bis 14 Uhr geöffnet. In den Weihnachtsferien und drei Wochen im Sommer ist das Kindernest geschlossen. Tagesmütter stehen in Vorchdorf kaum bis gar nicht zur Verfügung (Gespräch mit Amtsleiter Leopold Kamesberger am 8.1.07).

Vorchdorf hatte mit Stand 1.1.2006 laut Statistik des Landes Oberösterreich eine Einwohnerzahl von 7287, davon sind 378 Personen unter vier Jahren und weitere 429 zwischen fünf und neun Jahren alt. Im Vergleich zum Jahr 2001 verringerte sich die Anzahl der unter Vierjährigen um 50 Kinder. In Prozent heißt das, dass mit Stand 1.1.2006 die Marktgemeinde Vorchdorf um fast 12% weniger Kinder unter vier Jahren als im Jahr 2001 hat. Aufgeteilt auf die einzelnen Jahre sind bei 378 Kindern jährlich durchschnittlich 75,6 Kinder zur Welt gekommen. Im Jahr 2001 lag die Zahl noch bei 85,8 Kindern (Vgl. Land Oberösterreich: Bevölkerungsstände in Oberösterreich, URL: <http://2.land-oberoesterreich.gv.at/statbevstand/BEVSTANDErgebnis.jsp?GemN> ,Stand: 08.03.2007).

Diese Daten lassen vermuten, dass weniger Betreuungsplätze benötigt werden, da auch in Vorchdorf immer weniger Kinder zur Welt kommen. Auch die nachfolgenden Zahlen scheinen diesen Trend zu bestätigen.

1.1 Anzahl der Kinder im Kindergarten

Während im Kindergartenjahr 1995/1996 223 Kinder und im Jahr 2000/2001 224 Kinder den Kindergarten besuchten, ist die Zahl im Jahr 2005/2006 auf 192 gesunken. In erster Linie ist der Grund dafür aber die kontinuierliche Verringerung der Gruppengröße im Jahr 2003 von 26 auf 23 Kinder. Es gibt in jedem Jahr eine Warteliste auf einen Platz im Kindergarten. Nach jeder Abmeldung eines Kindes während des Jahres wird der Platz unverzüglich mit einem neuen Kind besetzt. Bemerkenswert ist, dass es in Vorchdorf seit dem Kindergartenjahr 1993/1994 eine Integrationsgruppe gibt. Drei Jahre gab es zwei Integrationsgruppen und im Jahr 2006/2007 stieg die Zahl auf drei Gruppen. Aufgrund der verminderten Gruppengröße in Integrationsgruppen sank die Gesamtzahl der Kinder, die in Vorchdorf den Kindergarten besuchen, im Jahr 2006/2007 auf 183 Kinder. Die Anzahl der Kinder, die einen Ganztagsplatz in Anspruch nehmen, ist im Lauf der Jahre mit 33 bis 38 Kindern gleich geblieben.

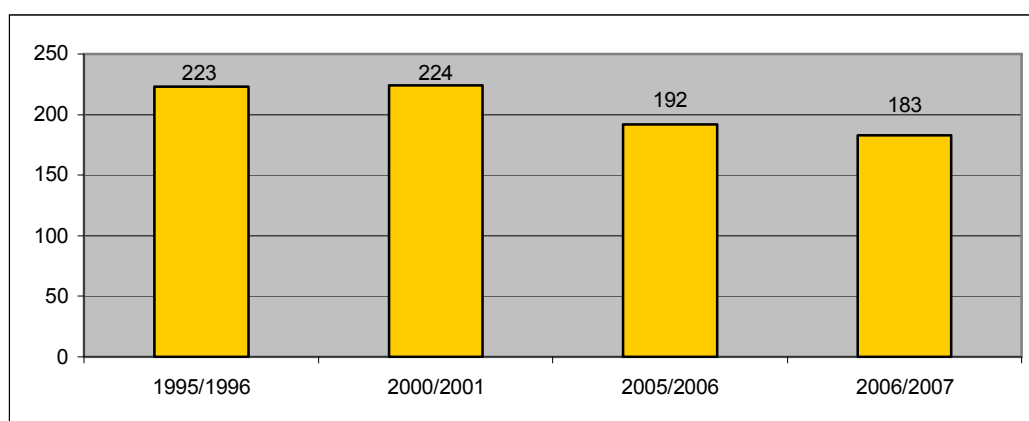


Abbildung 14: Anzahl der Kinder im Jahresvergleich

Interessant ist, dass der Anteil der Kinder im Alter zwischen drei und vier Jahren immer höher wird. Im Jahr 1995/1996 gab es nur 19% Drei- bis

Vierjährige, im Jahr 2000/2001 besuchten 21% Kinder in diesem Alter den Kindergarten. 2005/2006 waren es schon 23% unter Vierjährige. Diese Zahlen zeigen, dass zum einen das Platzangebot ausreichend ist, um auch mehr jüngere Kinder aufnehmen zu können, und zum anderen, dass der Bedarf an Betreuung für jüngere Kinder steigt.

Die folgenden Ergebnisse von Erhebungen zeigen, welche Bedürfnisse in Vorchdorf zum Tragen kommen und welche Wünsche die Eltern im Hinblick auf die Betreuungssituation ihrer Kinder haben.

1.2 Ergebnisse der Elternbefragungen

Im Mai 2006 führte das Bildungszentrum Salzkammergut eine Befragung von Familien mit Kinderbetreuungspflichten in den Bezirken Gmunden und Vöcklabruck zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch. Von den 421 ausgefüllten Fragebögen wurden 15 von Familien aus Vorchdorf retourniert. Die Familien in Vorchdorf waren der Umfrage zufolge grundsätzlich mit den vorhandenen Kinderbetreuungseinrichtungen sehr zufrieden. Von den 15 Personen die einen Fragebogen ausfüllten, gaben sieben Personen – allesamt Frauen – an, Kind(er) unter sechs Jahren zu haben. Nur eine Befragte war zum Zeitpunkt der Erhebung berufstätig. Das Kind dieser Mutter wird untertags von den Großeltern betreut.

Von den sechs nicht berufstätigen Müttern wurde viermal angegeben, dass die Arbeitszeiten ungeeignet sind, um den Job mit der Kinderbetreuung vereinbaren zu können. Unter Berücksichtigung von Mehrfachnennungen wurde dreimal „kein passender Job“ als Begründung zur „Nicht-Berufstätigkeit“ genannt. Zwei Mütter wollten sich demnach ganz dem/den Kind(ern) widmen und erst später wieder in das Berufsleben einsteigen. Eine Person gab fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten als Begründung an.

Von den insgesamt 15 beantworteten Fragebögen aus Vorchdorf waren zwei Personen mit den Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen nicht

zufrieden. Als zusätzliche Wünsche wurden mehr Tagesmütter, ganzjährige Öffnung der Kinderbetreuungseinrichtungen und Abendbetreuung genannt. Probleme bei der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Kinderbetreuung bringen vor allem geschlossene Tage bzw. Ferienzeiten in den Betreuungseinrichtungen. Dieser Faktor wurde von sieben Personen, die diese Frage beantwortet haben, vier Mal genannt. Vier Personen gaben an, dass die Betreuung der Kinder im Krankheitsfall sehr problematisch wäre.

Nach Meinung der Befragten könnten flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Tele- oder Teilzeitarbeit sowie betriebliche Kinderbetreuungsangebote und die Erweiterung der Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf für Familien ermöglichen (Vgl. Bildungszentrum Salzkammergut 2006).

Das Land Oberösterreich initiierte im Jahr 2005 eine Elternbefragung bezüglich der Zufriedenheit mit dem Angebot an Kinderbetreuung. Oberösterreichweit beteiligten sich die Eltern von fast 36.000 Kindern an dieser Befragung. In Vorchdorf gaben Eltern von 187 noch nicht schulpflichtigen Kindern Stellung zum Thema Kinderbetreuung ab. 42% der Befragten hatten zum Zeitpunkt der Befragung Kinder unter drei Jahren. Alle anderen gaben an, Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren zu haben.

Auch aus dieser Erhebung geht hervor, dass die Eltern in Vorchdorf mit dem Angebot an Kinderbetreuungsplätzen sehr zufrieden waren. Laut der Studie gilt in Vorchdorf fehlender Platz in Betreuungseinrichtungen nicht als Grund, Kinder ausschließlich im familiären Umfeld zu betreuen. Vielmehr fand ein Großteil der Befragten, dass ihr Kind noch zu jung für eine außerhäusliche Betreuung wäre. Über 60% gaben an, ihr Kind gerne selbst zu betreuen und 30% waren mit ihrer Situation hinsichtlich der familiären Betreuung zufrieden. Mit diesen Zahlen liegt Vorchdorf genau im oberösterreichischen Gesamtergebnis.

Lediglich 5% waren mit den Öffnungszeiten nicht zufrieden und für 3% der Befragten entsprach das Betreuungsangebot in Vorchdorf nicht ihren Vorstellungen. 16% gaben an, dass der benötigte Betreuungsplatz zu teuer

wäre. Interessant ist, dass in Vorchdorf alle Personen, die diese Frage beantworteten, eine außerhäusliche Kinderbetreuung in Anspruch genommen hätten, wenn diese kostenlos gewesen wäre. Ein großer Teil gab an, ihr Kind schon vor dem dritten Geburtstag in einer Einrichtung betreuen zu lassen, falls die Betreuung kostenlos wäre.

Bei der Wahl der Betreuungsstätte war 66% der Eltern die Betreuung in der eigenen Gemeinde am wichtigsten. Knapp die Hälfte der Befragten schätzte einen geringen Elternbeitrag als das wichtigste Kriterium. Lange Öffnungszeiten spielten für 19% eine große Rolle. Für 42% wäre die Einbeziehung der Eltern am wichtigsten bei der Wahl der Kinderbetreuung gewesen. Dabei wünschten sich die Eltern vor allem Informationen über die Entwicklung ihres Kindes oder auch über Aktivitäten im Kindergarten. Im Weiteren würden die Eltern Möglichkeiten zur Mitsprache bzw. Mitarbeit in der Betreuungseinrichtung ihres Kindes schätzen.

Zum Zeitpunkt der Befragung wurden 7% der Kinder ab dem Alter von einem Jahr und weitere 6% ab dem zweiten Geburtstag in einer Kinderbetreuungseinrichtung betreut. Das heißt, dass 13% der Kinder der befragten Personen vor dem Kindergarten schon außerhalb der Familie betreut wurden. Weitere knapp 50% jener Kinder wurden ab dem Alter von drei Jahren außerhäuslich betreut. 93% der Kinder, die bereits eine Einrichtung besuchen, nehmen diese in der Heimatgemeinde in Anspruch. Die Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen in Vorchdorf deckten sich in der Studie fast zur Gänze mit den Wunschöffnungszeiten der Befragten. Ein geringer Teil bekundete einen Bedarf an einer früheren Öffnung am Morgen. Knapp 20% der betreuten Kinder hätten eine Betreuung bis 17 Uhr bzw. 10% hätten auch einen Betreuungsbedarf bis 18 Uhr benötigt.

Von den Eltern, deren Kinder bereits eine Einrichtung in Vorchdorf besuchten, gaben 57% an, „sehr zufrieden“ mit den derzeitigen Öffnungszeiten zu sein. Weitere 35% beurteilten die Lage mit dem Prädikat „zufrieden“. Dennoch wünschten sich 32% der Befragten eine Öffnung der

Betreuungseinrichtung während der Ferien und 22% eine Betreuung an schulfreien Tagen. 16% hätten eine Ausweitung der täglichen Öffnungszeiten befürwortet. Im Vergleich dazu forderten oberösterreichweit 23% der Befragten eine Ausweitung der Öffnungszeiten. Einen dringenden Verbesserungsbedarf sahen 30% jener Vorchdorfer Eltern darin, die Gruppengröße zu verringern und das Fachpersonal aufzustocken. Fast 2/3 der Befragten wären bei einer Verbesserung des Angebotes nicht bereit gewesen, mehr für die Betreuung zu bezahlen. Eine Person gab an, dass ihr die Angebotsverbesserung mehr als 30 € im Monat zusätzlich Wert gewesen wäre (Vgl. Land Oö./Ergebnisse der Elternbefragung 2005).

Zusammenfassend ist durch die Ergebnisse dieser Befragungen erkennbar, dass die Zufriedenheit der Eltern mit dem Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen in Vorchdorf im Vergleich zum oberösterreichischen Durchschnitt sehr groß ist. Überdurchschnittlich zufrieden sind die Vorchdorfer mit der Anzahl der Betreuungsplätze, auch für unter Dreijährige. Da in Vorchdorf bereits Betreuung über Mittag und am Nachmittag angeboten wird, ist auch hier die Zufriedenheit sehr groß. Dazu muss aber auch erwähnt werden, dass 30% der Befragten angaben, am Nachmittag durch Personen aus dem familiären Umfeld, und vor allem durch die Großeltern bei der Betreuung ihrer Kinder unterstützt zu werden. Den Eltern ist wichtig, in das Geschehen in der Kinderbetreuungseinrichtung miteinbezogen zu werden, dass eine Zusammenarbeit mit dem pädagogischen Personal stattfindet und sie ausreichend Information erhalten. Aus den Befragungen geht weiters hervor, dass die Eltern mit den Kosten der Kinderbetreuung weniger zufrieden sind. Da nach dem neuen Kinderbetreuungsgesetz, das mit 1. September 2007 in Kraft tritt, die Eltern bei der Bestimmung der Öffnungszeiten miteinbezogen werden müssen, können sich für die Gemeinde schon bald Veränderungen diesbezüglich ergeben.

Die Ergebnisse der Erhebungen zeigen, dass trotz der sinkenden Kinderanzahl die Notwendigkeit besteht, auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einzugehen und diese im Angebot von Kinderbetreuungseinrichtungen zu berücksichtigen.

1.3 Veränderte Rahmenbedingungen, die die Betreuungssituation der Kinder beeinflussen

- a) Zukünftig kann nicht mehr generell damit gerechnet werden, dass die Großeltern – vor allem auf Grund ihrer eigenen Berufstätigkeit – für die Kinderbetreuung zur Verfügung stehen.
- b) Da sich ein längeres Wegbleiben vom Beruf für die Frau hinsichtlich ihrer Karrierechancen, ihrer finanziellen Situation und im Sinne der Gleichberechtigung als nachteilig auswirkt, strebt die Politik danach, den Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu ermöglichen.
- c) Die Eltern wollen mehr Mitsprache bei der außerhäuslichen Betreuung ihrer Kinder. Sie werden auch kritischer und hinterfragen die Qualität der Betreuung in Einrichtungen.
- d) Veränderte Familienstrukturen, in erster Linie bedingt durch Scheidungen bzw. Trennungen von Elternpaaren, und die teilweise daraus resultierende Überlastung Alleinerziehender müssen bei der institutionellen Betreuung berücksichtigt werden. Den Kinderbetreuungseinrichtungen stellen sich daher oft nicht mehr nur familienergänzende, sondern viel mehr auch familienunterstützende Aufgaben (Vgl. Esch/Klaudy/Stöbe-Blossey 2005, S. 45 ff.).

Um noch eine größere Zufriedenheit bei den Eltern hinsichtlich der Kinderbetreuung in Vorchdorf zu erzielen, könnten folgende Maßnahmen hilfreich sein:

- Eine Ausdehnung der Öffnungszeiten von 6:30 Uhr bis 17:30 Uhr.
- Die Einrichtung eines „Sommerkindergartens“.
- Die Schaffung zusätzlicher zeitlicher Freiräume für verstärkte Team- und Elternarbeit.
- Die Einführung eines Kontingents von Betreuungsstunden, damit eine flexiblere Nutzung der Öffnungszeiten ermöglicht wird und die Betreuungszeiten gezielter auf die Arbeitszeiten der Eltern abgestimmt werden können.

Möglichkeiten zur Umsetzung dieser Maßnahmen werden im Anschluss an die Analyse der derzeitigen Gegebenheiten angeführt.

2 Der Kindergarten Vorchdorf

Der Träger des Kindergartens in Vorchdorf ist die Marktgemeinde, daher obliegt dem Bürgermeister die organisatorische und finanzielle Verwaltung der Einrichtung. Das Land Oberösterreich leistet über Antrag des Erhalters einen Beitrag zum Personalaufwand eines Kindergartens. Der Landesbeitrag gebührt jeder/m ausgebildete/n Kindergartenpädagogin/en, der /die eine Regelgruppe (ohne Integration) von mindestens zehn Kindern führt. 75% des jährlichen fiktiven Personalkosten für die KindergartenpädagogInnen wird vom Land getragen. Die übrigen 25% sowie die gesamten Personalkosten der HelferInnen übernimmt die Gemeinde (Vgl. Land Oberösterreich/Handbuch für Kindergärten und Horte 1999, S. 24 f.).

Um Veränderungen hinsichtlich des Personaleinsatzes und der Arbeitszeitgestaltung durchführen zu können, ist es notwendig, die derzeitigen Gegebenheiten zu analysieren, um mögliche Optimierungsquellen zu finden. Daher werden im ersten Schritt aktuelle Rahmenbedingungen aufgezeigt, anschließend werden relevante Daten, wie die Anwesenheit der Kinder und der Personaleinsatz genauer betrachtet.

2.1 Derzeitige Rahmenbedingungen

Der Kindergarten Vorchdorf führt neun Gruppen für Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren mit derzeit 183 Kindern. In drei Gruppen werden Kinder mit Beeinträchtigungen mitbetreut. Diese Gruppen haben jeweils 15 Kinder, die durch eine gruppenführende Kindergartenpädagogin, einer Pädagogin als Stützkraft und einer Helferin betreut werden. Zwei Gruppen werden ganztägig geführt. 37 Kinder sind derzeit ganztägig angemeldet.

Das Kindergartenpersonal, das 25 Personen umfasst, setzt sich wie folgt zusammen:

- eine Leiterin
- neun gruppenführende Kindergartenpädagoginnen
- neun Helferinnen

- drei Pädagoginnen als Stützkräfte in den Integrationsgruppen
- eine Köchin
- zwei Reinigungskräfte

Bis auf die Leiterin und eine Kindergartenpädagogin sind alle Mitarbeiterinnen teilzeitbeschäftigt. Das Stundenausmaß der Teilzeitbeschäftigten reicht von 15 bis 37,5 Wochenstunden. Das gesamte Ausmaß, an zu leistenden Stunden, wird im Kapitel „Personaleinsatz im Kindergarten Vorchdorf“ genau erläutert. In Bezug auf den Kindergarten Vorchdorf wird teilweise nur die weibliche Anrede verwendet, weil alle Beschäftigten Frauen sind.

Die Öffnungszeiten des Kindergartens sind in den Ganztagsgruppen von 6:45 Uhr bis 16:30 Uhr und in den Halbtagsgruppen von 7:30 Uhr bis 12:30 Uhr. 99 Kinder werden mit Bussen in der Zeit von 8:10 Uhr bis 8:45 Uhr in den Kindergarten gebracht. Sieben der neun Helferinnen sind in dieser Zeit als Begleitpersonen in den Bussen eingesetzt und stehen daher erst ab 8:45 Uhr in den Gruppen zur Verfügung. Der Einsatz von Helferinnen als Begleitpersonen im Kindergartentransport ist eine effiziente Möglichkeit der gesetzlichen Verpflichtung nachzukommen, die Beaufsichtigung in den Bussen zu gewährleisten.

Bei Abwesenheit einer Kindergartenpädagogin aufgrund von Krankheit ist die Regelung derzeit so, dass die Leiterin als Ersatzperson Dienst verrichtet. Bei längerer Abwesenheit einer Pädagogin wird eine Ersatzkraft aufgenommen. Ab dem dritten Abwesenheitstag einer Helferin wird eine Aushilfe beschäftigt (Gespräch mit Amtsleiter Leopold Kamesberger am 8.1.2007).

2.2 Anwesenheit der Kinder

Um den Personalbedarf und Personaleinsatz berechnen zu können, ist es zum einen notwendig, die Anwesenheit der Kinder im Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresverlauf zu kennen. Zum anderen muss auf die Qualität

der Betreuung geachtet und in der Dienstplanerstellung der dafür erforderliche Personalbedarf berücksichtigt werden.

Die Daten über die Anwesenheit der Kinder stammen von den Anwesenheitslisten, die täglich von den Pädagoginnen des Kindergartens geführt werden. Da derzeit noch keine vollständigen Anwesenheitslisten vom Kindergartenstart im September bis zum Ende des Kindergartenjahres im Juli (für das Jahr 2006/2007) vorhanden sind, werden in dieser Arbeit die Daten vom Jahr 2005/2006 als Messgrößen, bzw. als Erfahrungswerte zur Berechnung des Arbeitsanfalls und des daraus resultierenden Personalbedarfes verwendet.

Insgesamt waren im Kindergartenjahr 2005/2006 198 Kinder angemeldet. Durch An- und Abmeldungen während des Jahres variierte die Kinderanzahl geringfügig. Zwei Gruppen wurden als Integrationsgruppen geführt und hatten daher eine verringerte Kinderanzahl von 15 bzw. 16 Kindern. In den übrigen sieben Regelgruppen waren 167 Kinder angemeldet, davon 34 Kinder ganztags. Im Rahmen der folgenden Auswertung werden die sieben „normalen“ Gruppen als Grundgesamtheit betrachtet, weil die besonderen Erfordernisse der Integrationsgruppen hinsichtlich Kinderanzahl und Personal differenziert zu behandeln sind. Die durchschnittliche Anwesenheit der Kinder in den sieben Regelgruppen wird anschließend in Grafiken dargestellt.

Zunächst wird die Anzahl der anwesenden Kinder im Jahresverlauf betrachtet. Anschließend werden Unterschiede zwischen den einzelnen Wochentagen herausgearbeitet. Im letzten Schritt der Arbeitsanfall-Analyse wird die Anwesenheit der Kinder im Tagesverlauf beleuchtet.

Anwesenheit der Kinder im Jahresverlauf

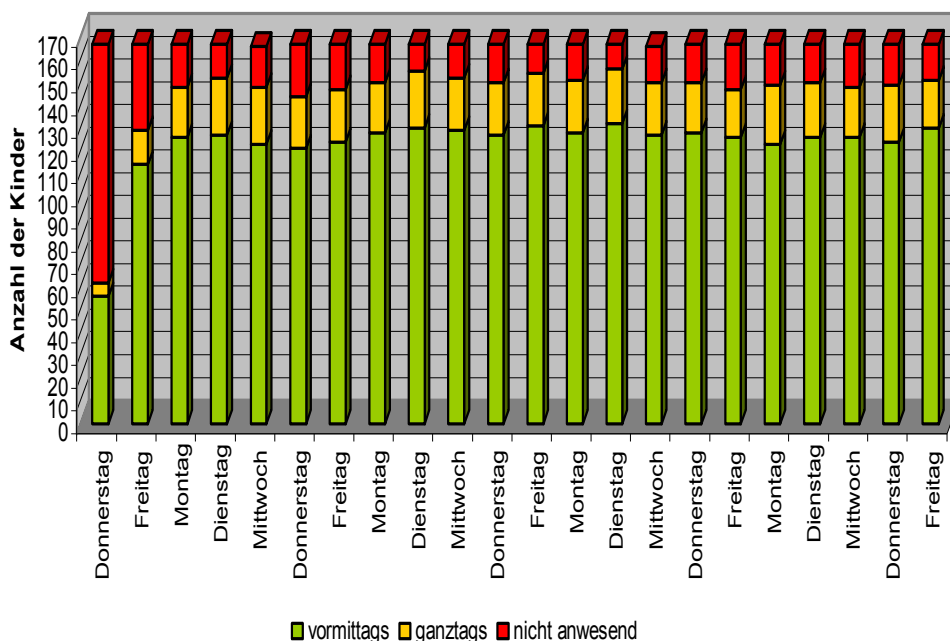


Abbildung 15: Anwesenheit der Kinder im September

Der erste Tag im September ist vor allem für die neuen Kinder zur Eingewöhnung bestimmt. Daher sind an diesem Tag auffallend wenige Kinder anwesend, die den Kindergarten bereits längere Zeit besuchen. In Vorchdorf kommen die neuen Kinder generell zu Beginn des Kindergartenjahres, nur wenige treten während des Jahres in den Kindergarten ein. Ab dem 2. September ist wieder Vollbetrieb. Im Allgemeinen ist der September ein arbeitsintensiver Monat, da die Anzahl der täglich anwesenden Kinder im Vergleich zu den anderen Monaten hoch ist. Außerdem waren beispielsweise im September 2005 mehr als 50 Kinder neu in den Kindergarten gekommen. Diese Kinder benötigen besonders intensive Betreuung, das sich ebenfalls auf den Arbeitseinsatz des Personals auswirkt.

Der Herbst (September bis Dezember) ist mit durchschnittlich täglich 143 Kindern, davon 24 ganztägig anwesend, eine arbeitsintensive Zeit. Wie folgende Grafiken erkennen lassen, sind im Herbst täglich im Durchschnitt die meisten Kinder anwesend.

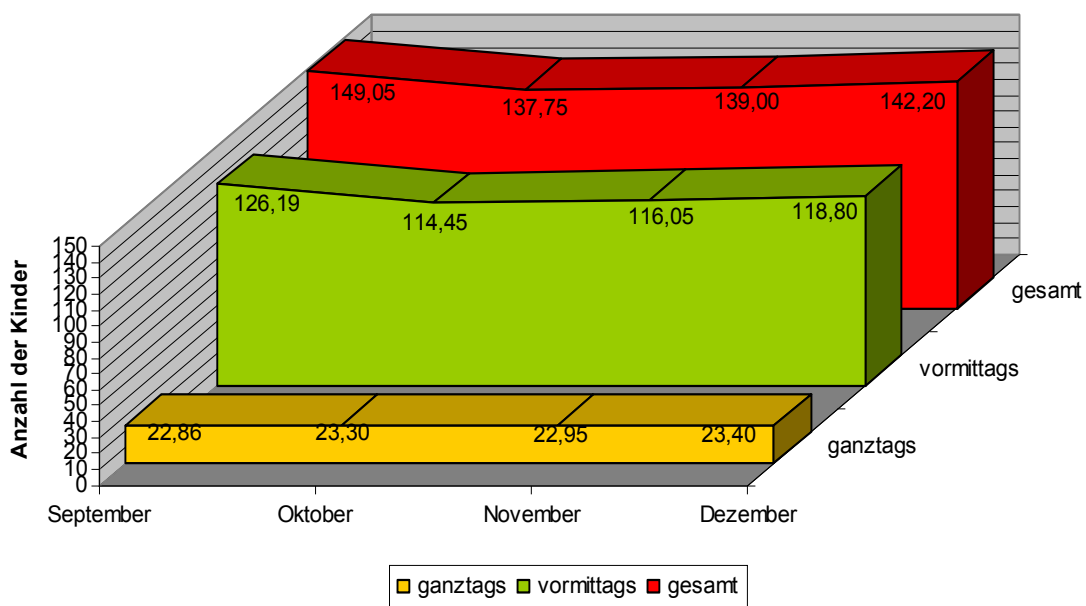


Abbildung 16: Durchschnittliche Anwesenheit im Herbst

Der Monat Dezember ist beispielhaft für die Anwesenheit an so genannten „Zwickeltagen“, also Tagen zwischen Feiertagen und Wochenenden. Das Betreuungsangebot am Freitag (9.12.) nach dem Feiertag wird von nur etwas mehr als der Hälfte der Kinder in Anspruch genommen. 87 Kinder besuchen den Kindergarten, während die übrigen 80 Kinder zu Hause bleiben. Da zwischen 24. Dezember und 6. Jänner der Kindergarten geschlossen hat, fallen nur 15 Betreuungstage im Dezember an.

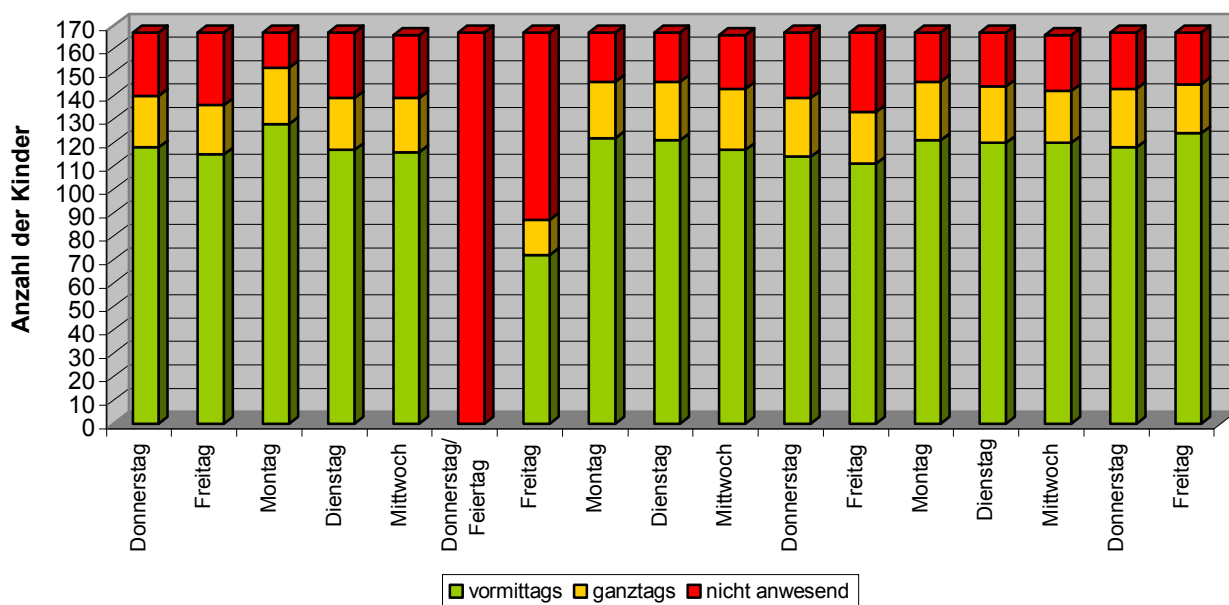


Abbildung 17: Anwesenheit der Kinder im Dezember

An Zwickeltagen sind generell weniger Kinder als an sonstigen Tagen anwesend. Im Jahr 2005/2006 waren an den vier Zwickeltagen zwischen 59 und 71 Kinder vormittags und zwischen 11 und 16 Kinder den ganzen Tag anwesend. Durchschnittlich ergeben sich daraus 67 Kinder am Vormittag und 14 Kinder, die den ganzen Zwickeltag im Kindergarten verbringen. Wie die folgende Grafik erkennen lässt, bleibt mehr als die Hälfte der Kinder an Zwickeltagen zu Hause.

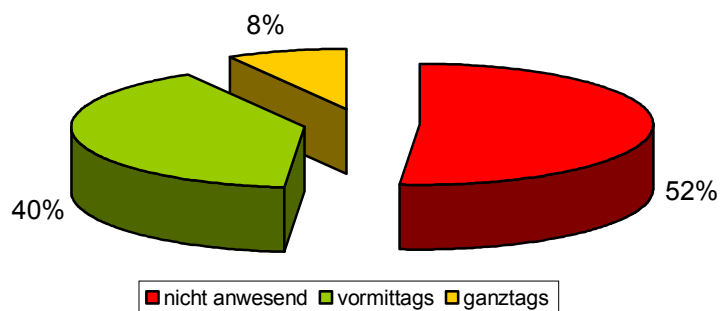


Abbildung 18: Durchschnittliche Anwesenheit an Zwickeltagen

Im Jänner nach den Weihnachtsferien sind im Vergleich zu den anderen Monaten durchschnittlich weniger Kinder im Kindergarten. Während im Herbst regelmäßig 142 Kinder anwesend sind, besuchen im Jänner durchschnittlich 137 Kinder die Betreuungsstätte. Besonders markant ist der Unterschied bei den ganztägig anwesenden Kindern. Sind in den Monaten September bis Dezember durchschnittlich 24 Kinder auch am Nachmittag im Kindergarten, nutzen im Jänner täglich nur 19 Kinder nachmittags die Einrichtung.

Interessant ist, dass in den Monaten mit Ferien und Feiertagen an den übrigen Tagen, abgesehen von den Zwickeltagen, durchschnittlich mehr Kinder anwesend sind als in Monaten ohne freie Tage.

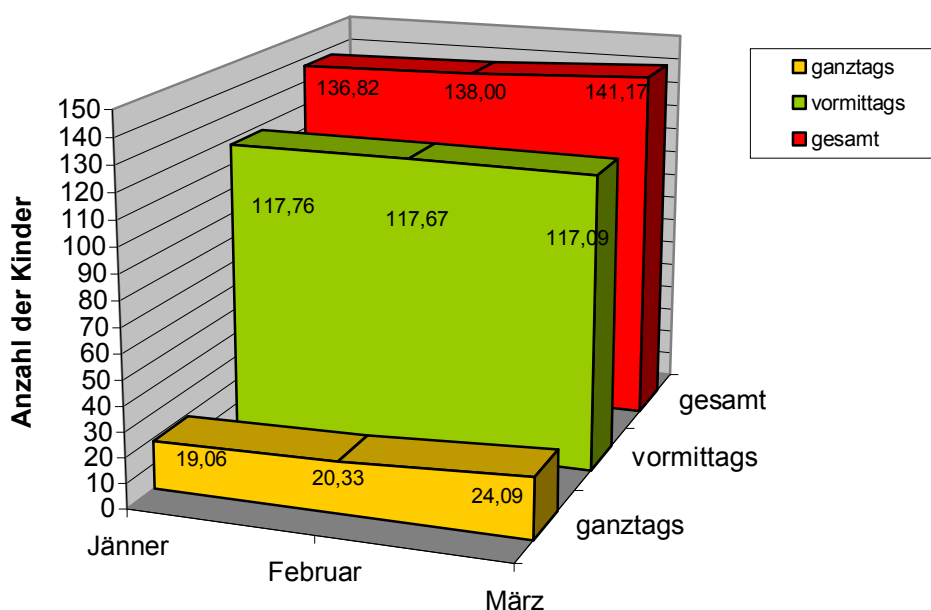


Abbildung 19: Durchschnittliche Anwesenheit im Winter

Die Anzahl der Kinder die in den Semesterferien der Pflichtschulen den Kindergarten besuchen, verhält sich ähnlich wie an Zwickeltagen. Hier bleiben ebenfalls mehr als die Hälfte der Kinder zu Hause.

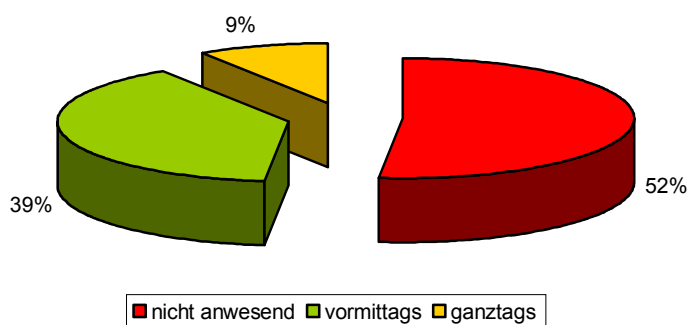


Abbildung 20: Anwesenheit in den Semesterferien

Ganz anders sieht die Situation in den Osterferien aus. 82% der Kinder bleiben in der Karwoche dem Kindergarten fern. Der Karfreitag ist im Kindergarten ein Feiertag und bleibt daher geschlossen. Während der Osterferien besuchen täglich ungefähr 25 Kinder die Einrichtung, zwischen acht und zwölf Kinder bleiben bis zum Nachmittag. Diese Zahlen können nicht aus den Anwesenheitslisten entnommen werden, da in den Osterferien ein Journaldienst angeboten wird und die Kinder in einer Sammelgruppe

betreut werden. Dort werden die Kinder nur teilweise in die Anwesenheitslisten eingetragen. Diese Zahlen sind Schätzungen einer Pädagogin aus den Vorjahren.

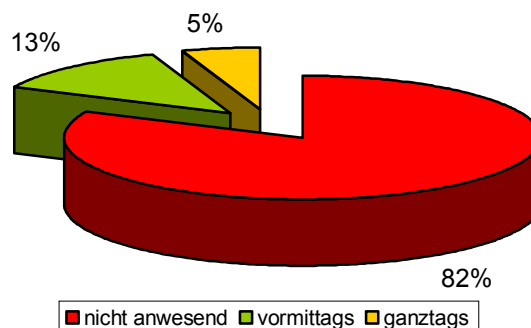


Abbildung 21: Anwesenheit in den Osterferien

In den Monaten April bis Juni sind, abgesehen von den Zwickeltagen, durchschnittlich 144 Kinder, davon 26 nachmittags anwesend. Im Gegensatz dazu besuchen im Herbst durchschnittlich 142 bzw. 24 Kinder am Nachmittag den Kindergarten.

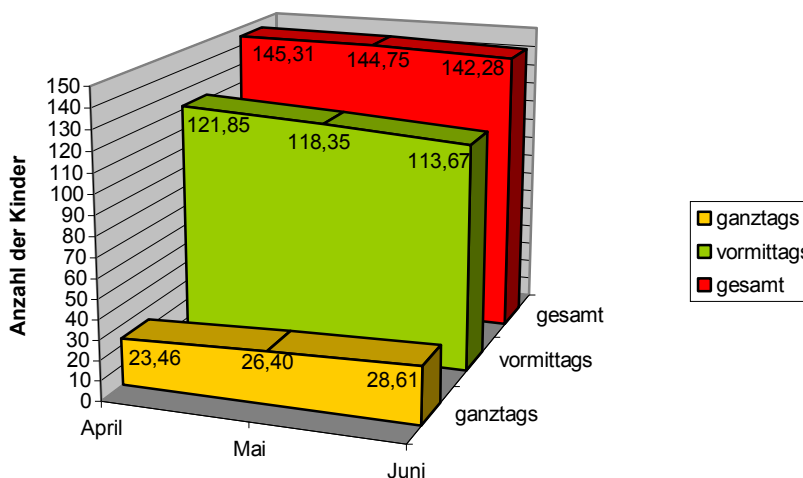


Abbildung 22: Durchschnittliche Anwesenheit im Frühling

Die Zahl der anwesenden Kinder unterscheidet sich im Juli markant von den anderen Monaten. Während in der ersten Juliwoche, die noch in die Schulzeit fällt, durchschnittlich 144 Kinder vormittags und 28 Kinder nachmittags anwesend waren, fallen diese Zahlen in den weiteren Juliwochen stark ab. In der zweiten Woche im Juli besuchen noch 107 Kinder, davon 17 Kinder auch nachmittags den Kindergarten. Eine Woche

später kommen durchschnittlich insgesamt 58 Kinder vormittags und 13 nachmittags in den Kindergarten. In der letzten Woche im Juli beläuft sich die Zahl der anwesenden Kinder auf durchschnittlich 31, davon neun Kinder ganztägig.

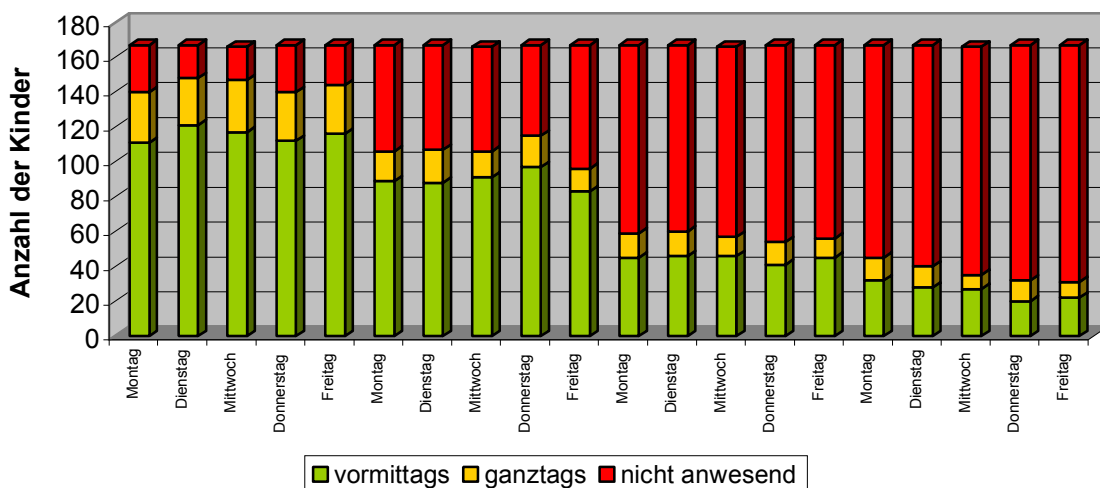


Abbildung 23: Anwesenheit im Juli

Das Jahr endet im Kindergarten Vorchdorf mit dem 31. Juli. Die Sommerferien dauern genau einen Monat, und der Kindergartenstart ist immer am 1. September, bzw. am Montag nach dem 1. September, wenn dieser auf ein Wochenende fällt.

Anwesenheit der Kinder im Wochenverlauf

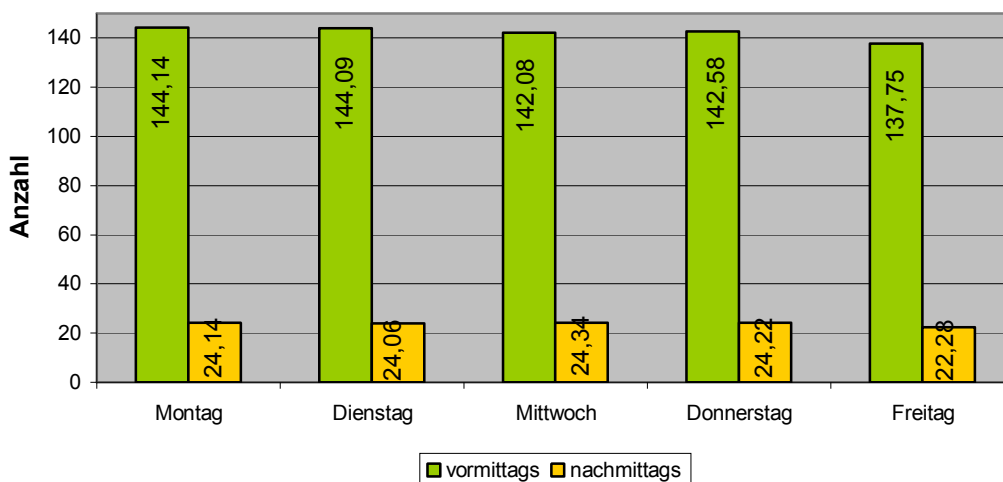


Abbildung 24: Anwesenheit der Kinder im Wochenverlauf

Die Gesamtanzahl der vormittags anwesenden Kinder verringert sich im Wochenverlauf geringfügig, abgesehen von der Steigerung am Donnerstag. Während am Montag und Dienstag durchschnittlich mehr als 144 Kinder am Vormittag im Kindergarten sind, besuchen am Freitag nur noch etwa 138 Kinder die Einrichtung. Am Nachmittag sind von Montag bis Donnerstag annähernd gleich viele Kinder (ca. 24) anwesend. Am Freitag beläuft sich die Zahl auf durchschnittlich 22 Kinder. Diese Werte wurden aus der durchschnittlichen Anwesenheit an den einzelnen Wochentagen im ganzen Jahr, ausgenommen Schulferien- und Zwickeltage, berechnet.

Anwesenheit der Kinder im Tagesverlauf

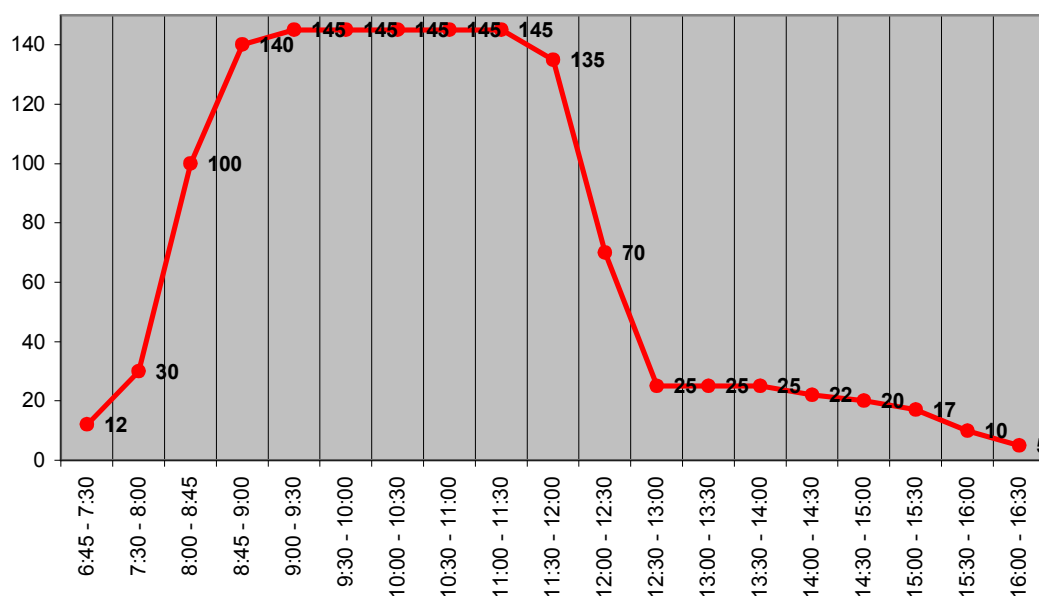


Abbildung 25: Anwesenheit der Kinder im Tagesverlauf

Wie aus der Abbildung 25 ersichtlich, ist die Kernzeit, in der die meisten Kinder anwesend sind, zwischen 9 Uhr und 11:30 Uhr. Im Frühdienst von 6:45 Uhr bis 7:30 Uhr kommen nach und nach zwischen fünf und zwölf Kinder in den Kindergarten. Der sprunghafte Anstieg zwischen 8 Uhr und 9 Uhr ist auf den Bustransport zurückzuführen, der um diese Zeit stattfindet. Im Jahr 2006/2007 werden insgesamt 99 Kinder mit dem Bus in den Kindergarten gebracht. In der Mittagszeit zwischen 11:45 Uhr und 12:30 Uhr wird ein Großteil der Kinder wieder mit Bussen nach Hause transportiert. Kinder, die nicht über Mittag im Kindergarten bleiben, müssen bis spätestens

12:30 Uhr abgeholt werden, darum sinkt die Anzahl der Kinder nach 12:30 Uhr rasch. Ab 14 Uhr werden die ersten Nachmittagskinder privat abgeholt. Nach 16 Uhr sind selten mehr als fünf Kinder anwesend (Vgl. Interview Kamesberger).

2.3 Personaleinsatz im Kindergarten Vorchdorf

Im vorigen Kapitel wurde die Anwesenheit der Kinder analysiert. Im folgenden Abschnitt werden die vorhandenen Arbeitsstunden aller Mitarbeiterinnen aufgerechnet, um zu wissen, wie viel so genannte „Netto – Arbeitszeit“ vorhanden ist. Damit werden jene Stunden bezeichnet, die für die Betreuung der Kinder zur Verfügung stehen. Daraufhin kann eine gezielte Einsatzplanung im Rahmen eines Arbeitszeitmodells erfolgen.

Ausgangspunkt der Netto-Arbeitszeitberechnung ist die Anzahl der Arbeitstage im Kalenderjahr. Diese Anzahl wird durch fünf geteilt, um auf die Zahl der Arbeitswochen im Jahr zu kommen. Das Ergebnis wird anschließend mit der arbeitsvertraglich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit multipliziert. Damit ergibt sich die Summe der zu leistenden Jahresarbeitsstunden, die von jeder einzelnen Mitarbeiterin zu erfüllen ist. Diese Anzahl von Stunden wird als die „jährliche Arbeitszeit ohne Abwesenheit“ bezeichnet. Wie aber schon im Theorieteil unter den Kapiteln „Bestimmungen über die Arbeitszeit“ und „Berechnung des Personalbedarfs“ erläutert, gibt es zu berücksichtigende „Ausfallszeiten“ von MitarbeiterInnen. Bei der Personaleinsatzplanung kann davon ausgegangen werden, dass ein/e KindergartenpädagogIn beinahe durchschnittlich 20% der jährlichen Arbeitszeit nicht in der Einrichtung verbringt. Zu diesen Zeiten zählen Urlaub, gesetzliche Feiertage, Krankenstand und sonstige freie Tage, beispielsweise Pflegeurlaub. Einer Pädagogin stehen außerdem noch Zeiten für die Weiterbildung zur Verfügung. Für diesen Zweck ist ebenfalls ca. 1% der „Soll-Arbeitszeit“ abzuziehen. Neben den Zeiten, die außerhalb der Arbeitsstätte verbracht werden, gibt es kinderfreie Dienstzeiten, die für Vor – und Nachbereitung bzw. Eltern- und Teamarbeit vorgesehen sind. Die Berechnung orientiert sich am Beschäftigungsausmaß und beläuft sich auf

höchstens sieben Stunden wöchentlich. Nach der gesetzlichen Regelung kann die Hälfte der kinderfreien Dienstzeit zu Hause abgeleistet werden. Im Kindergarten Vorchdorf sind jeweils eine Stunde Teambesprechung und Elternsprechstunde als kinderfreie Dienstzeit im Kindergarten abzuleisten. Je nach vertraglichem Stundenausmaß wird ein Teil der Vor- und Nachbereitungszeit in der Einrichtung und der Rest zu Hause abgearbeitet.

Wie die folgende Abbildung zeigt, stehen also 68% der Jahresarbeitsstunden für die Arbeit mit den Kindern zur Verfügung. Mit diesem Wert kann in der Personaleinsatzplanung gearbeitet werden.

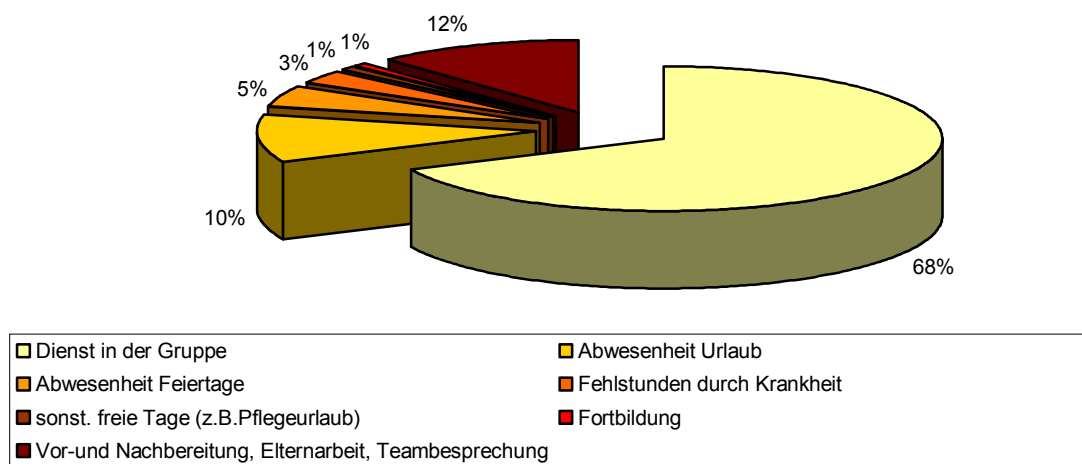


Abbildung 26: Verteilung der Stunden einer Pädagogin

Die Fehlzeiten der HelferInnen, die durch Urlaub, Feiertage und Krankheit entstehen, sind mit jenen der PädagogInnen vergleichbar. Unterschiede ergeben sich aufgrund fehlender Zeiten für Weiterbildung und geringerem Urlaubsausmaß. Während den PädagogInnen die freien Tage zwischen Weihnachten und 6. Jänner, bzw. die Osterferien als zusätzlicher Erholungsurlaub zustehen, haben die HelferInnen in der Regel nur fünf Wochen Urlaub. Die kinderfreien Dienstzeiten der HelferInnen beziehen sich auf Reinigungstätigkeiten und Busbegleitung. Die Grafik zeigt, dass somit durchschnittlich 56% der Jahresarbeitszeit einer/eines Helfers/in für die Arbeit in der Kindergruppe verfügbar ist.

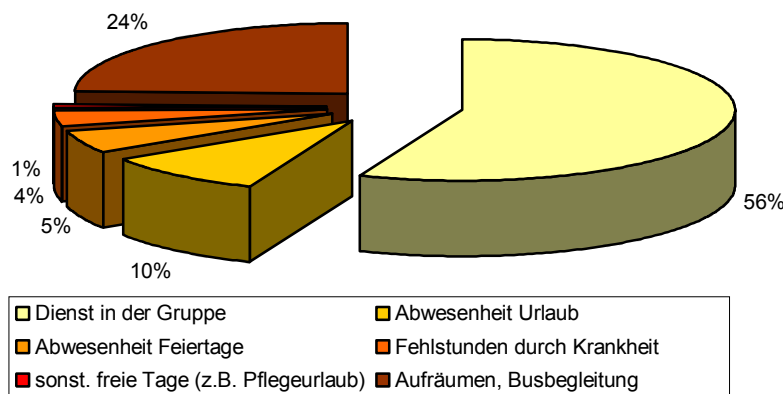


Abbildung 27: Aufteilung der Stunden einer Helferin

Die nachfolgende Tabelle stellt die Gesamtanzahl der im Kindergartenjahr 2007/2008 zur Verfügung stehenden Arbeitsstunden aller Mitarbeiterinnen von sieben Gruppen des Kindergarten Vorchdorf dar.

	Stunden im Kindergarten	Dienst in der Gruppe	Gruppenarbeitsfreie Dienstzeit im Kindergarten	Gruppenarbeitsfreie Dienstzeit außerhalb des Kindergartens	Kinderfreie Dienstzeit insgesamt
KGP 7	1.371,5	1.129,5	121,0	121,0	242,03
KGP 8	1.129,5	927,8	100,8	100,8	201,69
KGP 6	1.371,5	1.129,5	121,0	121,0	242,03
KGP 5	1.129,5	927,8	100,8	100,8	201,69
KGP 4	1.129,5	927,8	100,8	100,8	201,69
KGP 3	1.613,5	1.331,2	141,2	141,2	282,37
KGP 2	1.129,5	927,8	100,8	100,8	201,69
Leiterin	1.613,5	322,7	1.290,8		
Gesamt	10.488,0	7.624,0	2.077,4	786,6	2864,04

Abbildung 28: Anzahl der Stunden aller Pädagoginnen

	Stunden im Kindergarten	Dienst in der Gruppe	Busbegleitung	Mittagsdienst Küche	Aufräumen, sonst. Erledigungen
Helferin 8	1.177,1	809,2	175,3	0,0	128,22
Helferin 6	714,7	630,6	0,0	0,0	84,08
Helferin 4	1.555,4	1.198,1	192,5	0,0	90,38
Helferin 5	1.072,0	725,2	175,3	0,0	108,46
Helferin 3	1.072,0	725,2	175,3	0,0	108,46
Helferin 2	1.093,0	725,2	175,3	0,0	128,22
Helferin 1	1.555,4	969,0	175,3	210,2	273,25
Gesamt	8.239,6	5.782,4	1.069,0	210,2	921,07

Abbildung 29: Anzahl der Stunden aller Helferinnen

In Abbildung 29 werden die zur Verfügung stehenden Stunden für das Jahr 2007/2008 aller Pädagoginnen abzüglich Urlaubs- und Feiertage,

Fortbildungszeiten und sonstiger freier Tage dargestellt. Voraussichtliche Krankheitstage wurden ebenfalls einkalkuliert, zur Berechnung wurden die durchschnittlichen Krankenstandstage Angestellter im Jahr 2005 verwendet. Dieser Wert beläuft sich auf 9,2 Arbeitstage und wurde durch die Oberösterreichische Gebietskrankenkasse erhoben.

Die in Abbildung 29 angeführten Stunden sind die errechneten „tatsächlichen“ Anwesenheitszeiten der derzeit beschäftigten Pädagoginnen. Den tatsächlichen Arbeitsstunden müssen noch die Zeiten für Vor – und Nachbereitung, Elternarbeit und Teambesprechungen abgezogen werden. In der Spalte „Dienst in der Gruppe“ sind die zur Verfügung stehenden Stunden für die direkte Arbeit mit den Kindern angegeben. Im Jahr 2007/2008 sind somit voraussichtlich 7.624 Stunden von pädagogischen Fachkräften vorhanden. Veränderungen können sich durch Krankenstandstage außerhalb des Durchschnittes ergeben. Die Berechnung für die Helferinnen gestaltet sich ähnlich wie bei den Pädagoginnen. Auch hier wurden sämtliche Fehlzeiten abgezogen. Die Anzahl der Stunden aller Helferinnen im Kinderdienst beläuft sich im Kindergartenjahr 2007/2008 auf voraussichtlich 5.782,4 Stunden.

Aufgrund des großen Umfangs der ausgewerteten Daten werden diese auf einer CD beigelegt. Im Ordner „Anwesenheit“ wird die tägliche Anwesenheit von 198 Kindern, die im Jahr 2005/2006 den Kindergarten besuchten, dargestellt. Der Ordner „Anwesenheit ohne I“ beinhaltet die Anwesenheiten der Kinder die in diesem Jahr keine Integrationsgruppe besuchten. Im Weiteren befinden sich in diesen Ordnern auch Informationen über die Anwesenheit der Betreuerinnen. In der Excel Datei mit der Bezeichnung „Arbeitszeitberechnung Jahr 2007_2008“ befindet sich die genaue Aufstellung der Arbeits- bzw. „Nicht-Arbeitsstunden“ jeder einzelne Mitarbeiterin des Kindergartens Vorchdorf für das Jahr 2007/2008. In der Datei „Modell mit derzeitigen Öffnungszeiten“ wird ein Arbeitszeitmodell mit den derzeitigen Öffnungszeiten und unter „Modell mit erweiterten Öffnungszeiten“ eine Möglichkeit mit längeren Öffnungszeiten, vorgestellt.

Anwesenheit der Betreuerinnen im Wochenverlauf

Die nachfolgende Grafik zeigt die Anzahl der anwesenden Betreuungspersonen. Die Aufteilung erfolgt nach Kindergartenpädagoginnen und Helferinnen. In der dritten Spalte jedes Wochentages ist die Gesamtzahl der Betreuerinnen angeführt.

	Montag			Dienstag			Mittwoch			Donnerstag			Freitag		
	KGP	Helferin	ges.	KGP	Helferin	ges.	KGP	Helferin	ges.	KGP	Helferin	ges.	KGP	Helferin	ges.
6:45 - 7:30		1	1		1	1		1	1		1	1		1	1
7:30 - 8:00	6		6	5		5	4		4	3		3	2		2
8:00 - 8:45	7		7	7		7	7		7	7		7	7		7
8:45 - 9:00	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14
9:00 - 9:30	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14
9:30 - 10:00	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14
10:00 - 10:30	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14
10:30 - 11:00	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14
11:00 - 11:30	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14
11:30 - 12:00	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14	7	7	14
12:00 - 12:30	6	7	13	4	7	11	6	7	13	6	7	13	5	7	13
12:30 - 13:00		2	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
13:00 - 13:30		2	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
13:30 - 14:00	2		2	2		2	2		2	2		2	1	1	2
14:00 - 14:30	2		2	2		2	2		2	2		2	1		1
14:30 - 15:00	2		2	2		2	2		2	2	1	3	1	1	2
15:00 - 15:30	2		2	2		2	2		2	2	2	4	1	2	3
15:30 - 16:00				1		1	1		1	1		1	1		1
16:00 - 16:30				1		1	1		1	1		1	1		1

Abbildung 30: Anwesenheit der Betreuerinnen im Wochenverlauf

Die Tabelle macht ersichtlich, dass sich zwischen den einzelnen Wochentagen Unterschiede in der Anwesenheit der Betreuerinnen ergeben. Während am Montag sechs Pädagoginnen in der Zeit von 7:30 Uhr bis 8:00 Uhr anwesend sind, beläuft sich diese Zahl am Freitag auf zwei Pädagoginnen. Am Montag sind alle ausgebildeten Fachkräfte in der Zeit von 12:30 Uhr bis 13:30 Uhr bei der Teambesprechung. Daher decken in dieser

Zeit zwei Helferinnen den Betreuungsbedarf ab. Obwohl nicht aus dem Dienstplan ersichtlich, betreut die Leiterin am Montag wie auch an allen anderen Tagen die Kinder im Spätdienst.

Anwesenheit der Betreuerinnen im Tagesverlauf

Den Frühdienst von 6:45 Uhr bis 7:30 Uhr übernimmt eine Helferin der Ganztagsgruppe. Ab 7:30 Uhr treten die ersten Pädagoginnen ihren Dienst an. Die Anzahl der anwesenden Betreuerinnen variiert täglich. Bis 8 Uhr werden die Kinder in „Sammelgruppen“ betreut. In solchen „Sammelgruppen“ finden sich die anwesenden Kinder mehrerer Gruppen außerhalb der Kernzeit zusammen, da in diesen Zeiten nicht alle Betreuungspersonen im Einsatz sind. Zwischen 7:55 Uhr und 8:45 Uhr begleiten die Helferinnen den Bustransport. Ab 9 Uhr ist ein Großteil der Kinder in der Betreuungseinrichtung angekommen. Ab diesem Zeitpunkt sind alle Betreuungspersonen im Kinderdienst. Bis zwölf Uhr stehen – abgesehen von deren Ausfallzeiten – jeder Gruppe eine bestimmte gruppenführende Pädagogin und eine Helferin zur Verfügung. Danach nimmt die Anzahl der Kinder und damit auch die Anwesenheit der Mitarbeiterinnen sukzessive ab, und die Betreuung wird mit Wechseldiensten abgedeckt. Vier verschiedene Helferinnen wechseln sich beim Mittagsdienst ab. Am Nachmittag werden die Kinder abwechselnd von vier Pädagoginnen und zwei Helferinnen betreut.

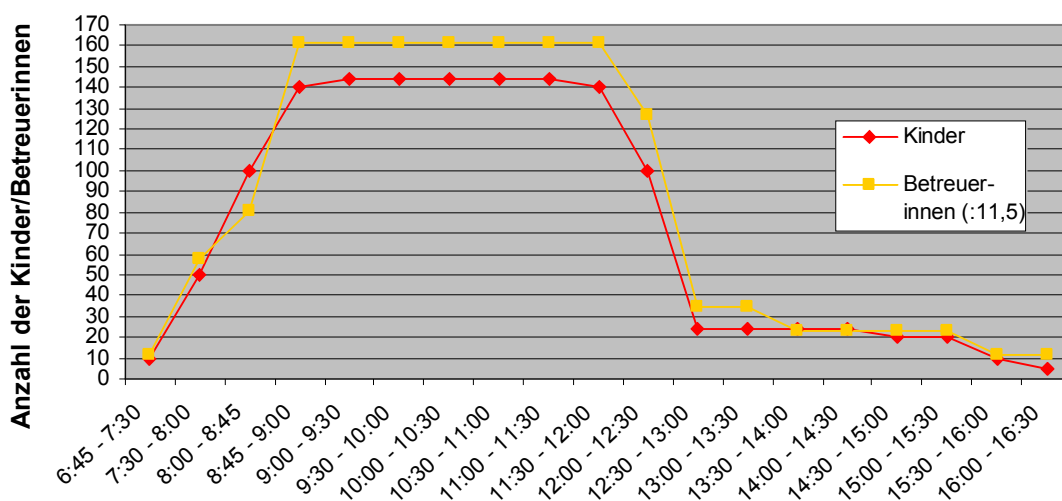


Abbildung 31: Kinder und Betreuerinnen- Anwesenheit im Kindergarten Vorchdorf

In der vorangegangenen Grafik wird das derzeitige Verhältnis zwischen den durchschnittlich anwesenden Kindern und der Anzahl der Betreuungspersonen aufgeschlüsselt. Anhand dieser Grafik kann ein Überblick geschaffen werden, ob die derzeitige Personaleinsatzplanung auf der Grundlage des Betreuungsschlüssels rein rechnerisch funktioniert (Cramer, 2003, S. 30). Es ist davon auszugehen, dass täglich etwa 15 Kinder aus den sieben Gruppen nicht anwesend sind, daher ist das Verhältnis von Betreuerinnen und Kindern höher als das gesetzliche Mindestmaß von 23 Kindern je Pädagogin samt Helferin. Genau genommen würde nach diesen Berechnungen ein Betreuungsschlüssel von 11,5 Kindern je Betreuungsperson zum Tragen kommen. Gesetzlich ist es aber so geregelt, dass eine Kindergartenpädagogin mehr als 11,5 Kinder alleine betreuen darf, während eine Helferin bei mehreren Kindern als Unterstützung dienen soll. Eine Helferin kann aber in Randzeiten oder mit möglichst wenigen Kindern auch alleine arbeiten. In Vorchdorf ist derzeit nur der Frühdienst von einer Helferin alleine besetzt. Der Spätdienst wird durch die Leiterin abgedeckt.

3 Arbeitszeitflexibilisierung im Kindergarten Vorchdorf

Im vorherigen Kapitel wurde auf die quantitative Analyse der organisatorischen Gegebenheiten, wie Anwesenheit der Kinder und Arbeitszeitgestaltung der Betreuungspersonen im Kindergarten Vorchdorf eingegangen. Der folgende Abschnitt dieser Arbeit beschäftigt sich mit Veränderungsmöglichkeiten, bzw. unterschiedlichen Gestaltungsformen der Arbeitszeit. Daraus ergeben sich in der Folge auch Auswirkungen auf die Betreuung der Kinder. Hier steht neben dem quantitativen auch der qualitative Betreuungsbedarf im Blickfeld.

3.1 Personalwirtschaft und Organisationsentwicklung als Rahmenbedingung für Bedarfsorientierung

Im Rahmen der Überprüfung von aktuellen Personal- und Arbeitszeitplanungen ist es notwendig, sich Gedanken darüber zu machen, wer welche Erwartungen an die Dienstplangestaltung hat. Das können sein:

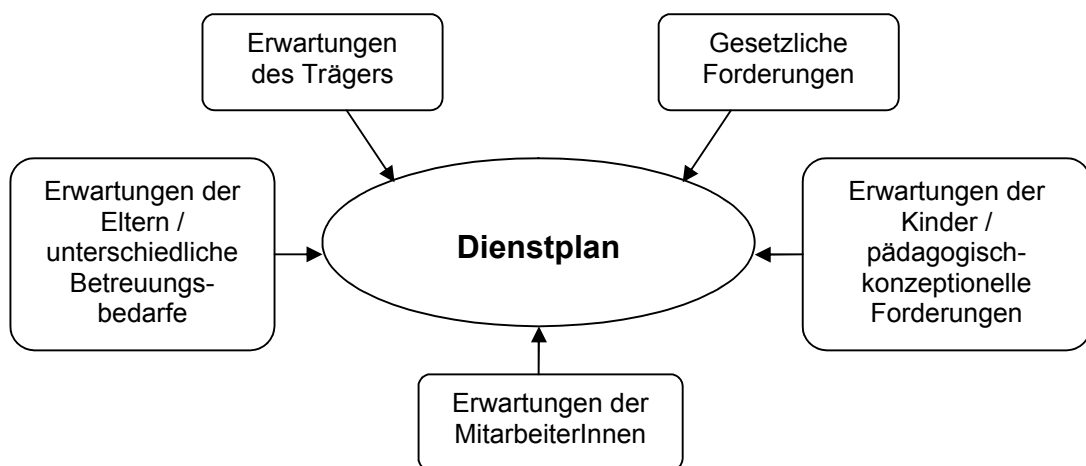


Abbildung 32: Erwartungen an die Dienstplangestaltung (Vgl. Franken 2004, S. 51)

Neben den Vorstellungen der Erwachsenen müssen in einer Kinderbetreuungseinrichtung vor allem die Bedürfnisse der Kinder in den Vordergrund rücken. Das Kind erwartet sich im Kindergarten als Individuum mit besonderen Fähigkeiten und Interessen wahrgenommen zu werden. Es

braucht die Sicherheit stabiler Bezugspersonen und die Befriedigung authentischer Bedürfnisse. Unter authentischen Bedürfnissen sind Grundbedürfnisse, wie Liebe, Zuwendung, Entwicklung von Selbständigkeit, die Möglichkeit Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln und das Leben nach einem eigenen Rhythmus zu verstehen. Strukturen und Rituale geben dem Kind zusätzlich Sicherheit, was sich ebenfalls positiv auf seine Entwicklung auswirkt. Dazu gehört auch eine Kontinuität in der Betreuung ohne häufigen Wechsel als Zeichen von Verlässlichkeit. Wird auf diese Faktoren bei der Dienstplangestaltung Rücksicht genommen, kann eine Atmosphäre entstehen, in der sich Kinder und MitarbeiterInnen wohl fühlen (Vgl. Regel 2000, S. 22 ff.).

Die Wünsche der Eltern sind vielfältig. Wie die Ergebnisse der Befragungen zeigen, wünschen sich die Eltern zum einen kontinuierliche Betreuung und die Abdeckung unterschiedlicher Betreuungsbedarfe durch flexible Öffnungszeiten. Dazu erwarten sie sich aber auch einen verbindlichen Rahmen mit festen Bezugspersonen. Weiters ist den Eltern individuelle Betreuung und Förderung ihrer Kinder wichtig. Einbeziehung in das Geschehen im Kindergarten, ausreichend Information und verbindliche Ansprechpartner sind ebenfalls im Dienstplan zu berücksichtigende Ansprüche (Vgl. Jansen/Wenzel 2000, S. 28 f.).

BetreuerInnen erwarten sich im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung berufliche und private Interessen vereinbaren zu können. Ein zufrieden stellender Dienstplan steht für die MitarbeiterInnen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeitsplatzqualität. Neben ausreichender Zeit für Vor- und Nachbereitung ist ihnen auch die Möglichkeit zum Austausch im Team wichtig. Weiters wünschen sich die MitarbeiterInnen Lösungen bei Personalausfällen und Zeitressourcen für die Umsetzung neuer pädagogischer Konzepte oder Projektarbeit (Vgl. Colberg-Schrader 2000, S. 12 ff.).

Der Träger erwartet sich hinsichtlich der Dienstplangestaltung die optimale Erfüllung des Betreuungsauftrages, eine hohe Qualität der pädagogischen

Arbeit und einen reibungslosen Ablauf in der Einrichtung. Diese Anforderungen sollten dem spezifischen Profil des Trägers entsprechend und nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit erfüllt werden (Vgl. Franken 2004, S. 10).

Gesetzliche Forderungen sind vor allem im ersten Kapitel des Theorieteils schon erwähnt und beziehen sich auf Vorgaben zur Arbeitszeit und Arbeitsschutz, bzw. Richtlinien aus dem Kindergarten- und Hortgesetz. Hier spielen in Bezug auf die Dienstplangestaltung in erster Linie das Alter und die Anzahl der Kinder, die Personalstruktur und die Öffnungszeiten eine Rolle.

Für die Erhebung des qualitativen Betreuungsbedarfes ist eine differenzierte Betrachtung der Abläufe im Kindergarten notwendig. Das folgende „Säulenmodell“ mit den konkreten Zahlen aus dem Kindergarten Vorchdorf ermöglicht eine detaillierte Betrachtung der Arbeitszeit der Pädagoginnen im Jahresverlauf. Grob gesehen unterteilt sich die Arbeitszeit von Pädagoginnen in drei verschiedene Säulen.

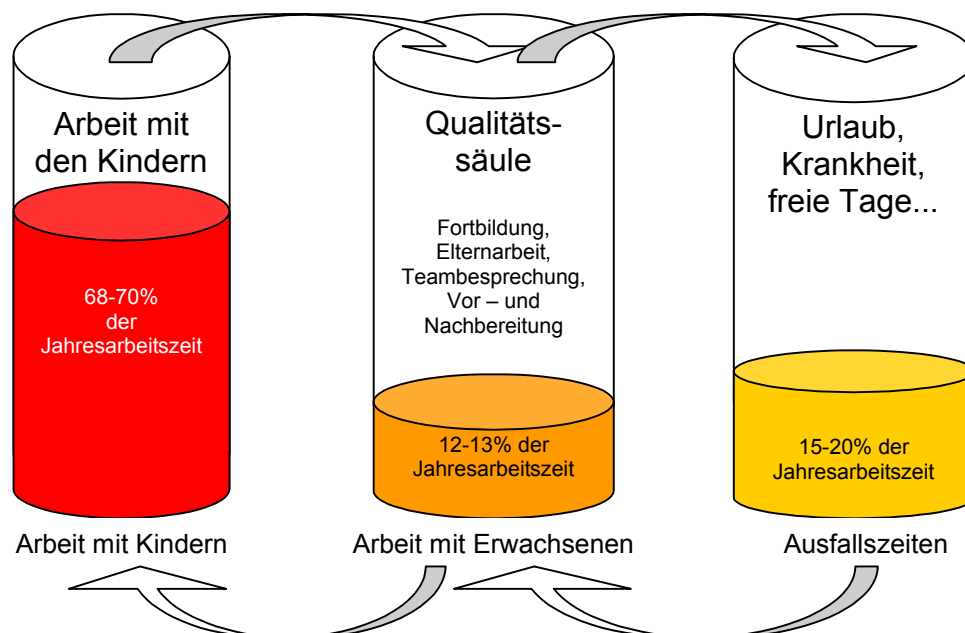


Abbildung 33: "Säulenmodell" (Vgl. Cramer 2003, S. 97)

1. Die erste Säule steht für die direkte Arbeit mit den Kindern, also die Netto-Arbeitszeit. Dieser Anteil der Arbeitszeit ist die eigentliche Dienstplanzeit.
2. Die Arbeit mit den Erwachsenen, wie Elterngespräche, Elternabende, Dienstbesprechungen, Teambesprechungen und Fortbildung bilden neben der Vor- und Nachbereitung der Arbeit mit den Kindern die „Qualitätssäule“.
3. Zeiten, in denen PädagogInnen nicht für den Kindergarten tätig sind, wie Urlaub, Krankheit, Arztbesuche, Pflege eines kranken Familienangehörigen usw., werden als Ausfallszeiten bezeichnet. Diese Zeiten sind abgesehen vom Urlaub, nicht planbar und das Ausmaß nicht genau vorhersehbar (Vgl. Cramer 2003, S. 98 f.).

Um eine qualitativ hochwertige Arbeit leisten zu können, ist es wichtig, der zweiten Säule besondere Beachtung zu schenken. Zeit für Planung und Reflexion der Arbeit mit den Kindern, für Austausch im Team und Zusammenarbeit mit den Eltern bieten die Basis für Qualität in der Betreuung (Vgl. Colberg-Schrader 2000, S. 119 f.).

Die Aufteilung der Arbeitsstunden sieht bei den Helferinnen folgendermaßen aus: Die Helferinnen verwenden $\frac{3}{4}$ ihrer Arbeitszeit in der Einrichtung (abzüglich Krankheit, Urlaub etc.) für die Arbeit mit den Kindern. Ein Viertel entfällt auf Busbegleitung und vornehmlich Reinigungstätigkeiten. Im Unterschied zu den Pädagoginnen ist das Verhältnis von direkter Arbeit mit den Kindern und sonstiger Arbeiten von Helferin zu Helferin unterschiedlich. Das Ausmaß der einzelnen Helferinnen reicht von 60% bis 88% Arbeitszeit direkt mit den Kindern. Vom direkten Kinderdienst wurde in dieser Berechnung auch die Busbegleitung ausgenommen, obwohl die Helferinnen auch hier mit den Kindern direkt beschäftigt sind. Um ein Arbeitszeitmodell entwickeln zu können, ist es aber wichtig, genau die Kinderdienststunden herauszufiltern, die im Kindergarten abzuleisten sind. Im Hinblick auf die Unterstützung, welche die Helferinnen in der pädagogischen Arbeit der Fachkraft leisten, könnte das Ausmaß der Zeiten für Reinigungsarbeiten überdacht werden.

3.2 Bedarfsgerechter Personaleinsatz in der offenen Arbeit

Im Hinblick auf die Gestaltung des Alltags mit flexiblen Arbeitszeiten ist vor allem die Diskussion um die „Offene Gruppenarbeit“ von Bedeutung. Unter diesem Begriff wird eine Vielzahl von Modellen zusammengefasst:

Zum einen gibt es Gruppen mit zugeordnetem Betreuungspersonal und festen Räumen. Die Kinder können jedoch an gruppenübergreifenden Angeboten teilnehmen oder zum Freispiel die Gruppe wechseln. Zum anderen werden die Gruppen ganz aufgelöst oder auf ein morgendliches Treffen beschränkt. Anstelle von Gruppenräumen gibt es Funktionsräume, die bestimmten Angeboten, wie Bewegung, kreatives Gestalten, Ruhen, Essen usw. zugeordnet sind. Die BetreuerInnen sind nicht für eine Gruppe, sondern für einen bestimmten Angebotsbereich zuständig, wobei meistens den einzelnen Kindern und deren Eltern „BezugserzieherInnen“ als HauptansprechpartnerInnen zugeordnet werden. Zwischen diesen beiden Formen sind unterschiedlichste Lösungen möglich, die in der jeweiligen Einrichtung nach Bedarf ausgestaltet werden können (Vgl. Esch, Klaudy, Stöbe-Blossey 2005, S. 104).

Die offene Gruppenarbeit hat den Vorteil, dass Kinder und BetreuerInnen in ihrem Handeln selbstbestimmter sein können. Das Kind hat mehr Wahlmöglichkeit bezüglich Freundschaften, da es mehr Kinder kennen lernt. Es hat mehr Möglichkeit, entsprechend seinen Bedürfnissen, Interessen und Wünschen Aktivitäten und Angebote in Anspruch zu nehmen. Daneben ist das Kind gefordert, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen.

Vorteile für die PädagogInnen und HelferInnen ergeben sich durch die Tatsache, dass der Ausfall einer/s KollegIn leichter zu kompensieren ist. Sie haben die Möglichkeit, mehr Kinder und Eltern kennen zu lernen und sind bei „problematischen“ Familien nicht alleine zuständig. Die PädagogInnen können für die Kinder ein reichhaltigeres Erfahrungsfeld schaffen und die Arbeit in Interessengruppen ist möglich. Individuelle Fähigkeiten und Interessen der BetreuerInnen können noch besser eingebracht werden. Durch das Setzen unterschiedlicher Schwerpunkte und die Durchführung

verschiedenster Projekte kann die Arbeit mit den Kindern noch vielfältiger und interessanter gestaltet werden (Vgl. Textor 1998, S. 34 ff.).

3.3 Modell zur Einführung flexibler Arbeitszeiten im Kindergarten Vorchdorf

Wie vorhin schon erwähnt, geschieht die Arbeit in den meisten Kindergärten – wie auch in Vorchdorf – im Rahmen einer Gruppe von höchstens 23 Kindern, die von einer Pädagogin und einer Helferin betreut werden. Es stellt sich die Frage, ob in der offenen Gruppenarbeit die gleichen Gesetzmäßigkeiten gelten wie im herkömmlichen Gruppenbetrieb. Tatsächlich ist es aber so, dass viele Probleme, die bei der Dienstplangestaltung im Gruppenbetrieb auftreten, durch die offene Arbeit ideal gelöst werden können. Während bei einem herkömmlichen Gruppenbetrieb der Ausfall der gruppenführenden Pädagogin Probleme schafft, stellt sich die Sachlage bei der Arbeit in der offenen Gruppe anders dar. Nicht Gruppen, sondern auch Tätigkeiten von Kindern und damit Aufgaben der Betreuerinnen werden abgedeckt.

Wenn eine Betreuerin ausfällt, müssen im herkömmlichen Modell Gruppen „aufgeteilt“ werden, oder die Helferin ist alleine für eine Gruppe verantwortlich, bzw. eine andere Helferin wird von einer weiteren Gruppe abgezogen und zur Unterstützung eingesetzt. Es gibt auch noch die Möglichkeit, dass die Leiterin oder eine Aushilfskraft einspringt. Das alles führt aber zu einem gestörten Ablauf, der von der normalen Betreuungssituation abweicht und Unruhe schafft. Wenn die Leiterin häufig in den Gruppendienst muss, fehlt ihr die Zeit für die Organisations- und Führungsarbeit, was sich ebenfalls negativ auswirkt.

In der offenen Arbeit ist das aber anders, da sich die Kinder schon im Alltag nicht in „ihrem“ Raum aufhalten, sondern sämtliche ihnen zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten in selbst gewählten Gruppierungen nutzen. Zusätzlich müssen sich in der offenen Arbeit nicht alle Kinder an allen

pädagogischen Aktionen beteiligen, die von den BetreuerInnen vorbereitet wurden. Daher führt der Ausfall einer PädagogIn wie auch einer HelferIn nur dazu, dass eine der angebotenen Aktivitäten wegfällt. Die Kinder ordnen sich den verbleibenden BetreuerInnen zu. Ihr Alltag wird nicht grundlegend gestört und die Kontinuität der Betreuungssituation bleibt gewahrt. Der Kern der Veränderung liegt darin, dass sich die MitarbeiterInnen als Team verstehen und nicht jede einzelne Betreuerin von „ihren Kindern“ spricht, sondern alle von „unseren Kindern“.

Nicht aus der Welt zu schaffen ist, dass für die verbleibenden Mitarbeiterinnen die Arbeitsbelastung höher wird. Aber der Anstieg der Belastung ist viel geringer als im Gruppensystem, da sich die Kinder mehr „aufteilen“. Damit jedem Kind aber immer noch der Rückhalt einer für ihm zuständigen BetreuerIn bleibt, kann ein „BezugspädagogInnen-System“ eingeführt werden. Jede PädagogIn hat eine bestimmte Anzahl von Kindern, für die und deren Eltern sie Ansprechperson ist. Vorteilhaft ist, dass sich eine Vertrauensbasis entwickeln kann, wenn diese PädagogIn schon von der Eingewöhnungszeit weg konstant bleibt (Vgl. Cramer 2003, S. 52 ff.).

Ein effizienter und effektiver Personaleinsatz ist eng mit der Lösung von Dienstplanproblemen verknüpft. Dies schließt auch die Organisation der pädagogischen Arbeit mit ein. Hier ist eine veränderte pädagogische Konzeption die Grundlage für einen funktionierenden Dienstplan, der unterschiedliche Arbeitszeiten für die Mitarbeiterinnen ermöglicht.

Im Folgenden wird ein Beispiel angeführt, wie „offene Arbeit“ im Kindergarten Vorchdorf geschehen kann.

Gestaltungsmöglichkeiten

Die Tabelle zeigt die Anwesenheit der Kinder und die Dienstzeit der Betreuerinnen in der Ganztagsgruppe. Die letzte Spalte stellt das Verhältnis der Anzahl der Kinder zur Anzahl der anwesenden Betreuungspersonen dar.

Arbeitszeitflexibilisierung im Kindergarten Vorchdorf

	Kinder	KGP	Helferinnen	gesamt	Verhältnis
6:30-7:00	3		1	1	3
7:00 - 7:30	8		1	1	8
7:30 - 8:00	10		1	1	10
8:00 - 8:30	20	2		2	10
8:30 - 9:00	30	2		2	15
9:00 - 9:30	36	2	1	3	12,0
9:30 - 10:00	40	2	1	3	13,3
10:00 - 10:30	40	2	2	4	10
10:30 - 11:00	40	2	2	4	10
11:00 - 11:30	40	2	2	4	10
11:30 - 12:00	40	2	2	4	10
12:00 - 12:30	30	1	2	3	10
12:30 - 13:00	28	1	1	2	14
13:00 - 13:30	30	1	1	3	10
13:30 - 14:00	36	2	1	3	12
14:00 - 14:30	36	2	1	3	12
14:30 - 15:00	36	2	1	3	12
15:00 - 15:30	30	2	1	3	10
15:30 - 16:00	25	1	1	2	12,5
16:00 - 16:30	15	1	1	2	7,5
16:30-17:00	10		1	1	10
17:00-17:30	5		1	1	5

Abbildung 34: Personaleinsatz in einer "offenen Gruppe"

Die offene Ganztagsgruppe wird von 54 Kindern besucht. Da die Öffnungszeiten in der Kalkulation von 16:30 auf 17:30 ausgeweitet wurden, besteht nun die Möglichkeit, für die Eltern auch einen Nachmittags-Halbtagesplatz in Anspruch zu nehmen, bzw. die Betreuungszeit soweit als möglich auf die Arbeitszeiten der Eltern abzustimmen. Daher sind nicht immer alle Kinder gleichzeitig anwesend, und es gibt auch Kinder die den Kindergarten hauptsächlich am Nachmittag besuchen und erst um 13 Uhr kommen. Nach Abzug durch Krankheit fehlender Kinder, sind voraussichtlich kaum mehr als 43 Kinder gleichzeitig anwesend. Zu Ferienzeiten und an Zwickeltagen gestaltet sich die Situation anders und muss extra betrachtet werden. Die Schätzungen in der Kalkulation wurden aus den bestehenden Daten aus dem empirischen Teil dieser Arbeit abgeleitet. Die Anzahl der Kinder ist vorsichtshalber sehr großzügig bemessen. Die Betreuungszeit wird ausschließlich mit den Kinderdienstzeiten des bestehenden Personals abgedeckt. Durch den gezielten Personaleinsatz wird genau auf die Anzahl der anwesenden Kinder und den Arbeitsaufwand eingegangen. In Zeiten des

Freispiels sind verhältnismäßig weniger Betreuerinnen anwesend als bei speziellen Aktivitäten.

Wie aus der vorangegangenen Tabelle ersichtlich ist, sind in der Ganztagsbetreuung in der Zeit von 10 Uhr bis 12 Uhr zwei Pädagoginnen und zwei Helferinnen anwesend. Eine Helferin ist beispielsweise für die Beaufsichtigung des Freispiels im Garten verantwortlich, während die zweite das Freispiel in einem Gruppenraum betreut. Des Weiteren bietet eine Pädagogin für eine Teilgruppe eine Turneinheit im Bewegungsraum an, und die andere Pädagogin führt mit einer Kleingruppe ein physikalisches Experiment zum Thema „Licht und Schatten“ durch. Die Zeit ist ausreichend, um mit mehreren Gruppen dieses Angebot durchzuführen. Der Tagesablauf kann so gestaltet werden, dass nach dem morgendlichen Freispiel von etwa 9:30 Uhr bis 10 Uhr eine Morgenrunde in der „Stammgruppe“ stattfindet. Dort sehen die Kinder ihre Spielkameraden, wo der Tagesablauf besprochen wird. Die Kinder können sich mit Unterstützung der Pädagoginnen entscheiden, an welchen Aktivitäten sie teilnehmen möchten.

Die folgende Tabelle zeigt einen exemplarischen Dienstplan von Mitarbeiterinnen der vorhin beschriebenen Ganztagesgruppe. Helferin 1 kommt um 6:30 Uhr, betreut die nach und nach ankommenden Kinder und bereitet mit den Kindern das Frühstück, bzw. die Jause vor. Ab 8 Uhr begleitet sie, wie alle Helferinnen, den Bustransport und kommt zwischen 8:45 Uhr und 9 Uhr wieder. Ab 8 Uhr treten beide Pädagoginnen den Dienst an und begleiten das Freispiel, setzen Angebote für einzelne Kinder oder beobachten die Interaktion zwischen den Kindern. Das Freispiel kann vornehmlich in den Stammgruppen oder auch in Einbeziehung anderer Räume stattfinden. Helferin 1 ist um 9 Uhr wieder im Kinderdienst, räumt mit den Kindern die Jause weg und hilft beim Aufräumen nach der ersten Freispielphase. Die Pädagoginnen gestalten die gemeinsame Morgenrunde in den Stammgruppen oder zu besonderen Anlässen auch gemeinschaftlich, z.B. Advent-, Erntedank-, oder Faschingsfeiern, bzw. Puppentheateraufführungen. Ab 10 Uhr werden unterschiedliche Aktivitäten angeboten. Um diese Zeit ist auch Helferin 2 anwesend. Von 10 Uhr bis

11:30 Uhr besteht die Möglichkeit, intensiv mit Kleingruppen zu arbeiten. Um 11:30 Uhr findet das Mittagessen für jene Kinder statt, die über Mittag im Kindergarten bleiben. Sie werden von den Helferinnen begleitet. Weitere noch anwesende Kinder können in den übrigen Räumen spielen und schließen den Tag mit den Pädagoginnen gemeinsam ab, bevor sie bis spätestens 12:30 Uhr abgeholt werden. Um 13 Uhr endet der Dienst für Helferin 1. Eine der beiden Pädagoginnen hat eine Stunde Mittagspause, wovon sie eine halbe Stunde je nach Belieben als Vorbereitungszeit verwenden kann. Ab 13 Uhr ist Helferin 2 nach der Mittagspause wieder im Einsatz und ab 13:30 Uhr sind wieder drei Personen zur Betreuung der Kinder verfügbar. Da die Pädagoginnen sonst zu viele Stunden im Kinderdienst arbeiten würden, haben sie ein bis zwei Nachmittage pro Woche frei, an denen eine weitere Pädagogin aus der Halbtagesgruppe Dienst versieht.

Dieser Dienstplan ist eine Möglichkeit zur Gestaltung eines effizienten und effektiven Personaleinsatzes. Er bietet Stabilität im Tagesablauf und konstante Bezugspersonen. Dennoch ist Flexibilität in der Durchführung pädagogischer Aktivitäten und Einzelförderung gegeben. Wenn ein Kind erst am Nachmittag kommt, hat es dennoch die Möglichkeit, an speziellen Angeboten teilzunehmen. Der Ausfall einer Mitarbeiterin kann durch das frühere Kommen, bzw. spätere Gehen einer anderen ausgeglichen werden. Die Kinder haben trotzdem nur fünf verschiedene Bezugspersonen.

Ganztagesgruppe:

Aufgaben	6:30 - 7:00	7:00 - 7:30	7:30 - 8:00	8:00 - 8:30	8:30 - 9:00	9:00 - 9:30	9:30 - 10:00	10:00 - 10:30	10:30 - 11:00	11:00 - 11:30	11:30 - 12:00	12:00 - 12:30	12:30 - 13:00	13:00 - 13:30	13:30 - 14:00	14:00 - 14:30	14:30 - 15:00	15:00 - 15:30	15:30 - 16:00	16:00 - 16:30	16:30 - 17:00	17:00 - 17:30	
Freispiel innen																							
gemeinsame Gruppenaktivität/ gemeinsame Jause																							
pädagogische Aktionen/ Teilgruppen																							
Freispiel außen/innen																							
gemeinsame Gruppenaktivität																							
Mittagessen/ Aufräumen/ Abholen																							
Mittagsruhe/ Freispiel																							
pädagogische Aktionen/ Teilgruppen																							
Freispiel innen/außen																							

Abbildung 35: Exemplarische Diensplangestaltung der Ganztagesgruppe

Legende:

Helferin 1	5,5 h Kinderdienst
KGP 1	7 h Kinderdienst
Helferin 2	7h Kinderdienst
KGP 2	8 h Kinderdienst

Im Kindergarten Vorchdorf könnten neben der „Offenen Ganztagesgruppe“ noch zwei „Offene Halbtagesgruppen“ eingerichtet werden, die jeweils von 53 bis 54 Kindern besucht werden. Auch hier kann davon ausgegangen werden, dass in jeder Gruppe täglich fünf Kinder fehlen. Der Tagsablauf gestaltet sich ganz ähnlich dem der Ganztagsgruppe. In der Zeit von 10 Uhr bis 11:30 Uhr stehen den Kindern drei Pädagoginnen und zwei Helferinnen zur Verfügung, die noch mehr Spielraum in der Gestaltung der Aktivitäten

lassen. Der Ausfall einer Mitarbeiterin kann einfacher durch die vier weiteren Betreuerinnen ausgeglichen werden.

Gruppe 2 und 3 (Halbtagesgruppen):

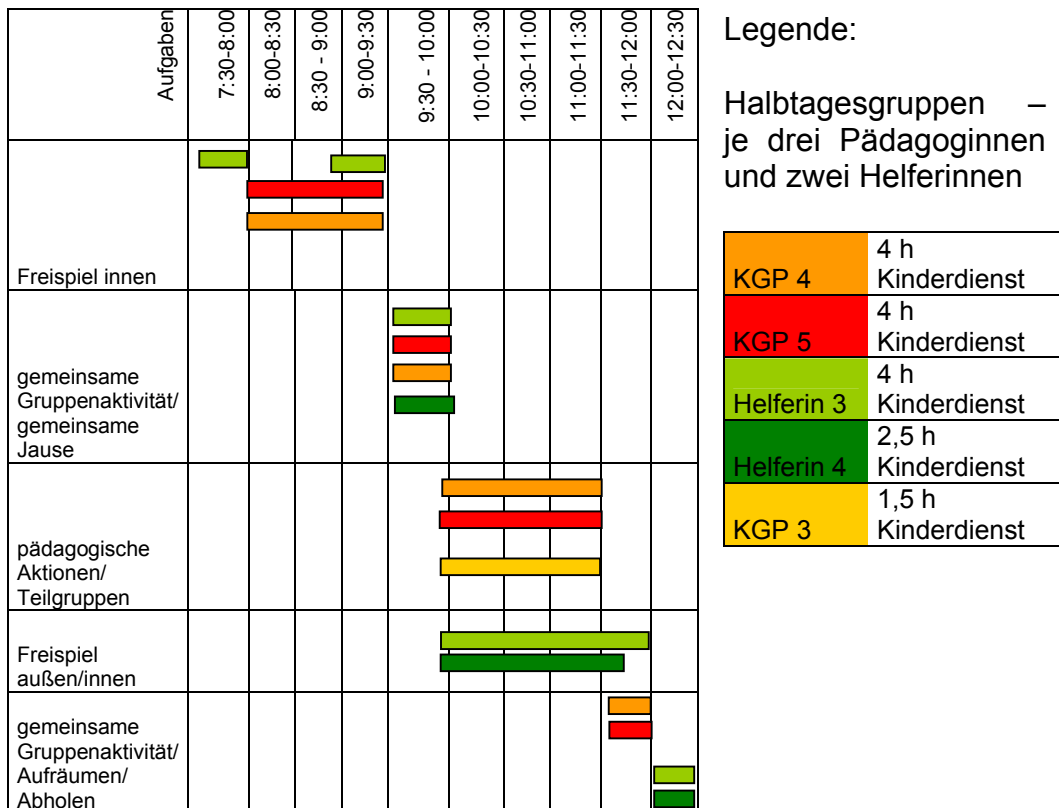


Abbildung 36: Exemplarische Dienstplangestaltung der Halbtagesgruppen

Im Dienstplan scheinen von den vorhandenen sieben Helferinnen nur sechs auf. Diese so genannte Springerin deckt die Fehlzeiten (Krankheit, Urlaub usw.) der anderen Mitarbeiterinnen ab. Zusätzlich kann diese Helferin in besonders intensiven Phasen zu Kindergartenbeginn oder für Aktivitäten, wie Ausflüge oder Waldtage als Unterstützung eingesetzt werden. Da in den vorhin dargestellten exemplarischen Dienstplänen nicht alle zur Verfügung stehenden Betreuungsstunden verbraucht werden, stehen für besondere Anlässe „Gutstunden“ zur Verfügung. Wie im vorherigen Kapitel erläutert, sind auch an Zwickeltagen und in den Ferien weniger Betreuungsstunden erforderlich, die dann für Adventfeiern, Muttertags-, Laternen-, Erntedank- oder Sommerfeste verwendet werden können.

Innerhalb dieses Dienstplanes, der einen eher hohen Betreuungsaufwand abdeckt, können sich die Mitarbeiterinnen ihre Dienste untereinander einteilen, z.B. wenn eine Helferin einen Arzttermin, etc. wahrnehmen muss. Auch für den Dienstplan an Tagen mit weniger Kindern – wie in den Ferien – ist es den Mitarbeiterinnen selbst überlassen, sich freie Tage einzuteilen oder außerhalb der Schulferien den Urlaub in Anspruch zu nehmen.

Es liegt aber auch in der Verantwortung der Mitarbeiterinnen, den aktuellen Betreuungsbedarf zu erkennen und darauf zu reagieren. Falls zum Beispiel am Nachmittag ab einem bestimmten Zeitpunkt weniger Kinder als angenommen im Kindergarten sind, könnte eine Pädagogin die Zeit nutzen und Vorbereitungsstunden absolvieren, die im Rahmen dieses Modells zwar nach Ausmaß der Stundenanzahl aber nicht zeitlich festgelegt sind. Es besteht auch die Möglichkeit, flexibel Elterngespräche zu vereinbaren, da keine Elternsprechstunde zu einem bestimmten Zeitpunkt fixiert wird. Helferinnen könnten bestimmte Reinigungsarbeiten schon zwischendurch erledigen und anschließend früher nach Hause gehen.

Durch das Sammeln von Plus- bzw. Minusstunden im Jahresverlauf besteht die Möglichkeit, flexibler auf Gegebenheiten einzugehen und dadurch die pädagogische Qualität zu heben.

PLUS Stunden	am Tag	in der Woche	im Monat
Pädagoginnen	0,99769231	4,98846154	19,9538462
Helferinnen	1,43006951	7,15034753	28,6013901

Aufgrund der Einsparung von Betreuungsstunden im Rahmen des vorgestellten exemplarischen Dienstplanes können täglich knapp eine Stunde für die Pädagoginnen und 1,4 Helferinnenstunden gesammelt werden. Je Woche ergibt dies fünf, bzw. sieben Stunden zusätzlich, aufgerechnet auf den Monat ca. 20 bzw. fast 29 Plusstunden.

Derzeit findet einmal wöchentlich für alle Pädagoginnen eine Teambesprechung im Ausmaß einer Stunde statt. Bei der Umsetzung der „offenen Arbeit“ ist eine gemeinsame Teambesprechung für alle

Pädagoginnen weniger relevant, da die pädagogische und organisatorische Arbeit innerhalb der „Offenen Großgruppen“ geschieht. Daher wäre es sinnvoll, Teambesprechungen in diesem Rahmen nur mehr einmal im Monat, bzw. alle vier Wochen anzusetzen, um Informationen, welche die gesamte Einrichtung betrifft, zu besprechen. Jede Pädagogin würde dann nur mehr 0,25 Stunden pro Woche für diese Teambesprechung benötigen.

Für jede der drei „Offenen Großgruppen“ sind aber Besprechungen innerhalb des Teams auf organisatorischer und pädagogischer Basis unbedingt notwendig. Eine Möglichkeit ist daher, die wöchentlich übrig bleibenden 0,75 Stunden der Pädagoginnen mit den zusätzlichen Plusstunden zu addieren, um Zeit für zusätzliche Teambesprechungen zu gewinnen. Jede Pädagogin und jede Helferin, inklusive Springerin, hat so mindestens eine Plusstunde in der Woche für eine Teambesprechung zur Verfügung. Im Rahmen dieser Teambesprechung, die beispielsweise alle 14 Tage für 1,5 Stunden angesetzt wird, nehmen auch die Helferinnen teil. Dadurch haben sie mehr Möglichkeit, sich zu beteiligen und sich weiter zu qualifizieren. Teambesprechungen geben Raum für die Klärung organisatorischer Belange und persönlicher Anliegen. Es können Fallbesprechungen durchgenommen und Projekte geplant werden. Bei einer verantwortungsvollen Gestaltung steigern Teambesprechungen die Qualität der Arbeit und vor allem den Zusammenhalt unter den Mitarbeiterinnen.

Wöchentliches Zeitguthaben für jede...	
Pädagogin	1,37355769
Helferin	1,02147822

Durch diese Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung ist die Leiterin zwar für 7,5 Stunden (derzeit sind es acht) in der Woche in die Arbeit mit den Kindern eingebunden, wird aber durch die verstärkte Teamarbeit innerhalb der drei Gruppen entlastet. Die zum großen Teil autonomen Teams koordinieren sich weitgehend selbst und teilen sich auch ihre Dienstzeiten selbstständig ein. Die Arbeitszeiten werden von den jeweiligen Mitarbeiterinnen entweder handschriftlich oder am PC – wenn vorhanden – in eine vorbereitete Liste eingetragen. Die Leiterin hat so zum Beispiel mehr Möglichkeit als Beraterin für die übrigen Mitarbeiterinnen zur Verfügung zu stehen.

3.4 Vorteile einer veränderten Arbeitszeitgestaltung

1) Im Bezug auf die Mitarbeiterinnen:

- Eine Arbeitszeitgestaltung, die auf persönliche Bedürfnisse Rücksicht nimmt.
- Die Mitarbeiterinnen müssen nicht zu den festgelegten Ferienzeiten, sondern können auch während des Jahres in den Urlaub gehen.
- Verstärkte Teamarbeit bedeutet mehr Zeit für Teambesprechungen.
- Eigene Fähigkeiten können noch besser entfaltet werden. So besteht die Möglichkeit, spezielle Interessen zu verwirklichen.
- Unterstützung bei „schwierigen“ Kindern und gemeinsame Verantwortung bei Problemen.
- Zuständigkeiten können verteilt werden, wodurch Kompetenzerweiterungen möglich sind (z.B. Projektverantwortlichkeit, Redakteurin für die Kindergartenzeitung).

2) Im Bezug auf die Kinder:

- Kontinuierliche Betreuung auch bei Personalausfall
- Höherer Grad an Autonomie durch mehr Auswahlmöglichkeiten hinsichtlich Angebote, Spielpartner und Räumlichkeiten
- Verstärkte Ausbildung von Interessen, Begabungen und „Spezialgebieten“ durch differenzierte Angebote
- Nachhaltige Lernerfahrungen durch intensive Projektarbeit sind möglich.
- Eine Unterstützung der Selbständigkeit durch dem Entwicklungsstand entsprechende Entscheidungsfreiheit ist gegeben.
- Ansprechpartner für jedes Kind und deren Eltern aufgrund des „Bezugserziehersystems“
- Übersichtliche Gestaltung des Tagesablaufs durch fixe Zeiten für Freispiel, gemeinsame Aktivitäten und Kleingruppen, bzw. Einzelangebote
- Keine Sammelgruppen beim Früh-, Mittags- und Spätdienst und keinen daraus resultierenden Betreuer- und Raumwechsel.

Stattdessen gibt es für die unterschiedlichen Tätigkeiten bestimmte räumliche Bereiche.

3) Im Bezug auf die Eltern:

- Die Betreuungszeiten der Kinder können besser auf die Arbeitszeiten der Eltern abgestimmt werden. Damit kann mehr Freizeit gemeinsam verbracht werden.
- Die flexiblen Öffnungszeiten kommen besonders Frauen entgegen, die Familie und Berufstätigkeit vereinbaren möchten.
- Es entstehen transparente Kosten durch unterschiedliche Stundenkontingente, die je nach Bedarf gekauft werden können.
- Die Wahrung der Qualität ist durch vermehrte Teamarbeit gegeben.
- Personelle Ressourcen können für die Gestaltung von Festen und Aktivitäten außerhalb des Kindergartenalltags herangezogen werden. Dadurch wird die Einbeziehung der Eltern erleichtert (z.B. „Vater – Kind Frühschoppen“ an einem Sonntagvormittag).
- Flexiblere Vereinbarung von Elterngesprächen erleichtert den Eltern, an solchen teilzunehmen.

4) Im Bezug auf die Gemeinde (den Erhalter):

- Die Kosten für den Kindergarten bleiben gleich.
- Durch die verlängerten Öffnungszeiten wird den gesellschaftlichen Bedürfnissen Rechnung getragen.
- Es ergeben sich zufriedener Mitarbeiterinnen und zufriedener Kunden.
- Eine qualitativ hochwertige Leistung kann angeboten werden.
- Die Flexibilität in der Betreuung kann erweitert werden. Kinder können somit z.B. die Einrichtung nur an drei Tagen besuchen oder auch nur nachmittags.

Das vorhin erläuterte Modell ist nur eine Möglichkeit, Veränderungen hinsichtlich des Personaleinsatzes und der Arbeitszeitflexibilisierung durchzuführen. Der letzte Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit

weiterführenden Ideen und Handlungsempfehlungen in Bezug auf den effizienten Personaleinsatz und der Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen.

3.5 Der Kindergarten als „lernende Organisation“

Bei der Entwicklung neuer Angebotsformen, der Einführung von neuen pädagogischen Konzepten oder bei der Umsetzung von Maßnahmen in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung kann auch vom Kindergarten als „lernende Organisation“ gesprochen werden. Gerade im Zuge der aktuellen Bildungsdebatte wird der Begriff „lernende Organisation“ hinsichtlich der Kinderbetreuungseinrichtungen immer häufiger verwendet. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen ist es für vorschulische Einrichtungen wichtig, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und bestmöglich zu befriedigen. Das funktioniert nur mit der Bereitschaft, sich auch als Kinderbetreuungseinrichtung ständig weiterzuentwickeln. Eine besonders flexible Möglichkeit für die Eltern, die qualitativ hochwertige Betreuung im Kindergarten Vorchdorf zu nutzen, stellt das Angebot von Stundenkontingenten dar, das im folgenden Abschnitt genauer vorgestellt wird.

Stundenkontingente

Die Einführung von Betreuungschecks in der Ganztagesgruppe bietet den Eltern mehr Flexibilität in der Inanspruchnahme der Betreuungseinrichtung. Die Eltern entscheiden sich bei der Anmeldung des Kindes für ein bestimmtes Stundenkontingent, z.B. < 22 Stunden, 22 - 34 Stunden, > 34 Stunden. Innerhalb dieses Kontingents können die Eltern frei wählen, zu welchen Zeiten sie ihr Kind im Kindergarten betreut haben möchten. Es besteht die Möglichkeit, ein Kind im Ausmaß von maximal 22 Stunden pro Woche anzumelden und es dann drei Tage in der Woche für je sieben Stunden zu bringen. Diese Vereinbarung wird vorerst ca. 2-3 Monate vor dem Kindergartenbeginn getroffen. Falls es während des Jahres Veränderungen hinsichtlich des Stundenkontingentes oder der

Betreuungszeit gibt, muss dies z.B. bis spätestens 10. Kalendertag des Vormonats bekannt gegeben werden, damit das Personal darauf reagieren kann. Auch im Rahmen des Stundenkontingents gibt es die Möglichkeit, für jeden Beitrag eine soziale Staffelung einzuführen. Mit Hilfe eines EDV-Programms sollte dies mit möglichst wenig Aufwand für die Verwaltung vonstatten gehen.

Dieses System bietet in erster Linie Vorteile für die Eltern, die die Betreuungszeit im Kindergarten auf ihre Arbeitszeit genau abstimmen können. Auf Veränderungen während des Jahres kann Rücksicht genommen werden, und die Kosten richten sich nach dem Ausmaß der Inanspruchnahme. Vorteile für die Kinder ergeben sich dadurch, dass sie nur die Zeit in der Einrichtung verbringen, in welcher die Eltern nicht zu Hause sind. Es ist dadurch möglich, dass die Kinder nicht jeden Tag in die Einrichtung kommen, sondern immer wieder auch einen Tag mit den Eltern zu Hause verbringen können. Der Vorteil für die Betreuerinnen ist, dass nicht immer alle Kinder gleichzeitig anwesend sind und sich der Personaleinsatz durch die frühzeitige Bekanntgabe durch die Eltern gut planen lässt.

Funktionieren kann dieses Modell aber nur, wenn einige Vereinbarungen getroffen werden:

- Die Bekanntgabe der benötigten Betreuungszeit muss, wie vorhin schon erwähnt, zeitgerecht durch die Eltern erfolgen.
- Die Einhaltung der vereinbarten Betreuungszeit muss gewährleistet sein. Eine Möglichkeit zur Kontrolle kann ein „Stempelkarten- System“ sein. Die Stempelkarten werden dann stichprobenartig kontrolliert.
- Zur Wahrung der Kontinuität innerhalb des Tagesablaufes können „Kernzeiten“ vereinbart werden, in denen keine Kinder gebracht oder abgeholt werden sollten. Dies könnte z.B. am Vormittag von 9:30 Uhr bis 11:30 Uhr sein.
- Schulanfänger sollten zumindest im letzten halben Jahr täglich die Betreuungseinrichtung besuchen, damit sie sich auf den zukünftigen regelmäßigen Schulbesuch vorbereiten können.

- Die Kinder sollen möglichst nicht mehr als 45 Stunden in der Woche im Kindergarten verbringen.

Diese Vereinbarungen dienen nur als Anhaltspunkte. Die konkrete Ausgestaltung des Systems muss mit der Leitung des Kindergartens, dem Erhalter und ElternvertreterInnen diskutiert werden.

Sommerkindergarten oder Sommerhort

Eine weitere Möglichkeit, kontinuierliche Betreuung zu gewährleisten, ist die Einführung eines „Sommerkindgartens“. Da der Kindergarten und der Hort Vorchdorf den ganzen August geschlossen haben, könnte in den Sommerwochen eine gemeinsame Betreuung der Kindergarten- und Hortkinder erfolgen. Wie die Ergebnisse der quantitativen Auswertung zeigen, sind ab Beginn der Schulferien weniger Kinder im Kindergarten anwesend. In jeder weiteren Woche verringert sich die Anzahl der Kinder weiter. So bestünde beispielsweise die Möglichkeit, ab der dritten Juliwoche den „regulären“ Kindergartenbetrieb einzustellen. Eltern, die ihre Kinder ab diesem Zeitpunkt abmelden, müssten auch nur noch den halben Elternbeitrag für den Monat Juli bezahlen. Die folgenden vier Wochen könnten dann von den Eltern einzeln gebucht werden. Für jede Woche wird ein anteilmäßiger Beitrag eingehoben. Die Eltern müssen bis einen Monat vor Beginn der Sommerbetreuung den Bedarf anmelden und die gewünschten Wochen buchen. Diese Regelung ist notwendig, damit der Personaleinsatz geplant werden kann. Damit die Durchführung einer Sommerbetreuung auch wirtschaftlich ist, wäre die Zusammenarbeit mit dem Hort vorteilhaft. Auch Schulkinder, die keinen Hort besuchen, da eine familiäre Nachmittagsbetreuung vorhanden ist, könnten diese Aktion nützen, wenn im Sommer für den Vormittag ein Bedarf besteht. Das Zusammenkommen mehrerer Kinder würde sich auch für den Erhalter finanziell positiv auswirken. Da – wie im rechtlichen Teil erwähnt – für saisonelle Betreuung andere rechtliche Rahmenbedingungen als für ständige Einrichtungen gelten, kann auch von der „üblichen“ Alterszusammensetzung der Gruppe geringfügig abgegangen werden.

Damit die Kinder und auch die Betreuerinnen den Aufenthalt in der Betreuungseinrichtung positiv erleben und die Gestaltung des „Sommerkindergartens“, bzw. der „Sommerbetreuung“ eine Abwechslung zum restlichen Jahr bietet, können spezielle Angebote gesetzt werden. Schon alleine die Zusammensetzung der Kinder (unterschiedliche Altersgruppen) bringt Abwechslung mit sich. Eventuell treffen Geschwister, Cousins oder Nachbarskinder zusammen. Es können beispielsweise Ausflüge mit dem Zug stattfinden oder eine Wanderung unternommen werden. Da in diesen Wochen mit nicht mehr als 46 anwesenden Kindergartenkindern täglich zu rechnen ist, würde man mit fünf Betreuungspersonen das Auslangen finden. Die Betreuerinnen könnten jede Woche wechseln. Auch bei den Kindern sind Wechsel anzunehmen. Sind z.B. zwei Pädagoginnen und zwei bis drei Helferinnen anwesend, könnten die übrigen neun Betreuerinnen auf Urlaub gehen. So werden wiederum Stunden eingespart und zwei zusätzliche Wochen im August könnten personell abgedeckt werden. Durch das Zusammenlegen mit dem Hort ergeben sich auch hier wirtschaftliche Vorteile. Randzeiten finden damit mehr Auslastung.

Auch für die Betreuerinnen können sich Vorteile ergeben, da die Sommerbetreuung auch für sie eine Abwechslung zum sonstigen Arbeitsjahr darstellt. Durch die Arbeit über den Sommer (in der Ferienzeit) könnten sie auch ihre Urlaubszeit flexibler über das ganze Jahr gestalten. Falls der Andrang für die Sommerbetreuung sehr groß ist, kann auch auf eine Aushilfe, z.B. eine karenzierte Mitarbeiterin oder eine von der Ausbildung kommende Kindergärtnerin, zurückgegriffen werden. Es muss jedoch beachtet werden, dass durch die erweiterte Jahressöffnungszeit sich die Kosten für Infrastruktur (Gebäude- oder Stromkosten, etc.) erhöhen. Da auch bei Einführung einer Sommerbetreuung der Kindergarten immer noch drei Wochen im August geschlossen hat, ist auch die „pädagogische Notwendigkeit“ gegeben, dass die Kinder zumindest drei Wochen durchgehend im Jahr zu Hause bei der Familie verbringen sollten.

Den Schluss meiner Diplomarbeit bildet eine Zusammenfassung, die das Ziel und die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit auf den Punkt bringt.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Diese Arbeit hat zum Ziel, einen Überblick über die Möglichkeiten eines gezielten Personaleinsatzes und die Einführung von flexibler Arbeitszeitgestaltung in Kinderbetreuungseinrichtungen zu geben. Weiters soll den Anforderungen, vor denen Kinderbetreuungseinrichtungen hinsichtlich der Öffnungszeiten und der Qualität stehen, Rechnung getragen werden. Neben rechtlichen Gegebenheiten werden in dieser Arbeit auch relevante Inhalte zum Arbeitszeitmanagement aufgezeigt. Anhand des praktischen Beispiels des Kindergartens in Vorchdorf werden die theoretischen Inhalte auf die Praxis umgelegt. Informationen und Daten über den Kindergarten wurden von der Marktgemeinde Vorchdorf bereitgestellt.

Schlussfolgerungen sind, dass sich ein effizienter Personaleinsatz und flexible Arbeits- bzw. Öffnungszeiten nur mit einer Veränderung des pädagogischen Konzepts ergeben. Im Rahmen der Arbeit wird der Personaleinsatz in „offenen Gruppen“ gezielt auf den Betreuungsbedarf und den pädagogischen Aktivitäten abgestimmt.

Möglichkeiten, die sich daraus ergeben:

- MitarbeiterInnen können sich anhand eines „Rahmendienstplanes“ ihre Arbeitszeit im Team selbst vereinbaren und somit flexibler auf eigene Bedürfnisse eingehen.
- MitarbeiterInnen können in einem gewissen Ausmaß auch während des Jahres in den Urlaub gehen.
- Plus- und Minus- Stunden können je nach Bedarf gesammelt oder abgearbeitet werden.
- Eine HelferIn kann als „SpringerIn“ eingesetzt werden.
- Die Öffnungszeiten können – von derzeit 6:45 Uhr bis 16:30 Uhr – auf 6:30 Uhr bis 17:30 Uhr erweitert werden.
- Die Jahresöffnungszeiten können um zwei Wochen im August ausgedehnt werden.
- Es ergeben sich zusätzliche kinderfreie Dienstzeiten für die Pädagoginnen und Helferinnen. Diese Stunden können z.B. für

zusätzliche Teambesprechungen oder verstärkte Elternarbeit verwendet werden.

- Dem Träger entstehen dadurch keine zusätzlichen Kosten.

Wie in der Arbeit angeführte Ergebnisse von Befragungen zeigen, ist die Zufriedenheit mit den in Vorchdorf zur Verfügung stehenden Angeboten sehr groß. Daraus ist zu schließen, dass im Kindergarten unter anderem pädagogisch hochwertige Arbeit geleistet wird. Dieses Konzept wird Entscheidungsträgern der Marktgemeinde vorgelegt und sollte dazu dienen, Ideen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die Betreuung der Kinder noch mehr auf deren Bedürfnisse und zur Zufriedenheit aller abgestimmt werden kann.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Arbeit in Kinderbetreuungseinrichtungen in Zukunft mehr und mehr als Dienstleistung gesehen wird und die Kunden dieser Einrichtungen mehr als solche betrachtet werden wollen. Aufgrund der sinkenden Kinderzahlen und der differenzierten Angebote ist es nicht mehr so selbstverständlich wie noch vor wenigen Jahren, dass die Einrichtungen übertoll sind und Wartelisten führen. Die Bedürfnisse der Kinder und auch der Eltern haben sich verändert. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, gilt es meiner Meinung nach, innovative Ideen zu finden und die veränderten Rahmenbedingungen als Chance zu sehen. Im Sinne einer „lernenden Organisation“ können neue Konzepte und Arbeitsweisen für alle Beteiligten eine positive Weiterentwicklung bewirken.

Literaturverzeichnis

Adamski, Bernhard (2000): Praktisches Arbeitszeitmanagement/
Ressourcenverwaltung und -steuerung durch Arbeitszeitkonten und
Personaleinsatzplanung, 2. Auflage, Frechen

Amt der Oö. Landesregierung (1993): Oö. Landes-
Vertragsbedienstetengesetz 1993, Linz

Amt der Oö. Landesregierung/Kindergarten und Hortreferat (1999):
Handbuch für Kindergärten und Horte in OÖ/Rechtsgrundlagen- Richtlinien-
Empfehlungen, Linz

Amt der Oö. Landesregierung (2002): Oö. Gemeinde- Dienstrechts- und
Gehaltsgesetz 2002, Linz

Amt der Oö. Landesregierung (2003): Oö. Kindergärten – und Horte –
Dienstgesetz (Oö. KHGD) vom 25. 3. 2003, Linz

Amt der Oö. Landesregierung (2005): Gesetz vom 6. November 1972 über
das Kindergartenwesen und das Hortwesen (Oö. Kindergarten – und
Hortgesetz), Linz

**Amt der Oö. Landesregierung/Abteilung für Bildung, Jugend und
Sport (2006):** Beilage 950/2006 zum kurzschriftlichen Bericht des Oö.
Landtags, XXVI. Gesetzgebungsperiode/ Oö. Kinderbetreuungsgesetz
2007, Linz

Bildungszentrum Salzkammergut (2006): Alisa - arbeiten & leben im
Salzkammergut/ Umfrage: Vereinbarkeit von Beruf und Familie im
Salzkammergut, Ebensee

Boden, Martina (2005): Handbuch Personal/Personalmanagement-Arbeitszeit bis Zeitmanagement, Landsberg am Lech

Brodil, Wolfgang/Risak, Martin E./Wolf, Christoph (2006): Arbeitsrecht in Grundzügen, 4. Auflage, Wien

Colberg-Schrader, Hedi (2000): Erzieherin- Berufsbild mit neuen Konturen/ Aufgabenprofil, Selbstverständnis und Zukunftschancen, München

Cramer, Martin (2003): Arbeitszeitmodelle und Dienstplangestaltung, Weinheim/Basel/Berlin

Dörsam, Pia (1997): Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart

Esch, Karin/Klaudy, Elke/Stöbe-Blossey, Sybille (2005): Bedarfsorientierte Kinderbetreuung/Gestaltungsfelder für die Kinder- und Jugendpolitik, Wiesbaden

Fiedler-Winter, Rosemarie (1995): Flexible Arbeitszeiten/Beispiele aus der Praxis, 2. Auflage, Landsberg am Lech

Franken, Bernd (2004): Basiswissen KITA: Leiten und Führen in Tageseinrichtungen für Kinder. Sonderheft der Zeitschrift „kindergarten heute – Zeitschrift für Erziehung“, Freiburg

Gutmann, Joachim/Hüsgen, Jens (2005): Flexible Arbeitszeit/Wie Sie moderne Konzepte und Modelle nutzen, Planegg bei München

Gutmann, Joachim/Terschüren, Jessica (2005): Personalplanung/Wie Sie Mitarbeiter richtig einsetzen, Planegg bei München

Hamm, Ingo (2001): Handbücher für die Unternehmenspraxis/Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, 2. Auflage, Frankfurt am Main

Hamm, Ingo (2003): Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit/Arbeitszeitkonten, 1. Auflage, Frankfurt am Main

Herrmann, Christa: Selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit? Flexible Arbeitszeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation, in Seifert, Helmut Hrsg. (2005): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt am Main, S. 216 - 243

Hohlbaum, Anke/Olesch, Gunther (2006): Human Resources/Modernes Personalwesen, 2. Auflage, Rinteln

Hölzle, Christina (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der sozialen Arbeit/Grundlagen und Instrumente, Weinheim/München

Jabornegg, Peter/Resch, Reinhard/Strasser, Rudolf (2005): Arbeitsrecht/Individualarbeitsrecht, Kollektives Arbeitsrecht, 2. Auflage, Wien

Jansen, Frank/Wenzel, Peter (2000): Von der Elternarbeit zur Kundenpflege/ Kindertageseinrichtungen auf dem Weg zum Dienstleistungsunternehmen, 2. Auflage, München

Kallab, Thomas/Ullmann Erich (2004): Arbeitsrecht in Frage und Antwort, 10. Auflage, Wien

Knörzer, Michael (2002): Flexible Arbeitszeiten und alternative Beschäftigungsformen in der Personalplanung/Optimierungsmodelle aus Unternehmenssicht und Kompromissmodelle zur Berücksichtigung betrieblicher Mitbestimmung, München

Kolb, Meinulf (1995): Personalmanagement, Berlin

Land Oö./Abteilung Statistik (2006): Ergebnisse der Elternbefragung 2005, Linz

Land Oberösterreich (2006): Bevölkerungsstände in Oberösterreich, URL: <http://2.land-oberoesterreichgv.at/statbevstand/BEVSTANDERgebnis.jsp?GemN> , Stand: 08.03.2007

Lambert, Sonja: Die Zukunft gestalten/Diversity Management bei der AOK Hessen, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina Hrsg. (2006): Diversity Management/ Unternehmens – und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart, S. 296 – 308

Lill, Gerlinde (2002): Führen und Leiten/Wie Kindergärten TOP werden, 1. Auflage, Weinheim

Oechsler, Walter A. (2001): Leitfaden Systematisches Beschäftigungsmanagement/Hilfestellung für ein modernes Personalmanagement, Gütersloh

Oechsler, Walter A. (2006): Personal und Arbeit/Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. Auflage, Oldenbourg

Olfert, Klaus/Steinbuch, Pitter A. (2001): Personalwirtschaft, 9. Auflage, Ludwigshafen am Rhein

Vogt, Carl-Georg (2004): Arbeitsrecht leicht gemacht/Was Arbeitnehmer und Arbeitgeber wissen müssen, Frankfurt am Main/Wien

Radner, Thomas/Reissner, Gert-Peter Hrsg. (2006): Arbeitsrecht/ Gesetzbuch/Die Sammlung österreichischen und europäischen Rechts, Wien

Regel, Gerhard: Eine entspannte Atmosphäre: Voraussetzung für Lernen, Entwicklung und Bildung/Aspekte der Beziehungsgestaltung im offenen Kindergarten, in: Kühne, Thomas/ Regel, Gerhard Hrsg. (2000): Bildungsansätze im offenen Kindergarten/ Erzieherinnen im Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit, Hamburg, S. 22 - 42

Scheitz, Alfons: Neue Zeiten: Familienzeit, Öffnungszeit und Arbeitszeit,
URL:<http://www.kindergartenpaedagogik.de/1225.html>, Stand:17.11.06

Schmal, Andreas (1997): Teilzeitbeschäftigung/Motive, Präferenzen und
Barrieren aus Sicht von Arbeitnehmern, Frankfurt am Main

Textor, Martin R. (1998): Öffnung des Kindergartens, in: klein & groß, Heft 2
S. 34-39, in Textor, Martin R.: Kindergartenpädagogik Online – Handbuch,
URL: <http://www.kindergartenpaedagogik.de/15.html>, Stand: 17.11.06