

Projekt Kooperationsmodelle zur Sicherstellung berufs-
kompatibler Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum

Dokumentation möglicher Zusammenarbeitsformen

14. April 2019

Monika Engler, Kathrin Dinner

Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung (ZWF)
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Comercialstrasse 22, 7000 Chur
Tel. +41 81 286 37 68
monika.engler@htwchur.ch

Inhalt

1	Modellvarianten	4
1.1	Regionaler Mehrstandortbetrieb – Fusion	4
1.2	Zentrale Geschäftsleitung für individuelle Kibe-Betriebe	5
1.3	Zentrales Service- und Vermittlungszentrum (mit Springer-/Spezialistenpool als Variante)	6
1.4	Gemeinsamer Pool von Betreuungs- und Fachpersonen	7
1.5	Branchenorientiertes Angebot: Kinderbetreuung am Samstag / im Hotel	8
1.6	Kitas/Horte plus Tageseltern	9
1.7	Interessengemeinschaft mehrerer Kibe-Trägerschaften	10
2	Umsetzungsvoraussetzungen	11
2.1	Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit	11
2.2	Einschätzung für die Pilotregionen GR und SG	12
3	Richtungsentscheid und Ausblick	13
3.1	SWOT-Analyse nach Begleitgruppen-Workshops	13
3.2	Bevorzugte Modellvariante - Abstimmungsergebnis	14
3.3	Fazit und nächste Schritte	16
	Verwendete Literatur	16
	Dankeschön	17

Vorbemerkungen

Der zweite Zwischenbericht des Projekts «Kooperationen im Kinderbetreuungsbereich» zeigt im Überblick auf, wie Kinderbetreuungsinstitutionen untereinander oder mit anderen Organisationen vorteilhaft zusammenarbeiten können. Dabei wird auf verschiedene Modelle, Abstufungen und Ansätze eingegangen, die sich an in der Praxis erprobten Best-in-Practice Zusammenarbeitsformen in- und ausserhalb des Kinderbetreuungsbereichs orientieren.

Konkret stellt der Bericht folgende Modelle mit unterschiedlichen Integrationstiefen vor:

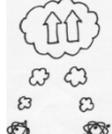
		Koexistenz	Koordination	Kooperation	Kollaboration	
						
		Organisationen existieren nebeneinander, ohne gegenseitige Konkurrenzierung, aber auch ohne gegenseitige Unterstützung	Informationsaustausch und gegenseitige Abstimmung, um geteilte Interessen besser zu erreichen, gemeinsame Ziele als mögliches Resultat	Bewusste Abstimmung von Zielen, Abstimmung von Prozessen, Nutzung von Synergien, gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen	Realisierung neuer, nur gemeinsam erreichbarer Ziele, gemeinsame Gestaltung des Geschäftsmodells, gemeinsame Nutzung bis Fusion von Ressourcen und Kompetenzen	
	(Haupt) Motivation		Grad der Integration			
		keine	moderat	teilweise	hoch	
Regionaler Mehrstandortbetrieb/Fusion	Spezialisierung, Synergienutzung, Entlastung Krippenleitung				X	
Zentrale Geschäftsleitung				X		
Zentrales Service- & Vermittlungszentrum				X		
Pool von Betreuungspersonen & Fachpersonen	Optimierung Personaleinsatz			X		
Branchenorientiertes Angebot: Kibe am Samstag/im Hotel	Erhöhung Berufskompatibilität				X	
Kitas/Horte plus Tageseltern				X	X	
IG Kinderbetreuung	Interessenwahrnehmung		X			

Abbildung 1: Potenzielle Kooperationsmodelle für Kinderbetreuungsinstitutionen inkl. Integrationstiefen¹

Um die Stossrichtung der weiteren Projektarbeiten zu bestimmen und für die im Projekt teilnehmenden Kinderbetreuungsanbieter ein zweckmässiges Implementierungskonzept entwerfen zu können, wurde gemeinsam mit den Begleitgruppenmitgliedern ein Richtungsentscheid gefällt. Dieser legt fest, welche Ansätze für die in den Pilotregionen ansässigen Kinderbetreuungsinstitutionen vielversprechend sind und vertieft werden sollen.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Das Kapitel 1 beschreibt verschiedene Modellvarianten. Kapitel 2 diskutiert die zur Umsetzung eines neuen Organisations- und Kooperationsmodells notwendigen Voraussetzungen, während Kapitel 3 den Richtungsentscheid für die weiteren Projektarbeiten darlegt.

¹ Integrationstiefen gemäss Ben Emmens (2016).

1 Modellvarianten

1.1 Regionaler Mehrstandortbetrieb – Fusion

Idee

Das Modell sieht den Betrieb von mehreren – früher ggf. als eigenständige Betriebe geführte – Kita- und/oder Hort-Standorten durch eine Trägerschaft vor. Dabei kommt ein über alle Einheiten hinweg einheitliches Betriebs- und pädagogisches Konzept zur Anwendung.

Motivation

Ziel ist die Multiplikation eines funktionierenden Geschäftsmodells (pädagogisches Konzept und Betriebskonzept) und die Realisierung der damit zusammenhängenden Synergien und Grössenvorteile. Die Unternehmensgrösse erlaubt zudem eine weitergehende Spezialisierung und differenzierte Nutzung der Kompetenzen, womit die Entflechtung von betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Tätigkeiten einhergeht, aber auch die Trennung der strategischen von der – gestärkten, mit Kompetenzen ausgestatteten – operativen Ebene. Dadurch können sich sowohl die Führungspersonen als auch die Mitarbeitenden auf ihre Kernaufgaben fokussieren, was im Betreuungs- wie im Nichtbetreuungsbe- reich einen Beitrag zur Qualitätssicherung und -steigerung leistet.

Bereiche der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit umfasst sowohl die *strategische Ebene* mit einem strategischen Gremium (Vorstand, Verwaltungsrat, Geschäftsführung je nach Rechtsform) als auch die gesamte *operative Ebene* mit einer Geschäftsleitung (Betreuungs- und Nichtbetreuungsbe- reich) und den nachgelagerten Hierarchiestufen. Auf inhaltlicher Ebene erstreckt sie sich von der Erarbeitung und einheitlichen Umsetzung von Konzepten (insb. pädagogisches und Betriebskonzept) über die Bereiche Aus- und Weiterbildung, Qualitätssicherung bis hin zu den Unterstützungsprozessen (Finanzen, Personal, Marketing, IT, Beschaffung).

Wer

Kinderbetreuungsinstitutionen gehen eine weitgehende Zusammenarbeit (Kollaboration) im Betreuungs- und Nichtbe- treuungsbe- reich ein.

Vorteile

- Konzentration auf Kernkompetenzen (Betreuung und Nichtbetreuung)
- Entlastung der Führungspersonen durch Aufteilung der betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Führung und Reduktion der Führungsspannen (=direkt unterstellte Mitarbeitende), dadurch Minderung des Ausfallrisikos von 1- Personen-Krippenleitungen mit kombinierter Führungsverantwortung
- Professionalisierung im Nichtbetreuungsbe- reich, zusätzliche Expertise (z.B. in Bereichen IT, Recht)
- Beschleunigte Entscheidungen auf gestärkter operativer Ebene (weniger Rückgriffe auf strategische Gremien)
- Gesteigerte Attraktivität der strategischen Gremien, einfachere Rekrutierung von Vorstands-/VR-Mitgliedern
- Kosteneinsparungen dank Synergieeffekten und optimierten Prozessen
- Bessere Verteilung des Geschäftsrisikos durch unterschiedliche Standorte
- Grössere Marktmacht, bessere Sichtbarkeit
- Stärkere Verhandlungsmacht z.B. bei politischen Verhandlungen

Nachteile

- Weniger Vielfalt im Betreuungsangebot
- Verlust der Eigenständigkeit
- Verlust an Flexibilität (z.B. wird rasche Reaktion auf veränderte Marktbedürfnisse schwieriger)
- Gefahr der Schwerfälligkeit (insb. bei ungenügender Kompetenzdelegation an einzelne Standorte)

Beispiele

- Small Foot AG (23 Kitas, 6 Horte in Zentralschweiz und Kanton AG) – www.small-foot.ch
- «Fugu» Kinderkrippen GmbH (10 Kitas, Kanton ZH) – www.kitafugu.ch
- Verein Kindertagesstätten Liechtenstein (7 Kitas, 3 Firmenkitas, 8 Tagesstrukturen im FL) – www.kita.li

Erfolgsfaktoren

Das Modell muss auf einem erfolgreichen Geschäftsmodell basieren. Notwendig ist sodann die klare Trennung zwi- schen der pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Leitung mit entsprechend klar zugewiesenen Kompetenzen. Die Geschäftsleitung muss über alle Betreuungsgruppen hinweg anerkannt sein, gleichzeitig müssen die Standorte innerhalb klarer Rahmenbedingungen selbständig agieren können. Wenn ehemals selbständige Betriebe zusammen- geführt werden, müssen unterschiedliche Betriebskulturen sorgfältig und partizipativ zusammengeführt werden.

1.2 Zentrale Geschäftsleitung für individuelle Kibe-Betriebe

Idee

Auch diese Modellvariante umfasst die Zusammenarbeit mehrerer Kita- und/oder Hort-Standorte. Im Unterschied zum regionalen Mehrstandortbetrieb unter 1.1 geht die Integration weniger weit, was sich daran zeigt, dass die kooperierenden Betriebe je eine eigene Trägerschaft mit eigener Rechnungslegung beibehalten und je nach Standort unterschiedliche Betriebs- und pädagogische Konzepte zum Tragen kommen. Der Gestaltungsspielraum für Kitas und Horte im Hinblick auf z.B. den Betreuungsalldtag ist in diesem Modell grösser.

Motivation

Primäres Ziel ist der Einsatz einer professionellen, gut dotierten Geschäftsleitung und die damit einhergehende Entflechtung von betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Tätigkeiten sowie Trennung der strategischen und operativen Ebene. Dadurch sollen Synergien genutzt und v.a. die leitenden Betreuungspersonen entlastet werden, so dass sich diese auf das Kerngeschäft fokussieren können. Daneben sollen die strategischen Gremien – insb. ehrenamtlich tätige Vereinsvorstände – entlastet und für potenzielle KandidatInnen attraktiver werden.

Bereiche der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit betrifft die Geschäftsleitung und damit die *operative Verantwortung für den Gesamtbetrieb*. Diese umfasst zum einen den Nichtbetreuungsbereich mit typischerweise den folgenden Unterstützungsprozessen: Finanzen/Buchhaltung, Rechnungsstellung/Inkasso, Personaladministration/HR, PR/Werbung/Homepage, Beschaffung (Verbrauchsmobiliar, Möbel, IT/Kommunikation). Zum anderen kommt der Geschäftsleitung die organisatorische Führung der pädagogischen Führungspersonen (HausleiterInnen) zu. Die pädagogische Führung und Hausleitung bleibt derweil in den einzelnen Betrieben bei den HausleiterInnen.

Wer

Kinderbetreuungsinstitutionen gehen eine Kooperation im Nichtbetreuungsbereich ein.

Vorteile

- Konzentration auf Kernkompetenzen (Betreuung und Nichtbetreuung)
- Entlastung der Führungspersonen durch Aufteilung der betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Führung und Reduktion der Führungsspannen, dadurch Minderung des Ausfallrisikos von 1-Personen-Krippenleitungen
- Professionalisierung im Nichtbetreuungsbereich, zusätzliche Expertise (z.B. in Bereichen IT, Recht)
- Beschleunigte Entscheidungen auf gestärkter operativer Ebene (weniger Rückgriffe auf strategische Gremien)
- Gesteigerte Attraktivität der strategischen Gremien, einfachere Rekrutierung von Vorstands-/VR-Mitgliedern
- Kosteneinsparungen dank Synergieeffekten und optimierten Prozessen
- Stärkere Verhandlungsmacht z.B. bei Vertragsverhandlungen
- Unverändert grosser Gestaltungsspielraum im Betreuungsbereich und in der Anpassung der Betreuungsangebote an spezifische Bedürfnisse und Rahmenbedingungen (teilnehmende Kinderbetreuer z.B. mit individuellen Leistungsvereinbarungen mit Gemeinden und Firmen)

Nachteile und Herausforderungen

- Gewisser Verlust an Eigenständigkeit; die Abgabe von Kompetenzen an Geschäftsleitung kann seitens Krippenleitung oder Vorstand als Kontrollverlust wahrgenommen werden
- Übernahme von (gemeinsam vereinbarten) Standards und Prozessen im Nichtbetreuungsbereich
- Zusätzliche Hierarchiestufe und komplexere Organisation mit Gefahr der Schwerfälligkeit (insb. wenn Aufgabenentflechtung strategisch-operativ und betriebswirtschaftlich-pädagogisch unzureichend umgesetzt wird)
- Know-how-Abgabe an potenzielle Konkurrenten

Anbieter

- Pop e poppa (37 Mitglieder mit eigenen Trägerschaften in der Deutschschweiz und Romandie, wobei ein einheitliches pädagogisches Konzept und Qualitätskontrolle zur Anwendung kommt) – www.popepoppa.ch

Erfolgsfaktoren

Das Modell ist erfolgsversprechend, wenn die teilnehmenden Institutionen ein einheitliches Bild des Tätigkeitsumfangs der Geschäftsleitung entwickeln, die Übertragung von Kompetenzen an die Geschäftsleitungen fest zusagen und sich auf ein transparentes System der Leistungsabrechnung einigen. Die Kompetenzen der Geschäftsleitung gegenüber den verschiedenen Trägerschaften müssen klar geregelt und kontrollierbar sein, so dass auf dieser Basis eine klare Trennung zwischen der betriebswirtschaftlichen und der pädagogischen Leitung sichergestellt werden kann. Die Geschäftsleitung muss über alle Betriebe hinweg anerkannt sein. Notwendig ist sodann die Umsetzung ausreichend standardisierter Prozesse, die gleichzeitig ausreichend Raum für individuelle Geschäftsmodelle zulassen (z.B. unterschiedliche Leistungsabrechnungen je teilnehmende Kita/Hort).

1.3 Zentrales Service- und Vermittlungszentrum (mit Springer-/Spezialistenpool als Variante)

Idee

Das Servicecenter nimmt die Integrationstiefe der beiden vorhergehenden Modelle nochmals um eine Stufe zurück. Es schlägt einen von mehreren Betreuungsbetrieben und gegebenenfalls Tagesfamilienvereinen beauftragten und ev. gemeinsam getragenen Dienstleister vor, der in einem zentralisierten Servicecenter die Unterstützungsprozesse des Nichtbetreuungsbereichs übernimmt. In einer ersten Ausbauvariante kann das Servicecenter um ein Vermittlungs- und Beratungszentrum für Erstkunden ergänzt werden. In einer zweiten Ausbauvariante wird das Servicecenter um einen Springer- oder Spezialistenpool erweitert. Aus diesem werden interne oder von anderen Betreuungsbetrieben gemeldete ausgebildete SpringerInnen für kurzfristige Betreuungseinsätze und Fachpersonen für Spezialaufgaben vor Ort (z.B. Qualitätsevaluation, Bewältigung von Krisensituationen, Stellvertretung Krippenleitung) vermittelt.

Motivation

Ziel ist die weitgehende Entflechtung von betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Tätigkeiten. Dadurch sollen Synergien genutzt und v.a. die leitenden Betreuungspersonen entlastet werden, so dass sich diese auf das Kerngeschäft fokussieren können. Durch die externe Vergabe von operativen, nicht betreuungsbezogenen Tätigkeiten sollen zudem die strategische und operative Ebene stärker getrennt und Vorstandsmitglieder entlastet werden, welche in kleineren Betrieben oftmals operative Aufgaben im Nichtbetreuungsbereich übernehmen. In der Ausbauvariante mit Springer-/Spezialistenpool kann der Personaleinsatz dahingehend optimiert werden, dass bei vorübergehenden oder kurzfristigen Personalengpässen-/ausfällen oder Bedarf nach Spezialexpertise gezielt auf zusätzliche Ressourcen zurückgegriffen werden kann.

Bereiche der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit betrifft zunächst die *Auslagerung* von bestimmten, in mehreren Betrieben vorkommenden gleichartigen *Unterstützungsprozessen*, die den Nichtbetreuungsbereich betreffen. Diese werden gebündelt und weitgehend standardisiert vom Dienstleistungszentrum ausgeführt. Die Kooperation ist lose und kann beispielsweise über individuelle Leistungsvereinbarungen mit dem Dienstleister geregelt werden, in denen die Kooperationspartner einzelne Module aus einem gegebenen Leistungsspektrum wählen. Bei einem Ausbau um Springer-/Spezialisteneinsätze wird die Zusammenarbeit auf den Betreuungsbereich ausgedehnt (vgl. hierzu auch das nächste Modell unter 1.4). Im Gegensatz zum vorhergehenden Modell mit der zentralen Geschäftsleitung bleibt die operative Gesamtleitung (betriebswirtschaftlich und pädagogisch) bei den Krippen-/HortleiterInnen der Betriebe.

Wer

Kinderbetreuungsinstitutionen gehen eine Kooperation im Nichtbetreuungsbereich und in geringem Umfang ggf. im Betreuungsbereich ein. Vorstellbar ist auch, dass andere – typischerweise kleine und ehrenamtlich geführte – Betriebe bzw. Vereine teilnehmen und Leistungen an das zentrale Service- und Vermittlungszentrum auslagern.

Vorteile

- Konzentration auf Kernkompetenzen (Betreuung und Nichtbetreuung)
- Entlastung Führungspersonen durch gezielte Auslagerungen, Minderung Ausfallrisiko 1-Personen Krippenleitungen
- Professionalisierung im Nichtbetreuungsbereich, zusätzliche Expertise (z.B. in Bereichen IT, Recht)
- Kosteneinsparungen dank Synergieeffekten und optimierten Prozessen
- Gesteigerte Attraktivität der strategischen Gremien, einfachere Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern
- Gezielte Auslagerung von Aufgaben bei gleichzeitig grösstmöglicher Unabhängigkeit der Betreuungsbetriebe
- Zugriff auf zusätzliche Personalressourcen/Expertise im Betreuungsbereich bei Pool-Ausbauvariante (vgl. auch 1.4)

Nachteile und Herausforderungen

- Gewisser Verlust an Eigenständigkeit; die Auslagerung von Aufgaben kann seitens Krippenleitung oder Vorstand als Kontrollverlust wahrgenommen werden
- Übernahme von (gemeinsam vereinbarten) Standards und Prozessen im Nichtbetreuungsbereich Know-how

Beispiele

Zentrale Servicecenter:

- eastcare, Praxis-Services für Ärzte – www.eastcare.ch/de/praxis-services/dienstleistungen
- Soziale Fachdienste Ost, Dienstleistungen und Springereinsätze für Soziale Dienste, Gemeinde-Sozialämter, Berufsbeistandsschaften in SG, TG, AR – www.sfdso.ch

Vermittlungszentrum und Beratungsangebot:

- Kinderbetreuung im Hochschulraum Zürich – www.kihz.ch

Erfolgsfaktoren

Das Modell bedarf einer kritischen Anzahl an Organisationen, welche die Dienstleistungen des zentralen Service- und Vermittlungszentrums in Anspruch nehmen, so dass ein kostendeckender Betrieb möglich wird. Notwendig ist des Weiteren die Umsetzung ausreichend standardisierter Prozesse (z.B. einheitliche IT-Infrastruktur inkl. Software, einheitliche Personal- und Lohnadministration, standardisierte Rechnungsstellung und Inkasso). Schliesslich empfiehlt sich eine hohe Kostentransparenz und dadurch nachvollziehbare Preise der angebotenen Dienstleistungen.

1.4 Gemeinsamer Pool von Betreuungs- und Fachpersonen

Idee

Kinderbetreuungsbetriebe unterhalten gemeinsam einen Pool an Betreuungspersonen, die ein festgelegtes Teilzeitpensum in einem oder mehreren Betrieben leisten und auf Abruf – im Rahmen eines variablen Pensums – ausserordentliche Einsätze in anderen am Pool beteiligten Kinderbetreuungsinstitutionen leisten. Auch weitere Fachpersonen engagieren sich für Spezialaufgaben in unterschiedlichen, dem Kooperationsmodell angeschlossenen Institutionen.

Motivation

Ziel ist es, in kleineren (1-Standort-)Betrieben den Personaleinsatz zu optimieren. Insbesondere gilt es, durch gezieltes Abstimmen des Betreuungsschlüssels auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt betreute Anzahl Kinder – und den entsprechenden Einsatz von Betreuungspersonal aus dem Pool – die Personalkosten zu senken. Ausserdem sollen (ggf. schwer zu rekrutierende) Spezial-Fachkräfte ihre punktuell geforderten Kenntnisse über mehrere Kinderbetreuungsinstitutionen hinweg einsetzen. Diese Fachkräfte umfassen z.B. spezifisch ausgebildete und erfahrene Personen aus den Bereichen Ausbildung- und Weiterbildung oder Qualitätssicherung sowie ggf. auch aus dem Nichtbetreuungsbereich wie IT und Finanzen.

Bereiche der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit in diesem Modell betrifft einerseits den Einsatz von Betreuungspersonal (Austausch von Personalressourcen z.B. bei krankheitsbedingter Abwesenheit von eingeplanter Personal, bei Ferien und Weiterbildung oder Auslastungsschwankungen) und andererseits die gemeinsame Rekrutierung und den Austausch von Fachpersonen für Spezialaufgaben.

Wer

Kinderbetreuungsinstitutionen gehen eine Kooperation im Betreuungsbereich ein.

Vorteile

- Optimierter Einsatz von Personalressourcen
- Profitieren von Vorgehensweisen, die in anderen Institutionen zum Erfolg geführt haben
- Frischer Wind und neue Ideen durch Mitarbeitende, die Einsätze in verschiedenen Betrieben leisten
- Neue Arbeitsmodelle für Betreuungsfachpersonen
- Attraktivere Stellen (u.a. dank Zusammenlegung von Kleinstpensen) für SpezialistInnen

Nachteile und Herausforderungen

- Betreuungspersonal, das den Kindern nicht gleichermassen wie «Stammpersonal» vertraut ist
- Erwartungsgemäss oftmals gleichzeitiger Anspruch auf Springerpersonal seitens mehrerer Betriebe
- Hohe Erwartungen bezüglich Flexibilität an Springerpersonal

Beispiele (Ansätze)

Standortübergreifend tätiges Fach- und Springerpersonal mit flexiblen Pensum:

- Mehrstandortbetriebe in Pilotregionen SG und GR für ausserordentliche Einsätze; Kinderbetreuung Grabs, Gams, Sennwald und Kitawas für geplante Einsätze
- Schatzchischta Buchs SG für Betreuungspersonal mit variablen Pensum (mit Fixanteil)

Plattformen für Aushilfspersonal:

- Springerinnen-Plattform kibesuisse (im Aufbau), <https://www.kibesuisse.ch/dienstleistungen/springerinnen-pool/springerinnen-profil-einreichen/>
- Kantonale Stellvertreterbörsen für Lehrpersonal von Volks-/Berufs-/Mittelschulen, z.B. www.schule.sg.ch/home/stellenboerse/stellvertretungen

Erfolgsfaktoren

Voraussetzung für den erfolgreichen Betrieb des Modells ist, dass die Pool-Mitarbeitenden in einem überbetrieblich akzeptierten Arbeitsverhältnis und Entschädigungssystem angestellt sind (z.B. Anstellung in einem fixen Teilzeitpensum und Betreuung durch einen Stammbetrieb, variable Arbeitseinsätze erfolgen im Stammbetrieb und in anderen angegliederten Betrieben, die Entschädigungen der variablen Arbeitseinsätze richten sich nach einheitlichen Ansätzen und werden (inkl. Verwaltungszuschlag) an den Stammbetrieb überwiesen, dieser zahlt die gesamte Lohnsumme aus). Darüber hinaus ist zu regeln, welche partizipierende Institution in welchem Umfang Anspruch auf das Poolpersonal hat und wie die Priorität im Falle von gleichzeitigem Bedarf aus unterschiedlichen Institutionen gehandhabt wird. Notwendig sind schliesslich ein Lohnzuschlag als Anreiz für die zu gewährleistende Flexibilität sowie eine gewisse räumliche Nähe der möglichen Arbeitsorte.

1.5 Branchenorientiertes Angebot: Kinderbetreuung am Samstag / im Hotel

Idee

In diesem Kooperationsmodell betreiben mehrere in einer Region ansässige Kinderbetreuungsbetriebe ein Angebot, welches spezifisch auf die Bedürfnisse regionaler (24/7-)Unternehmen oder einer Branche ausgerichtet ist und firmen-seitig sowie ggf. von der öffentlichen Hand mitfinanziert wird. Für die projektbeteiligten Betriebe stehen zwei Varianten im Vordergrund: Die erste Variante sieht den Betrieb eines Kinderbetreuungsangebots an Randzeiten und/oder Samstagen vor, so dass Eltern, die in den dem Modell angegliederten (24/7-)Betrieben arbeiten, ihre Kinder während ihrer Arbeitszeit betreuen lassen können. Die zweite Variante richtet sich an Betreuungsanbieter in Tourismusdestinationen und sieht den (saisonalen) Betrieb eines Kita-und/oder Hortangebots in den Räumlichkeiten eines Hotelbetriebs vor, das – zu unterschiedlichen Tarifen – in erster Linie von Angestellten eines oder mehrerer Hotelbetriebe und deren Gästen, aber auch von weiteren Familien genutzt werden kann.

Motivation

Das Modell zielt darauf ab, den zeitlichen Umfang des Kinderbetreuungsangebots auszuweiten und so eine erhöhte Berufskompatibilität für Eltern zu gewährleisten, die ausserhalb der normalen Arbeitszeiten tätig sind.

Bereiche der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit erstreckt sich in erster Linie über den Betreuungsbereich, wobei die Angebots- und Preisgestaltung wesentliche Elemente der Kooperation darstellen.

Wer

In diesem Modell gehen Kinderbetreuungsinstitutionen eine weitgehende Zusammenarbeit und schaffen gemeinsam ein neues Angebot. Ausserdem sind in der Region tätige Unternehmen als Partner involviert.

Vorteile

- Gesteigerte Berufskompatibilität des Betreuungsangebots, insbesondere für in 24/7-Betrieben tätige Fachkräfte
- Gesteigerte Arbeitgeberattraktivität und Profilierungsmöglichkeit für peripher gelegene Unternehmen

Nachteile und Herausforderungen

- Schwankende Nachfrage (saisonale Schwankungen im Falle der Hotel-Kita)
- Finanzielle Tragbarkeit, Notwendigkeit von Finanzausgaben mehrerer Partner damit Tarife bezahlbar sind
- Herausforderung wechselnder Betreuungsverhältnisse (Betreuungspersonal und Kinder)
- Herausforderung der Aufrechterhaltung der Betreuungsqualität
- Flexibilität des Betreuungspersonals
- Erhöhter Aufwand zum Erhalt der notwendigen Bewilligungen

Beispiele

24h-Kitas in eigenen Kita-Räumlichkeiten:

- Hotelkrippe St.Gallen: Neben normalem Kitabetrieb (3 Mte. - Eintritt Kiga) wochentags 6.00-21.15, zusätzlich *nicht* subventionierte Nacht- und Wochenendbetreuung für Kinder 6 Mte.-14 J. – www.hotelkrippe.ch
- Kinderhaus der Stiftung Elfenau, Bern: Kinder 3 Mte. - Ende 2. Kl., subventionierte Plätze prioritär für Alleinerziehende und Eltern mit Arbeits- oder Ausbildungszeit in Rand- und Nachtstunden sowie Wochenenden – www.berni-sche-stiftung-elfenau.ch/kinderhaus
- Kinderhaus Entlisberg, Zürich Wollishofen: Kinder 3 Mte. - Eintritt Kiga, subventionierte Plätze für schichtarbeitende Eltern; daneben ist 24h-Angebot für Krisenintervention eingebettet – www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/familien_kinder_jugendliche/kinderbetreuung/stadteigene_kitas/kinderhaus-entlisberg

Kinderbetreuung in Hotelräumlichkeiten:

- Hotel Schweizerhof Lenzerheide: Kinderbetreuung ab 2 J., täglich 9.30-21.00, kostenlos für Hotelgäste und Mitarbeitende, kostenpflichtig für Externe – www.schweizerhof-lenzerheide.ch/de/familie/kinderbetreuung/

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg des Angebots ist von der finanziellen Unterstützung und ggf. Infrastrukturbereitstellung von Firmen abhängig. Damit die Betriebskosten im Rahmen gehalten werden können, ist eine hohe Flexibilität des Personals notwendig, um den Personaleinsatz an die Nachfrage anpassen zu können. Ggf. können in einem Poolmodell (vgl. Modell 1.4) Betreuungspersonen von mehreren regionalen Kinderbetreuungsanbietern beigezogen werden. Die Flexibilität und Präsenzzeiten des Betreuungspersonals ausserhalb der normalen Arbeitszeiten erfordern in jedem Fall entsprechende Entschädigungszulagen. Weiter muss auf eine vorhandene Infrastruktur zurückgegriffen werden können, d.h. im Falle einer Samstagsbetreuung auf die Räumlichkeiten eines bestehenden Betreuungsanbieters, bei der Hotel-Kita auf eine zentral gelegene Kita oder auf geeignete Hotelräumlichkeiten (was entsprechende Investitionen erfordert).

1.6 Kitas/Horte plus Tageseltern

Idee

Dieses Modell sieht die verstärkte Zusammenarbeit zwischen Kitas bzw. Horten und Tagesfamilien vor. In einer ersten Variante werden die verschiedenen Betreuungsformen aus einer Hand, von derselben Institution angeboten. In einer umfassenderen Variante sind Tageseltern als unterstützendes Personal in den Kitas oder Horten tätig.

Motivation

Ziel eines umfassenden Angebots von Kita-, Hort- und Tagesfamilienplätzen ist zunächst die *Verbreiterung der Angebotspalette* und die damit verbundene Möglichkeit, den Eltern individuelle, auf die Bedürfnisse ihrer Kinder zugeschnittene Angebote zu unterbreiten. Schliessen sich hierfür zuvor getrennte Organisationen unter einem Dach zusammen kann damit – wie bei den Modellen 1.1-1.2 – eine Stärkung der Geschäftsleitung erreicht und zur Entflechtung der operativen und strategischen Ebene sowie der pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Führung beigetragen werden, was Effizienzsteigerungen zulässt. Mit einer weitergehenden Integration von Tageseltern in den Kita- bzw. Hortbetrieb können die Betreuungszeiten für einzelne Kinder über die ordentlichen Betriebsöffnungszeiten sowie fix festgelegten Betreuungszeiten hinaus ausgedehnt werden, indem die Kinder ausserhalb der Öffnungszeiten oder zu unregelmässigen oder kurzfristig notwendigen Zeiten zusätzlich von den Tageseltern bei sich zu Hause betreut werden. Dies erhöht die zeitliche und ggf. örtliche *Flexibilität und Berufskompatibilität des Betreuungsangebots*.

Bereiche der Zusammenarbeit

Je nach Integrationstiefe erstreckt sich die Zusammenarbeit auf die strategische Ebene eines neuen gemeinsamen Vorstandsgremiums oder die operative Ebene einer gemeinsamen Geschäftsleitung. Vorstellbar ist auch, dass eine bestehende Kita/Hort-Geschäftsstelle im Auftrag einer Tageselternorganisation die Vermittlung von Tageseltern und die anfallenden Unterstützungsprozesse übernimmt. Eine weitergehende Integration von Tageseltern in die Betreuungsbetriebe betrifft den Betreuungsbereich und die Unterstützung des Fachpersonals (mögliche Tätigkeiten der Tageseltern umfassen z.B. Hilfe beim Mittagessen, Beaufsichtigung der Kinder, gemeinsames Spielen, Teilnahme bei Ausflügen oder allgemeine Unterstützung von Mitarbeitenden, Mithilfe bei hauswirtschaftlichen Tätigkeiten). In der weitergehenden Variante umfasst die Zusammenarbeit auch die Erarbeitung und Umsetzung von Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Qualitätskonzepten.

Wer

In diesem Modell gehen Kinderbetreuungsinstitutionen eine Kooperation bis weitergehende Kollaboration mit ortsansässigen Tageseltern bzw. dem regional tätigen Tageselternverein ein.

Vorteile

- Bei Zusammenarbeit auf strategischer oder Geschäftsleitungsebene bzw. in Unterstützungsprozessen ergeben sich wie unter 1.1-1.3 aufgeführt Professionalisierungs- und Synergieeffekte im Nichtbetreuungsbereich sowie eine Attraktivitätssteigerung für Vorstandspersonen
- Breitere Angebotspalette der beteiligten Betreuungsanbieter, Möglichkeit zu «Cross-Selling» (Verkauf mehrerer, ähnlich gelagerter Dienstleistungen mit damit einhergehender Kundenbindung)
- Alleinstellungsmerkmal mit kombinierten Betreuungsangeboten Kita/Hort-Tagesfamilie
- Flexiblere und erweiterte Betreuungszeiten, gesteigerte Berufskompatibilität des Betreuungsangebots
- Neue Tätigkeitsprofile für Tageseltern

Herausforderungen

- Führung und Integration der (oft älteren) Tageseltern als Hilfspersonal in den Kita-/Hortbetrieb
- Bereitschaft der Tageseltern, Kinder flexibel und ausserhalb der Betriebsöffnungszeiten zu betreuen

Beispiele

Gemeinsame Trägerschaft und Kita-, Hort- und Tagesfamilienangebot aus einer Hand:

- KJBE Chur (1 Kita in Chur, Tagesfamilien und Nannies im Kanton GR – www.kjbe.ch)
- KiBiZ Kinderbetreuung Zug (9 Kitas in Zug/Baar, Tagesfamilien im Kanton Zug) – www.kibiz-zug.ch
- Verein FEE Meilen (2 Kitas, 3 Horte, Tagesfamilien in Meilen) – www.verein-fee.ch

Integration Tageseltern in Kitabetrieb:

- Vereins Kibelac (Tagesfamilien im Kanton FR, 2 Horte mit Tageseltern als Hilfspersonal) - www.accueillejour.ch

Erfolgsfaktoren

Für den erfolgreichen Betrieb des Kooperationsmodells ist es unerlässlich, ein übergeordnetes Pädagogik- und Qualitätsverständnis zu entwickeln und in den Konzepten für die Kitas/Horte bzw. des Tagesfamilienbereichs stimmig zu verankern. Die Vermittlungsstelle muss eine eltern- bzw. kindsbezogene Beratung bieten und beide Betreuungsformen neutral vermitteln. Für die Einbindung von Tageseltern in Betreuungsbetriebe eingebunden werden, müssen klare Kompetenz- und Aufgabenprofile sowie – sofern Betriebe und Tagesfamilien noch unterschiedliche Trägerschaften aufweisen – aufeinander abgestimmte Anstellungsbedingungen und Arbeitsverträge ausgearbeitet werden.

1.7 Interessengemeinschaft mehrerer Kibe-Trägerschaften

Idee

Im Rahmen einer Interessengemeinschaft finden unter Vorstandsmitgliedern und/oder Geschäftsleitungen verschiedener Betreuungsinstitutionen periodisch Treffen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch statt. Dabei können gemeinsame Interessen und Positionen gegenüber Dritten identifiziert und anschliessend gemeinsam verfolgt werden.

Motivation

Ziel dieser Zusammenarbeitsform ist es, mit anderen Institutionen, die sich in einem weitgehend gleichen Umfeld bewegen, einen systematischen und regelmässigen Erfahrungsaustausch zu pflegen. Dadurch können einerseits strategische und konzeptionelle Fragen gemeinsam besprochen und erarbeitet werden, was zur besseren und rascheren Lösungsfindung beitragen kann. Andererseits kann der Austausch dazu dienen, gemeinsame Interessen und Positionen zu identifizieren und diese gegen aussen, insbesondere gegenüber dem Kanton bzw. den massgebenden Stellen, den Gemeinden, Verbänden und Firmen gemeinsam mit mehr Gewicht durchzusetzen.

Bereiche der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit betrifft vor allem die strategische und konzeptionelle Ebene und kann vom einfachen Erfahrungsaustausch bis zur gemeinsamen Lösungserarbeitung (z.B. Ausarbeitung von Musterkonzepten oder Musterprozessen) führen. In einer weitergehenden Zusammenarbeitsform werden gegenüber Geldgebern oder Firmenkunden gemeinsame Positionen erarbeitet und im Namen der Interessengemeinschaft Verhandlungen geführt. Fallweise kann eine Interessengemeinschaft auch gemeinsame, regionale Angebote entwickeln, so etwa der gemeinsame Verkauf von Betreuungsplätzen an eine ansässige Unternehmung (z.B. geben mehrere Kitas für x Plätze gemeinsam eine Garantie, dass Kinder von Mitarbeitenden der Unternehmung innerhalb einer bestimmten Zeit aufgenommen werden; der damit zusammenhängende Unternehmensbeitrag wird unter den Kitas aufgeteilt).

Wer

In diesem Modell gehen verschiedene Kinderbetreuungsinstitutionen eine lose Zusammenarbeit (Koordination) untereinander ein.

Vorteile

- Erfahrungsaustausch
- Gemeinsame Entwicklung und/oder Austausch von Betriebsgrundlagen, dadurch Zeitersparnis und gegenseitiges Lernen (Identifikation von Best Practices)
- Gestärkte Interessenvertretung gegenüber staatlichen Stellen und anderen Gremien
- Ev. gemeinsame Verhandlungen zum gemeinsamen Verkauf von Plätzen (Pool) an eine Unternehmung

Nachteile und Herausforderungen

- Know-how-Abgabe an potenzielle Konkurrenten
- Unterschiedliches Engagement der teilnehmenden Institutionen

Beispiele

IG Kinderbetreuung Werdenberg Sarganserland – www.ig-kinderbetreuung.ch

Erfolgsfaktoren

Das Modell kann seine positive Wirkung nur entfalten, wenn zwischen den beteiligten Institutionen ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Ebenso müssen alle teilnehmenden Institutionen regelmässig Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen, d.h. es braucht ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Wenn gemeinsam Angebote geschaffen werden, müssen diese einer gemeinsamen Philosophie entsprechen und Pflichten und Rechte klar definiert werden.

2 Umsetzungsvoraussetzungen

2.1 Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit

Die beschriebenen Modellvarianten gehen mit grundlegenden Anpassungen am Betriebs- und gegebenenfalls dem Geschäftsmodell einher. Damit eine Umsetzung möglich und erfolgreich wird, sind grundlegende Voraussetzungen zu erfüllen, die im 3W-Modell der strategischen Erneuerung von Krüger und Bach (2014) treffend mit *Wandlungsbedarf*, *Wandlungsbereitschaft* und *Wandlungsfähigkeit* bezeichnet sind.

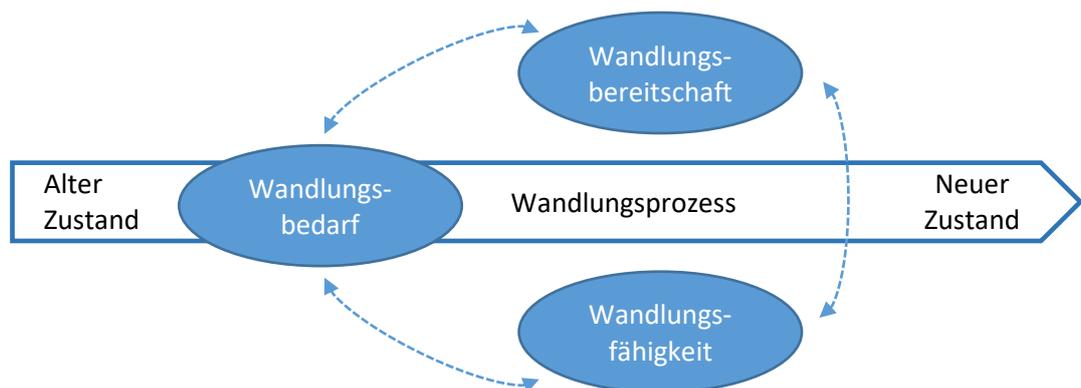


Abbildung 2: Umsetzungsvoraussetzungen in Anlehnung an Krüger & Bach (2014)

Ausgangspunkt einer Neuerung ist ein identifizierter *Wandlungsbedarf*. Dieser adressiert die Frage «*Warum ist ein Wandel (Transformationsprozess/Strategische Erneuerung) überhaupt erforderlich?*» (Krüger & Bach, 2014, S. 5) und ergibt sich aus den «sachlich notwendigen Veränderungen» einer Organisation unter Berücksichtigung der relevanten Anspruchsgruppen. So sind allgemeine Trends wie die Digitalisierung, externe Treiber wie Marktveränderungen oder regulatorische Änderungen und interne Treiber wie eine notwendige Kostensenkung oder eine geänderte Unternehmensstrategie mögliche Einflussfaktoren des Wandlungsbedarfs (Krüger & Bach, 2014, S. 14-15). Es gehört zu den Hauptaufgaben von Führungspersonen, derartige Notwendigkeiten zu erkennen und Wandlungsprozesse einzuleiten.

Die zweite grundlegende Frage für eine Neuerung lautet: *Welche unternehmensspezifischen Voraussetzungen müssen gegeben sein bzw. geschaffen werden, um eine nachhaltige Erneuerung zu erreichen?* (Krüger & Bach, 2014, S. 5). Hier spielt zum einen die *Wandlungsbereitschaft* der Organisation eine zentrale Rolle. Sie beschreibt die von den Betroffenen und Beteiligten eingenommene Haltung im Hinblick auf die Ziele und Massnahmen des Wandels und wird als Schlüssel zum erfolgreichen Wandel bezeichnet. Unterschieden wird zwischen der Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz, welche bestimmen, inwiefern der Wandel geistig akzeptiert und zusätzlich auch durch aktives Handeln vorangetrieben wird (Krüger & Bach, 2014, S. 19).

Zum anderen ist die *Wandlungsfähigkeit* notwendige Voraussetzung für Veränderungen. Sie bezeichnet die Möglichkeiten einer Person oder einer Organisation, Wandlungsprozesse durchzuführen. Dabei ist sowohl die individuelle, z.B. vom Wissen und Können der einzelnen Beteiligten abhängige Wandlungsfähigkeit von Bedeutung, wie auch die kollektive oder systemische Wandlungsfähigkeit einer oder mehrerer Organisationen, was u.a. von der Unternehmens- und Führungskultur abhängt (Krüger & Bach, 2014, S. 20).

2.2 Einschätzung für die Pilotregionen GR und SG

Werden diese Umsetzungsvoraussetzungen auf die Projektpartner und mit Blick auf die mögliche Umsetzung der vorgeschlagenen Kooperationsmodelle angewandt, kann in Bezug auf den *Wandlungsbedarf* zunächst festgestellt werden, dass die meisten Betreuungsanbieter einen solchen erkennen. Die sachlich notwendigen Veränderungen ergeben sich wie in den Zwischenberichten 1A und 1B beschrieben insbesondere aus der meist schwachen Finanzbasis der Betreuungsanbieter, welche u.a. den wegfallenden Bundessubventionen, Auslastungsschwankungen und nicht kostendeckenden Elterntarifen geschuldet ist, aber auch aus veränderten Kundenbedürfnissen wie diejenigen nach erhöhter Flexibilität in der Inanspruchnahme von Betreuungsleistungen.

Hinsichtlich der *Wandlungsbereitschaft* wird von den Betreuungsanbietern zwar Interesse an den potenziellen und für die vorgeschlagenen Zusammenarbeitsvarianten signalisiert, gleichzeitig ist aber auch eine gewisse Skepsis spürbar. Die Haltung der Begleitgruppenmitglieder spaltet sich gewissermassen in «zurückhaltende Befürworter», welche tendenziell die Chancen einer verstärkten Zusammenarbeit in den Vordergrund stellen. Andererseits sind «skeptische Gegner» identifizierbar, welche die Risiken, Herausforderungen und den Umsetzungsaufwand hervorstreichen. Die Skepsis dürfte wesentlich an die Zurückhaltung gekoppelt sein, über die Jahre gewachsene und funktionierende (nicht zwingend effiziente) Strukturen aufzubrechen, was neue Prozesse, neue Kompetenzregelungen und ggf. neue Führungsstrukturen sowie punktuell eine Neubeurteilung der Stellendotationen bedingen würde. Eine nicht zu vernachlässigende Rolle dürfte im vorliegenden Projekt zudem die emotionale Dimension spielen. Die in den beiden Pilotregionen ansässigen Kinderbetreuungsinstitutionen verdanken ihr heutiges Bestehen und ihren Erfolg in aller Regel einem ausdauernden, hohen Engagement der Krippenleitungen und/oder ehrenamtlich tätigen Vorstandspersonen. Besonders diesen Schlüsselpersonen dürfte es auch aus emotionalen Gründen schwerfallen, Teile ihres Werks aus der Hand zu geben.

Die *Wandlungsfähigkeit* der im Projekt beteiligten Betreuungsinstitutionen sowie der jeweils zugehörigen Personen kann dagegen wiederum als hoch eingestuft werden. So haben die Kitas in der Vergangenheit ihre Wandlungsfähigkeit bewiesen und aufgebaut indem sie sich von einfachen Vereinsangeboten zu professionell geführten, etablierten Betrieben und vielfach eigentlichen KMU entwickelt haben. Zudem hat die hohe Dynamik des sich entwickelnden Kinderbetreuungsbereichs mit rasch wachsender Anzahl Marktteilnehmern und vielseitigen, wechselnden und tendenziell steigenden Anforderungen von Eltern, Mitarbeitenden, Finanzgebern sowie staatlichen Stellen fortwährend hohe Beweglichkeit erfordert. Da in den strategischen und operativen Ebenen der Projektpartner Personen mit zwischenzeitlich langjähriger Erfahrung und entsprechend umfassendem und detailiertem Wissen tätig sind, kann von einer weiterhin hohen Wandlungsfähigkeit ausgegangen werden.

Zusammenfassend kann also bei den projektbeteiligten Betreuungsanbietern von einem anerkannten Wandlungsbedarf und von einer hohen Wandlungsfähigkeit ausgegangen werden. Dem stehen gewisse Willensbarrieren und eine dadurch begrenzte Wandlungsbereitschaft entgegen.

3 Richtungsentscheid und Ausblick

3.1 SWOT-Analyse nach Begleitgruppen-Workshops

Im Januar 2019 fand je Pilotregion ein Workshop statt. Ziel des Treffens war es erstens, ein gemeinsames Verständnis der sich aus der Analysephase (vgl. Zwischenberichte 1A und 1B) herauskristallisierenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu erlangen. Die Gegenüberstellung (provisorisch festgehalten in Zwischenbericht 1B, S. 25 ff.) zeigt sich nach der Diskussion mit den Begleitgruppen wie folgt:

Stärken (S)	Schwächen (W)
S1 Etablierte, anerkannte und erprobte Betreuungsangebote	W1 Schwache Finanzbasis mit wenig Reserven für schwierige Geschäftsjahre, Investitionen und Prüfung neuer Geschäftsmodelle
S2 Qualitativ hochstehende Betreuungsangebote	W2 Nicht kostendeckende Tarifsysteme bei gleichzeitig grösstenteils ausgereizten Möglichkeiten zu Tariferhöhungen
S3 Qualifiziertes und (trotz tiefem Lohnniveau) motiviertes Betreuungspersonal	W3 Pauschale Objektfinanzierung bei einkommensabhängigen Tarifen und damit einhergehende Belastung durch soziales Risiko (eine ungünstige Entwicklung der Elternstruktur mit Anstieg Geringverdienenden führt zu nicht kompensierten Einnahmeausfällen; dito bei höherem Geschwisteranteil)
S4 Einladende Räumlichkeiten mit mindestens zeitweise freien Platzkapazitäten	W4 Eingeschränkte Weiterbildungsmöglichkeiten für Fachpersonen Betreuung und beschränkte finanzielle Mittel für die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden (z.B. auf Stufe HF)
S5 Diverse Mehrstandort- und Mehrgruppenbetriebe mit tendenziell vorteilhafteren Kostenstrukturen (Nutzung von Synergien, effizienterer Personaleinsatz, etc.)	W5 Eingeschränkte Flexibilität des Betreuungsangebots in Bezug auf Umfang, Betreuungstage (bei gleichem Umfang), spontane Buchung, temporäre Wechsel zwischen Anbietern (z.B. bei Engpässen, während Betriebsferien)
S6 Pilotregion SG: Zusammenarbeit in der IG Kibe Werdenberg-Sarganserland auf strategischer und teils operativer Ebene mit div. Kooperationsvorteilen und gestärktem Auftreten gegenüber Politik und Wirtschaft	W6 Teils Betreuungslücken während (Schul-)Ferienzeiten, an Randzeiten und Wochenenden
	W7 Eingeschränkte Möglichkeiten, Kinder mit Mehrfachanforderungen (und/oder speziellen Bedürfnissen) in Kita/Hort zu betreuen
	W8 Diverse Doppelspurigkeiten und Parallelsysteme (z.B. IT) zwischen Betrieben
	W9 Teils ungenügende Trennung von strategischen und operativen Funktionen mit Überbeanspruchung von Vorständen und Krippenleitungen, daraus folgend Ineffizienzen und Ausfallrisiken

Chancen bzw. Möglichkeiten (O)	Risiken bzw. Hemmnisse (T)
O1 Zahlungsbereitschaft der Arbeitgeberseite für Investitionen in berufscompatibleren Betreuungsbereich (insb. Randzeiten, Wochenende), da Chance zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	T1 Abhängigkeit von öffentlichen Subventionen von Gemeinden und/oder Kanton und den damit zusammenhängenden politischen Prozessen
O2 Finanzhilfe für Projekte zur besseren Abstimmung des familienergänzenden Betreuungsangebots auf die Bedürfnisse der Eltern (BSV)	T2 Keine gebündelte Verhandlungsmacht seitens regional ansässiger Arbeitgeber und Gemeinden aufgrund Uneinigkeit oder mangels Absprachen
O3 Höhere Zahlungsbereitschaft der Eltern für flexible Angebote (insb. spontanes Buchen von Plätzen) oder Angebote ausserhalb normalen Betriebszeiten	T3 Beschränktes Nachfragepotenzial aufgrund dünn besiedeltem, ausgedehntem Einzugsgebiet und/ oder verbreiteter Zurückhaltung gegenüber familienexterner Betreuung
O4 Offenheit der Eltern gegenüber altersgemischten und wechselnd zusammengesetzten Kindergruppen	T4 Konkurrenz durch arbeitgeberseitig subventionierte Firmenkitas oder durch weniger streng regulierte Spielgruppen/Kinderhütendienste*
O5 Offenheit und Mobilitätsbereitschaft der Eltern in Bezug auf Nutzung ortsfremder Betreuungsangebote (z.B. während Ferien, bei Engpässen, generell im Vorschulbereich)	T5 Fehlende Konstanz von Nachfrage und Auslastung; Engpässe (insb. Säuglinge) zu Spitzenzeiten und teure Unterauslastung zu anderen Zeiten; im Schnitt tiefe Auslastung (vor allem Horte)
O6 Hortbereich mit weniger strikten Vorschriften bezüglich Personal und Infrastruktur	T6 Beschränkte Möglichkeiten, den Personaleinsatz an Auslastungsschwankungen anzupassen; v.a. im Vorschulbereich ist aus pädagogischen Gründen, aufgrund regulatorischer Vorschriften und den Erwartungen der Eltern eine hohe Konstanz des Betreuungspersonals erforderlich**
O7 Bestrebungen von kibesuisse und Amt für Soziales (SG), Kitas, Horte und Tageseltern anzunähern (z.B. in Form von anbieterübergreifenden Informationsveranstaltungen)	T7 Auslastungssteigerung mit altersgemischten Gruppen von Kindern verhindern (zunehmend) eine optimale Auslastung und den Verkauf von Betreuungsplätzen (ganze Tage) an Eltern von Vorschulkindern
O8 Mehrstandort- und Mehrgruppenbetriebe mit bereits erfolgreich erprobten Organisations- und Betriebsmodellen und tendenziell günstigere Gesamt- und Personalkosten als kleinere Anbieter	
O9 Neue technologische bzw. digitale Möglichkeiten, um z.B. das aktuelle Angebot zu kommunizieren oder den Buchungsprozess zu vereinfachen	
*Wird teilweise auch als Chance gesehen, da es die anderen Betreuungsanbieter zur Erbringung von überdurchschnittlichen (z.B. in Bezug auf Qualität oder innovative Modelle) Leistungen anspornt.	
**Die Betreuung durch qualifiziertes Betreuungspersonal gemäss vorgeschriebenem Personalschlüssel hebt die institutionelle Kinderbetreuung von anderen Formen der Kinderbetreuung ab und ist somit auch eine Stärke. Andererseits ist sie hinderlich, da sie die Flexibilität in Bezug auf die Einsatzplanung des Kinderbetreuungspersonals einschränkt.	

Abbildung 3: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Kinderbetreuungsstrukturen in den Pilotregionen, nach Diskussion in den Begleitgruppen-Workshops vom 16. und 18. Januar 2019

3.2 Bevorzugte Modellvariante - Abstimmungsergebnis

Nachdem die Ausgangslage der Betreuungsanbieter anhand der SWOT-Gesichtspunkte festgehalten war, wurden in einem zweiten Workshopteil in Kleingruppen und im Plenum verschiedene Vorschläge für Kooperationsmodelle diskutiert und weitere Ansätze eruiert.

Im Anschluss an den Workshop erhielten die Begleitgruppenmitglieder Zeit zur Reflexion der Modelle und sie wurden per E-Mail mit Abstimmungsunterlagen bedient. Diese enthielten neben einer Übersicht und einem Kurzbeschrieb der in den Workshops diskutierten Modelle und Ansätze die Möglichkeit, die Prioritäten («sehr interessant», «eventuell interessant», «nicht interessant») für die einzelnen Modelle anzugeben und weiterführende Kommentare anzubringen.

Die von den Begleitgruppenmitgliedern retournierten Abstimmungsunterlagen wurden anonymisiert ausgewertet und die Stimmen gewichtet. Die Stimmen der «Umsetzungspartner» (in jedem Fall die Kinderbetreuungsanbieter, bei der Option «Branchenorientiertes Angebot» zusätzlich die Arbeitgebervertreter) zählten jeweils 2 Punkte, während die Rückmeldungen der «Befähiger» (Firmen-, Kantons-, Verbandsvertreter) je einen 1 Punkt bekamen. Ausserdem erhielten Voten mit der Priorität «sehr interessant» 2 Punkte, jene mit «eventuell interessant» 1 Punkt und jene mit «nicht interessant» 0 Punkte.

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen ergibt sich das Abstimmungsergebnis wie folgt:

	Zentrales Service- & Vermittlungscenter	Zentrale Fachstelle Betreuung & Pädagogik	Gemeinsamer Betreuer/innen-Pool	Branchenorientiertes Angebot: Kibe am Samstag/im Hotel	Kitas/Horte plus Tageseltern
SG	14	7	8	14	14
GR	20	22*		20	16
Total	34	29	30	34	30

Abbildung 4: Abstimmungsergebnis für Richtungsentscheid

*Die beiden Modelloptionen «Zentrale Fachstelle Betreuung und Pädagogik» sowie «Gemeinsamer Betreuer/innen-Pool» wurden in Pilotregion GR zusammengefasst in «Gemeinsamer Pool von Betreuungs- & Fachpersonen».

Die beiden Modellvarianten «Zentrales Service- und Vermittlungscenter» und «Branchenorientiertes Angebot: Kinderbetreuung am Samstag / im Hotel» stossen – über beide Pilotregionen gesehen – auf das grösste Interesse. In der Pilotregion GR hat der Betreuungs- und Fachpersonenpool erste Priorität, der auch – wie in 1.3 ausgeführt – als Zusatzangebot eines Zentralen Servicecenters denkbar ist.

Die Prioritäten der Begleitgruppen-Mitglieder passen zu strategischen Stossrichtungen, die sich aus der SWOT-Analyse ableiten lassen.

So können die in O8 und O9 (vgl. Abbildung 3) aufgeführten Chancen der Effizienz- und Kostenvorteile von grösseren Organisationen und Möglichkeiten der Digitalisierung in einem zentralisierten Servicecenter zum Tragen kommen, um den Schwächen W8 und W9 zu begegnen, d.h. Doppelspurigkeiten abzubauen und die notwendige Entflechtung der strategischen und operativen Tätigkeiten voranzutreiben. Wird das Servicecenter um einen Pool mit ausgebildeten SprigerInnen oder SpezialistInnen ergänzt, kann zusätzlich dem Hemmnis T6 begegnet werden und die Flexibilität im Personaleinsatz erhöht werden.

Die Stärken-Möglichkeiten-Kombination aus S1, S2, O1, O2, O4 und O5 ermöglicht, das Interesse der regional ansässigen (oftmals 24/7-tätigen) Arbeitgeber an erweiterten Betreuungszeiten mit den Chancen der seitens BSV bereitgestellten Gelder und der Offenheit der Eltern für wechselnde Betreuungssituationen und ortsfremde Angebote unter Nutzung der Stärken eines etablierten, anerkannten, erprobten und qualitativ hochstehenden Betreuungsangebots zu realisieren.

Aufgrund dessen wird der Richtungsentscheid getroffen und je ein Umsetzungs-/Implementierungskonzept für folgende Modellvarianten entworfen:

- **Zentrales Service- & Vermittlungscenter inkl. Variante Springer-/Spezialistenpool (Modell 1.3)**
- **Branchenorientiertes Angebot: Kinderbetreuung am Samstag oder im Hotel (Modell 1.5)**

Im Fall, das in Vorabklärungen bei der Arbeitgeberseite die Idee für branchenorientierte Angebote nicht verbreitet auf ein tiefergehendes Interesse (Commitment) stösst, wird das Modell 1.6 «Kitas/Horte plus Tageseltern» weiterverfolgt.

3.3 Fazit und nächste Schritte

Unter den in- und ausserhalb des Kinderbetreuungsbereichs recherchierten Kooperationsmodellen finden sich diverse übertrag- und anpassbare Ansätze, welche die eruierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken gezielt nutzen bzw. mindern können. Entsprechend konnte aus einer SWOT-Analyse und auf Basis der von den Begleitgruppenmitgliedern Priorisierungen und Einschätzungen der Richtungsentscheid für die weiteren Projektarbeiten gefällt werden.

Dieser sieht vor, die zwei favorisierten Modelle – Zentrales Service- und Vermittlungszentrum und Kinderbetreuung am Samstag oder im Hotel – in regionenspezifischen, auf die Projektbeteiligten ausgerichteten Umsetzungskonzepten mit entsprechendem Massnahmenkatalog zu konkretisieren.

Verwendete Literatur

Emmens, Ben (2016): *Conscious Collaboration*, London: Palgrave Macmillan.

Krüger, W. & Bach, N. (2014): *Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement*, Springer Fachmedien.

Dankeschön

Ermöglicht wurde das Projekt «Kooperationsmodelle für Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum» durch die grosszügige Unterstützung folgender Finanzierungspartner:

- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz)
- Stiftung Mercator Schweiz
- Amt für Soziales des Kantons St. Gallen
- Gemeinde Thusis
- Fachverband Kinderbetreuung Graubünden
- Fachhochschule Graubünden