



# ZUKUNFT.KITA@NRW

Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen  
in NRW insbesondere unter fachlich-qualitativen und  
betriebswirtschaftlichen Aspekten kritisch betrachtet

Wissenschaftliches Gutachten - Zusammenfassung

Prof. Dr. Christina Jasmund | Prof. Dr. Werner Heister  
Sarah Hoedtke, BA | Dr.-Ing. Matthias Wilk, Architekt



**Hochschule Niederrhein**  
University of Applied Sciences



**Impressum** - (c) Heister / Jasmund 2016

Prof. Dr. W. Heister (HN; SO.CON-Institut)

Prof. Dr. C. Jasmund (HN; Kompetenzzentrum Kindheitspädagogik in Bewegung)

S. Hödtke (BA; HN)

Dr.-Ing. M. Wilk (Architekt; Düsseldorf | <http://www.bildungsraeume.eu>)

Gesamtredaktion: Prof. Dr. Werner Heister ([www.think4future.de](http://www.think4future.de))

Fotos:

Patrick Zier: Deckblatt, Impressum, 6, 16, 21

Matthias Wilk: S. 1, 4, 20

Mönchengladbach: Hochschule Niederrhein 2016

Im Auftrag der Landesarbeitsgemeinschaft der AWO NRW

**Hochschule Niederrhein**  
University of Applied Sciences



**Sozialwesen**  
Faculty of Applied Social Sciences



# HEUTE.KITA@NRW

Im laufenden Kindergartenjahr stehen in NRW nahezu 600.000 Plätze in Kindertageseinrichtungen (KiTa) zur Verfügung. Mehr als 60% der inzwischen gesetzlich garantierten Kindergartenplätze befinden sich in Trägerschaft der Kirchen und anderer freier Träger. Kindertageseinrichtungen in NRW sind mit über 100.000 Beschäftigten ein bedeutsames Arbeitsfeld und haben sich gerade in den letzten Jahren zu modernen Dienstleistungsunternehmen entwickelt (bzw. sind auf dem Weg dahin). Nahezu alle Familien mit Kindern in NRW nehmen die Dienstleistungen einer Kindertageseinrichtung in Anspruch. Diese leiten sich aus dem im SGB VIII verankerten Auftrag der Bildung, Erziehung und Betreuung ab und orientieren sich in erster Linie an den Bedürfnissen und dem Wohl des Kindes. Darüber hinaus unterstützen und entlasten Kindertageseinrichtungen mit ihren zunehmend ganztägigen Angeboten die Eltern – und das nicht nur im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf & Familie.

Vor allem aber sind Kindertageseinrichtungen die Primärinstanz unseres Bildungssystems und Bildungsort für alle Kinder.

Die Erkenntnisse der Wissenschaften, namentlich die der Pädagogik, Psychologie und in erster Linie die der Neurowissenschaften verdeutlichen, dass insbesondere in den frühen Kindheitsjahren die Grundlagen für eine gute Entwicklung, Teilhabe und Aufstiegschancen gelegt werden. Bereits Kleinkinder gestalten ihre eigene Entwicklung in einem sozialen Prozess mit anderen Personen aktiv mit. Sie entwickeln in diesem entscheidenden Zeitraum zentrale Basiskompetenzen wie emotionale Stabilität oder Kommunikationsfähigkeit (vgl. z.B. Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2010).

Entsprechend wichtig ist es, insbesondere in den ersten Lebensjahren Bildung, Erziehung und Betreuung auf höchstem Qualitätsniveau zu gewährleisten. Den konkreten Auftrag hierzu formulieren u.a. SGB VIII und KiBiz. Aber reichen die Rahmenbedingungen und insbesondere Mittel heute aus, um dem Anspruch gerecht zu werden?



# ZUKUNFT.KITA@NRW

Zur Beantwortung der Frage wird im Rahmen der Begutachtung zunächst ein 'Gutes Soll' aus fachwissenschaftlichen Erkenntnissen zu Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder entwickelt. Weiter werden wesentliche Aspekte zu den Themen Bau, Kalkulation und Management erläutert. Es geht also um pädagogische, bautechnologische und wirtschaftliche Erkenntnisse und Empfehlungen, kurz um die

## ZUKUNFT.KITA@NRW

Zur erfolgreichen Begleitung der Kinder durch ihre Kindergartenzeit sind viele unterschiedliche Aspekte ausschlaggebend.

Eine wichtige Rolle spielt die Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur. Ausschlaggebend sind auch die Qualifikation und Qualifizierung des pädagogischen Personals sowie pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen. Zu beachten sind insbesondere die Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit, aber auch die für die mittelbare pädagogische Arbeit. Eine angemessene Bildung, Erziehung und Betreuung kann nur erreicht werden, wenn die Zeitkontingente für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals berücksichtigt sind und entsprechend ausgeglichen werden können. Im Rahmen des Gutachtens wird deutlich, dass hier zurzeit erhebliche Defizite in den gesetzlichen und anderen Rahmenbedingungen zu konstatieren sind.

Der Personaleinsatz spielt nicht nur quantitativ eine wichtige Rolle, sondern ebenso bedeutend sind qualitative Aspekte wie eine präzise Darstellung eines Aufgabenprofils der Leitung, der Qualifikation und Qualifizierung aller pädagogischen Fachkräfte sowie der Fachberatung.

Gerade die Fachberatung stellt eine erhebliche Unterstützung der Kindertageseinrichtungen dar. Sie ist leider bisher nicht ausreichend konkret im Gesetz verankert.

Auch die Verfügbarkeit geeigneter Innen- und Außenräume, deren Gestaltung und Ausstattung sind von zentraler Bedeutung für die kindlichen Entwicklungs- und Bildungsprozesse. Die Anforderungen und gültigen Standards sowohl für den Neubau als auch den Umbau einer Kindertageseinrichtung sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Hinzu kommt eine deutliche Steigerung der Bauplanungskosten. Der Baupreis-

index für Wohngebäude (hier wird in dem Gutachten auch ein Kindergarten eingeordnet) ist von 85,8 % (2000) auf 113,2 % gestiegen (2010=100) (Quelle: DESTATIS).

Ein Ausgleich der steigenden Lasten ist nicht oder höchstens in begrenzten Sonderprogrammen zu erkennen.

Alle diese oben dargestellten Entwicklungen passen eher nicht zu der derzeit in NRW geltenden Finanzierung.

Zur Finanzierung der Kindertagesbetreuung kommt in Nordrhein-Westfalen ein Modell zum Einsatz, das sowohl die Einrichtung selbst finanziert (Objekt- oder Zuwendungsfinanzierung) als auch die Kinder als Inhaber des Rechtsanspruches auf einen Betreuungsplatz (Subjektfinanzierung). An der Finanzierung der Kindertagesbetreuung in Nordrhein-Westfalen sind Land, Kommunen, Träger und Eltern beteiligt.

Das Modell der Mischfinanzierung hat für den Haushalt des Landes Nordrhein-Westfalen und die Haushalte seiner Kommunen den Vorteil, dass im Rahmen der Zuwendungsfinanzierung die Träger von Einrichtungen an der Finanzierung der Kindertagesbetreuung beteiligt werden können.

Gleichzeitig bietet die anteilige Finanzierung der Kindertagesbetreuung über die Subjektfinanzierung die Konsequenz, dass nicht die Einrichtung selbst finanziert werden muss, sondern eine Finanzierung der Einrichtung nur erfolgt, wenn diese tatsächlich von Kindern im Einzelfall in Anspruch genommen werden (vgl. Wiesener 2016, S. 14).

Dieses Modell entspricht insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht dem, was angemessen wäre. Vielmehr sollte aus betriebswirtschaftlicher Perspektive gelten:

Die Träger der Kindertageseinrichtungen bieten Leistungen zur qualitativ hochwertigen Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern an. Die dabei entstehenden Kosten sind zu kalkulieren und in vollem Umfang von den Leistungszählern (Eltern und öffentliche Hand) zu entgelten. Ein Trägeranteil ist bei der hier vorliegenden Art der Geschäftsbeziehung ausgeschlossen bzw. als freiwillig anzusehen.

Die Kosten, die zur Erfüllung der oben genannten Qualitätsstandards bei den Trägern anfallen, sind (vollständig) anzuerkennen und zu tragen. Dazu haben die Leistungsanbieter ihre angemessenen Selbstkosten zu kalkulieren. Eine Deckung der Kosten geschieht durch Elternbeiträge und Zahlungen der öffentlichen Hand. Dabei ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beachten, dass unterschiedliche Leistungen differenziert werden sollten, etwa Bereitstellung von KiTa-Plätzen, pädagogische

Leistungen für Kinder (Bildung, Erziehung, Betreuung), Betrieb von Infrastrukturen, Leitung / Verwaltung, hauswirtschaftliche Tätigkeiten etc. Alle hierfür anfallenden Kosten sind Teil der jeweiligen Selbstkosten und somit zu entgelten. Deutliche Lücken zu dem heute bestehenden Rahmen werden im Gutachten deutlich, etwa bei dem fehlenden finanziellen Ausgleich bei Ausfallzeiten des Personals, der Deckelung von Kosten etc.

Weitere z.B. das Management betreffende Aspekte wirken sich auf die notwendigen finanziellen Mittel aus: Eine nach betriebswirtschaftlichen Aspekten als sinnvoll zu erachtende Leitungsspanne bei Führungskräften (Führung der Leitungskräfte) und Fachberatungen ist zu berücksichtigen ebenso wie Höhergruppierungen, Stufenaufstiege und tarifliche Personalkostensteigerungen.

Eine Umstellung auf ein betriebswirtschaftlich zweckmäßiges Kalkulationsschema ist erforderlich. Dabei sind insbesondere Abschreibungen als Werteverzehr zu berücksichtigen. Diesbezüglich sind die derzeitigen Vorgehensweisen zu prüfen und ggf. abzulösen.

Instandhaltungskosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen. Es ist zu klären, wie Investitionen finanziert werden. Mietkosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen. Das gilt ggf. auch für kalkulatorische Mietkosten. Auch weitere kalkulatorische Kosten sind bei angemessener betriebswirtschaftlicher Relevanz zu berücksichtigen.

Nicht zuletzt sollten auch die bestehenden Verwaltungs- und Nachweisprozesse verschlankt werden.



Fazit: Aus fachwissenschaftlicher, sowohl pädagogischer als auch betriebswirtschaftlicher Sicht führt die hier vorgelegte Analyse im Ergebnis zu folgender Synthese: Die Rahmenbedingungen der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindertageseinrichtungen können nicht so bleiben, wie sie derzeit sind. Vielmehr sind wesentliche, meilensteinbildende Veränderungen notwendig. Die zu berücksichtigenden Aspekte sind hier im Gutachten aufgezeigt und Lösungswege skizziert. Jetzt sind Politik und Träger etc. gefragt, die Zukunft zum Wohle der Kinder und der Gesellschaft zu gestalten.

- In dem bestehenden System der Finanzierung über Kindergartengruppen mit den aktuellen Kindpauschalen kann die aus fachwissenschaftlicher Sicht anzustrebende Qualität der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder nicht in angemessenem Umfang erreicht werden. Es wird dringend empfohlen, das System auf Fachkraft-Kind-Relationen umzustellen und ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, um die für Kinder in den sehr wichtigen ersten Entwicklungsjahren notwendige Bildung, Erziehung und Betreuung qualitativ hochwertig anzubieten.
- Dabei sind Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit und die mittelbare pädagogische Arbeit vorzusehen.
- Leitung und Fachberatung müssen stärker festgelegt und institutionalisiert werden. Angemessene Leitungs- und Beratungszeiten müssen einkalkuliert werden.
- Neben der notwendigen, höheren Zahl an Personalkräften sind zahlreiche weitere Aspekte im Personalbereich kostenrelevant und aus betriebswirtschaftlicher Sicht selbstverständlich durch die Leistungszahler zu entgelten: Kosten der Fort- und Weiterbildung, Ausfallzeiten, Höhergruppierungen, Stufenaufstiege und andere Personalkosten, Personalnebenkosten und indirekte Personalkosten.
- Es wird empfohlen, von dem bisherigen Finanzierungssystem abzurücken und zukünftig die Betätigungen der Leistungserbringer als Dienstleistungen anzusehen. Berechtigterweise würde in einem neuen System ein Trägeranteil komplett entfallen. Die Leistungen sind in eine Grundfinanzierung (z.B. Leitung, pädagogische Voraussetzungen, Betrieb (auch Technik etc.), Küche und Immobilie) und weitere zu unterscheiden. Hinzu käme eine belegungsabhängige Komponente für spezielle Förderbedarfe und Aspekte, die einrichtungsspezifisch zu behandeln sind. Weiterhin ist die Vorhaltung von Plätzen zu finanzieren.
- Aspekte der Instandhaltung oder gar Erweiterung sollten aus fachwissenschaftlicher Perspektive vom Betrieb getrennt werden. Die derzeitige Vermischung ist unpassend.
- Das derzeitige, betriebswirtschaftlich unzureichende System der Berücksichtigung des Werteverzehrs sollte gerade beim Anlagevermögen durch Abschreibungen ersetzt werden.
- Anfallende Mietkosten - auch kalkulatorische - sind in angemessener Höhe zu berücksichtigen.

- Alle durch die Kindertageseinrichtung und deren Betrieb verursachten Sachkosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen. Sachkostensteigerungen sind zu berücksichtigen.
- Alle durch die Kindertageseinrichtung und deren Betrieb verursachten Verwaltungskosten sind zu berücksichtigen, auch die Overhead - Kosten des Trägers.
- Auch Zinskosten - ggf. kalkulatorische - sind zu berücksichtigen.

Zusammenfassend gilt: Alle aufwandsgleichen und kalkulatorischen Kosten sind grundsätzlich in der Höhe der ermittelten Selbstkosten zu entgelten. Durch geeignete Maßnahmen ist eine höhere Planungssicherheit zu schaffen. Die generelle Maßregel lautet: Alle anfallenden Selbstkosten, soweit sie angemessen, marktkonform etc. sind, sind zu entgelten. Alle Kostensteigerungen müssen zeitnah berücksichtigt und abgegolten werden. Nur so kann ein Substanzabbau beim Träger verhindert werden.



Nachfolgend sind die Aspekte eines 'guten SOLL' ausgeführt.

## **(1) Empfehlungen zu Bildung, Erziehung, Betreuung**

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird ein gutes Soll aus fachpädagogischer Sicht in Bezug auf die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität definiert. Die Gruppengröße gilt als eines der zentralen Merkmale der Strukturqualität und steht in einem engen Zusammenhang zu weiteren sozial-organisatorischen Merkmalen der Gruppe. Die Empfehlungen lauten:

### **Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur**

*SOLL I: Die Gruppengrößen sollen für jede Einrichtung individuell im Rahmen des Betriebserlaubnisverfahrens (grundsätzliche Vorgaben) und der kommunalen Kinder- und Jugendhilfeplanung (bedarfsentsprechende befristete Vorgaben innerhalb des grundsätzlichen Rahmens der Betriebserlaubnis) verbindlich festgesetzt werden.*

*SOLL II: Die Gruppengrößen sollen unter Berücksichtigung der Gruppenzusammensetzung, der Gruppenstruktur (fest, teiloffen, offen) und ggf. weiterer struktureller Rahmenbedingungen (z. B. verfügbare Räumlichkeiten, Innen- und Außenflächen etc.) festgelegt werden. In Bezug auf die Zusammensetzung der Gruppe sollen Alter, besondere Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfe und Lebenslagen der zu betreuenden Kinder berücksichtigt werden.*

*SOLL III: Die verbindlich festgesetzten Gruppengrößen sollen fortwährend entsprechend des aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes angepasst werden.*

Damit Einrichtungen der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen können, ist neben der Quantität auch die Qualität des pädagogischen Personals von besonderer Bedeutung. Die Empfehlungen - auch für Zeitkontingente - lauten:

### **Qualifikation und Qualifizierung des pädagogischen Personals**

*SOLL I: Als Fachkräfte für die pädagogische Arbeit sollen nur sozialpädagogische Fachkräfte eingesetzt werden, die eine Ausbildung an einer Fachschule für Sozialpädagogik oder eine (einschlägige) hochschulische Ausbildung absolviert haben.*

*SOLL II: Fachkräfte mit anderen Qualifikationen sollen zusätzlich nach Bedarf eingesetzt werden. Eine Anerkennung als sozialpädagogische Fachkraft soll nur erfolgen, wenn eine Weiterbildung mindestens auf dem Niveau einer fachschulischen Erzieherausbildung absolviert wurde.*

*SOLL III: KinderpflegerInnen, SozialassistentInnen und Fachkräfte mit vergleichbaren Ausbildungen sowie weitere beschäftigte Ergänzungskräfte sollen durch Weiterbildung zu einer sozialpädagogischen Fachkraft – mindestens auf dem Niveau einer fachschulisch ausgebildeten ErzieherIn – qualifiziert werden.*

*SOLL IV: PraktikantInnen im Anerkennungsjahr und Personen in berufsbegleitender Ausbildung sollen – sofern sie nicht bereits über eine grundlegende Ausbildung verfügen, die sie als sozialpädagogische Fachkraft qualifiziert – nicht auf den Personalschlüssel angerechnet und dennoch finanziert werden.*

*SOLL V: Die qualitativen Anforderungen an das pädagogische Personal sollen als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.*

*SOLL VI: Anforderungen an eine regelmäßige und systematische Qualifizierung des Personals sollen verbindlich definiert und deren Einhalten gewährleistet werden.*

Die Fachkraft-Kind-Relation gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang die pädagogisch Tätigen den Kindern tatsächlich zur Verfügung stehen. Aus der Perspektive des Kindes beschreibt die realisierte Fachkraft-Kind-Relation, wie regelmäßig, prompt und fokussiert sich die pädagogischen Bezugspersonen den Anliegen, Bedürfnissen und Fragen des Kindes zuwenden können und wie selbstverständlich und direkt es mit ihnen kommunizieren kann. Die Empfehlungen lauten:

### **Pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen**

*SOLL I: Die Fachkraft-Kind-Relation soll für jedes Kind unter Berücksichtigung des Alters und besonderer Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfe und Lebenslagen bestimmt werden.*

*SOLL II: Die nachfolgenden Fachkraft-Kind-Relationen sollen als pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen festgelegt werden:*

<b>Altersgruppe</b>	<b>Kein besonderer Förderbedarf</b>	<b>Migrationshintergrund bzw. Armutslage</b>	<b>(Drohende) Behinderung</b>
<i>Unterdreijährige</i>	1:3	1:2	1:2
<i>Überdreijährige</i>	1:9	1:6	1:2

*SOLL III: Die verbindlich gesetzten Fachkraft-Kind-Relationen sollen als Grundlage für die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und die Personalschlüsselberechnung eingesetzt werden.*

*SOLL IV: Die verbindlich gesetzten Fachkraft-Kind-Relationen sollen fortwährend entsprechend des aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes angepasst werden.*

### **Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit**

*SOLL I: Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit sollen als stundenweiser oder prozentualer Anteil einer Vollzeitstelle oder als Anteil an den Zeitressourcen bezogen auf eine Gruppe verbindlich ausgewiesen werden.*

*SOLL II: Erforderliche Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit sollen aus empirisch gesicherten Fachkraft-Kind-Relationen (vgl. SOLL II, pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen) unter Berücksichtigung der gebuchten Betreuungszeiten abgeleitet werden.*

*SOLL III: Der Zeitanteil, der dem pädagogischen Personal für die direkte pädagogische Arbeit mit den Kindern zur Verfügung steht, soll als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.*

Das pädagogische Personal hat, neben der direkten pädagogischen Arbeit mit den Kindern, vielfältige Aufgaben zu erfüllen, die nicht im direkten Kontakt mit den Kindern erledigt werden (können). Die Empfehlungen lauten:

## **Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit**

*SOLL I: Zeitkontingente für die mittelbare pädagogische Arbeit sollen als stundenweiser oder prozentualer Anteil einer Vollzeitstelle oder als Anteil der Zeitressourcen bezogen auf eine Gruppe verbindlich ausgewiesen werden.*

*SOLL II: Je pädagogischer Fachkraft soll mindestens ein Stellenanteil von 25 % der wöchentlichen regelmäßigen Arbeitszeit als Zeitkontingent für mittelbare pädagogische Arbeitsaufgaben zur Verfügung stehen.*

*SOLL III: Der Zeitanteil, der dem pädagogischen Personal für die Erfüllung der mittelbaren pädagogischen Arbeitsaufgaben zur Verfügung steht, soll als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.*

Ausfallzeiten wie Urlaub, Krankheit etc. sind zu berücksichtigen. Die Empfehlungen lauten:

## **Zeitkontingente für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals**

*SOLL I: Zeitkontingente für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals sollen als stundenweiser oder prozentualer Anteil einer Vollzeitstelle oder als Anteil der Zeitressourcen bezogen auf eine Gruppe verbindlich ausgewiesen werden.*

*SOLL II: Je pädagogischer Fachkraft soll ein Stellenanteil von 17 % der wöchentlichen regelmäßigen Arbeitszeit als Zeitkontingent für Ausfallzeiten berücksichtigt werden.*

*SOLL III: Der Zeitanteil, der für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals berücksichtigt wird, soll als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.*

Resultierend aus den zuvor dargestellten Empfehlungen lauten die Empfehlungen für den Einsatz von Personalressourcen:

## Personalressourceneinsatz

*SOLL I: Der Personalressourceneinsatz soll pro Kind unter Berücksichtigung des Alters und besonderer Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfe und Lebenslagen sowie der Betreuungszeit als stundenweiser oder prozentualer Anteil einer Vollzeitstelle verbindlich ausgewiesen werden.*

*SOLL II: Erforderliche Personalressourcen sollen sich aus einem von der Fachkraft-Kind-Relation abgeleiteten Stellenanteil für die direkte pädagogische Arbeit (58 %), einem Stellenanteil für mittelbare pädagogische Arbeitsaufgaben (25 %) und einem Stellenanteil für Ausfallzeit (17 %) zusammensetzen.*

*SOLL III: Die Bemessung der für eine Gruppe oder Einrichtungen erforderlichen Personalressourcen und die Personalschlüsselberechnung sollen auf der Grundlage der kind- und zielgruppenspezifischen Personalressourcen ermittelt werden.*

Die Empfehlungen für die qualitative Ausgestaltung der Einrichtungsleitungen lauten:

### Aufgabenprofil der Leitung

*SOLL I: Das Aufgabenprofil für die Leitung soll verbindlich definiert werden.*

*SOLL II: Das Aufgabenprofil für Leitung soll als Grundlage für die Konkretisierung von Anforderungen an die Qualifikation von Leitungskräften und die Bestimmung erforderlicher Zeitkontingente für Leitungsaufgaben dienen.*

Weitere Aspekte:

### Qualifikation und Qualifizierung der Leitungskräfte

*SOLL I: Anforderungen an das Qualifikationsniveau von Leitungskräften sollen auf der Grundlage des Aufgabenprofils der Leitung verbindlich festgelegt werden.*

*SOLL II: Leitungskräfte sollen über eine (einschlägige) Hochschulausbildung verfügen oder durch Fort- und Weiterbildungen – mindestens auf Bachelorniveau – qualifiziert werden.*

*SOLL III: Die qualitativen Anforderungen an die Leitungsausstattung sollen als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Leitungsressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.*

## **Zeitkontingente für Leitungsaufgaben**

*SOLL I: Zeitanteile für die pädagogische Leitung und die Verwaltung sollen als stundenweiser oder prozentualer Anteil einer Vollzeitstelle verbindlich ausgewiesen werden.*

*SOLL II: Bei der Bemessung erforderlicher Zeitressourcen für die Leitung und die Verwaltung einer Einrichtung sollen sowohl von der Einrichtungsgröße unabhängige Zeitanteile (Sockelkontingente) als auch von der Einrichtungsgröße abhängige Zeitanteile (variable Kontingente) berücksichtigt werden. In Bezug auf die variablen Zeitanteile sollen die Anzahl der Kinder sowie die Anzahl der pädagogischen MitarbeiterInnen (mit einer vertraglich geregelten Arbeitszeit von mindestens 19,5 Wochenstunden) und PraktikantInnen berücksichtigt werden. Besondere Herausforderungen an die Leitung durch die Betreuung von Kinder mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen sollen ebenfalls bei der Bemessung der erforderlichen Zeitressourcen für die Leitung und die Verwaltung berücksichtigt werden.*

*SOLL III: Der Zeitanteil, der für die Leitung und die Verwaltung einer Einrichtung zur Verfügung steht, soll als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der Leitungsressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.*

*SOLL VI: Zusätzliche Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sollen als variabler Anteil bei besonderen Aufgaben (z. B. Familienzentren) und Anforderungen (z. B. erhöhte Kooperationserfordernisse oder Anzahl an Kinder in mehrfachbelasteten Lebenslagen) zur Verfügung gestellt werden.*

## **Zeitkontingente für Ausfallzeiten des Leitungspersonals**

*SOLL I: Zeitkontingente für Ausfallzeiten des Leitungspersonals sollen als stundenweise oder prozentuale Anteil einer Vollzeitstelle verbindlich ausgewiesen werden.*

*SOLL II: Als Zeitkontingent für Ausfallzeiten des Leitungspersonals soll ein Stellenanteil von 17 % der wöchentlichen regelmäßigen Arbeitszeit berücksichtigt werden.*

*SOLL III: Der Zeitanteil, der für Ausfallzeiten des Leitungspersonals berücksichtigt wird, soll als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Leitungsressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.*

### **Erforderliche Leitungsressourcen**

*SOLL I: Leitungsressourcen sollen – getrennt für die pädagogische Leitung und die Verwaltung – als stundenweiser oder prozentualer Anteil einer Vollzeitstelle verbindlich ausgewiesen werden.*

*SOLL II: Erforderliche Leitungsressourcen sollen sich aus einem Stellenanteil für Leitungsaufgaben (Sockel- und variable Zeitkontingente) und einem Stellenanteil für Ausfallzeiten (17 %) zusammensetzen.*

*SOLL III: In jeder Einrichtung soll eine Leitungskraft oder ein Leitungsteam anteilig oder vollständig für die Leitung freigestellt sein.*

### **Gesetzliche Verankerung der Fachberatung**

*SOLL I: Die Fachberatung soll als gesetzliche Pflichtaufgabe definiert werden.*

*SOLL II: Das Aufgabenprofil der Fachberatung, die Anforderungen an die Qualifikation der FachberaterInnen sowie die personelle Ausstattung mit Fachberatung sollen verbindlich definiert und ausgewiesen werden.*

*SOLL III: Die Finanzierung der Fachberatung soll verbindlich geregelt werden.*

### **Aufgabenprofil der Fachberatung**

*SOLL I: Das Aufgabenprofil für die Fachberatung soll verbindlich definiert werden.*

*SOLL II: Das Aufgabenprofil für Fachberatung soll als Grundlage für die Konkretisierung von Anforderungen an die Qualifikation von FachberaterInnen und die Bestimmung erforderlicher Personalressourcen dienen.*

## Qualifikation und Qualifizierung der Fachberatung

SOLL I: Anforderungen an das Qualifikationsniveau der FachberaterInnen sollen auf der Grundlage des Aufgabenprofils der Fachberatung verbindlich festgelegt werden.

SOLL II: FachberaterInnen sollen über eine (einschlägige) Hochschulausbildung – mindestens auf Bachelorniveau – verfügen.

SOLL III: Die qualitativen Anforderungen an das Fachberatungspersonal sollen als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.

SOLL IV: Anforderungen an eine regelmäßige und systematische Qualifizierung der Fachberatung sollen verbindlich definiert und deren Einhaltung gewährleistet werden.

## Personelle Ausstattung der Fachberatung

SOLL I: Die Bemessung des erforderlichen Personalbedarfs an Fachberatung soll auf der Grundlage des festgelegten Aufgabenprofils erfolgen.

SOLL II: Bei der Bemessung der erforderlichen Personalressourcen für die Fachberatung sollen die Zahl der Einrichtungen und Träger, die Zahl der pädagogischen Fachkräfte sowie die Wegezeiten und Zeitanteile für mittelbare Tätigkeiten berücksichtigt werden.

SOLL III: Die Zeitanteile, die für die Fachberatung zur Verfügung gestellt werden, sollen verbindlich ausgewiesen werden und in das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.

## Raum und Ausstattung

*SOLL I: Anforderungen an die Raumgestaltung und das Ausstattungsangebot sollen verbindlich definiert und ausgewiesen sowie deren Einhaltung geprüft werden.*

*SOLL II: In Bezug auf die Raumgestaltung und das Ausstattungsangebot sollen Raumarten und Flächengrößen, weitere Raumaspekte (qualitative Aspekte der Raumgestaltung, gesundheitsgerechte Ausstattung) sowie Bildungsraummerkmale berücksichtigt werden.*

*SOLL III: Die qualitativen Anforderungen an die Raumgestaltung und das Ausstattungsangebot sollen im Rahmen des Finanzierungskonzeptes berücksichtigt werden.*

## (2) Empfehlungen zu Instandhaltung und Ausbau

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass Bauvorhaben heute wesentlich komplexer sind als vor 50 Jahren in der Nachkriegszeit.

- Gestiegene Standards für Bauten: Die gesetzlich vorgegebene Qualität einerseits, aber auch der Anspruch der Bauherren andererseits ist gestiegen.
- Entwicklung der Bauplanungskosten: Deutliche Anstiege resultieren aus der Mehrung der bautechnischen Nachweise bereits in der Planungsphase und während der Ausführungsphase. Weiterhin ist relevant, dass die gesetzlich geforderten Nachweise durch baubegleitende Protokolle und Dokumentationen ergänzt werden müssen.
- Kostenentwicklung für nachhaltiges Bauen: Der Generationenvertrag „verpflichtet“ uns zu nachhaltigem, energieeffizientem Bauen. Qualitätssteigerungen bildet sich in vielen Bauteilen. Alles das ist kostenintensiv. Allein ein Jahresabonnement für 50 Normen, die benötigt werden, kostet derzeit ca. 2000 €.
- Die Haftungsansprüche sind kostenintensiv gestiegen. Sie werden auf die Bauträger umgelegt.
- Die deutlichen Kostenentwicklungen für den Sonderbau 'Kindertageseinrichtung' sind sehr relevant. Planer müssen sich u.a. weiterbilden und wälzen die Kosten auf Bauprojekte um.
- Durch die Anforderungen entstehen aber auch zusätzliche Anschaffungskosten: separate Wickelplätze | höhenverstellbare Wickeltische (Erzieherinnengesundheit) | spezielle Kinder WCs | Waschrinnen, die auch zum Spielen genutzt werden können | Matschcken im Sanitärraum | Möglichkeiten, um Lichtstimmungen zu erzeugen | Kinderwagenabstellplatz | Sozialraum (Arbeitsrecht, Teambildung, Erzieherinnengesundheit) | je nach Konzeption (Werkraum, Atelier etc.) | ausreichende Küche und Kinderbistro für die zunehmende Ganztagsbetreuung. Dies bedeutet mehr Raumbedarf aber auch einen erhöhten Anteil an technischen Einbauten.
- Die Anforderungen im Bereich des Brandschutzes haben sich seit dem Brand im Düsseldorfer Flughafen am 11. April 1996 deutschlandweit extrem verschärft.
- Standort- und nutzerabhängig ist die Sicherung des Gebäudes zu betreiben und zu finanzieren.

Die gesetzlichen Vorschriften zu Raum und Ausstattung müssen insgesamt beachtet werden und insbesondere die Entwicklung der Baukosten ist in den Blick zu nehmen, um ggf. seitens der Leistungszahler (kapital)

unterstützend zu wirken. Dabei ist zu beachten, dass Investitionen und Instandhaltungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht keinesfalls unter die Sachkosten gezählt werden dürfen, sondern separat zu behandeln sind. Besonders im Auge zu behalten sind:

### Steigerung der Baukosten

*Der Baupreisindex für Wohngebäude (hier ordnet der Autor auch einen Kindergarten ein) ist von 85,8 % (2000) auf 113,2 % gestiegen (2010=100) (DESTATIS).*

*Mehrkosten durch ENEV 4,2% bezogen auf ENEV 2009.*

*Mehrkosten durch ENEV 6,5-9,3% bezogen auf ENEV 2016 (Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2015).*

*Steigerung von Architekten- und Ingenieurleistungen (S.24) von 1999 nach 2014 um 56,6% (Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2015: S. 24).*

*Unter den Bauarbeiten, die bei der Herstellung von Wohngebäuden ein größeres Gewicht haben, sind insbesondere folgende Preisveränderungen maßgeblich: Preise für Heizanlagen und zentrale Wassererwärmungsanlagen stiegen um 2,8 %, für Tischlerarbeiten um 2,3 % und für Betonarbeiten um 1,7 %. Bei Dachdeckungs- und Dachabdichtungsarbeiten erhöhten sich die Neubaupreise um 1,4 % und bei Mauerarbeiten um 1,2 % (DESTATIS 2016).*

*Höhere technische Standards an Gebäuden bedingen auch höhere Wartungskosten wie z. Bsp. an Brandschutzklappen und Brandschutztüren. Diese betragen ca. 5% der Bausumme.*



### (3) Fachwissenschaftliche, betriebswirtschaftliche Empfehlungen zu Kalkulation und Management

Aus betriebswirtschaftlicher, fachwissenschaftlicher Sicht ist das folgende Modell zu empfehlen:

Die Träger der Kindertageseinrichtungen bieten Leistungen zur qualitativ hochwertigen Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern an. Die dabei entstehenden Kosten sind zu kalkulieren und in vollem Umfang von den Leistungszählern (Eltern und öffentliche Hand) zu entgelten. Ein Trägeranteil ist bei der hier vorliegenden Art der Geschäftsbeziehung ausgeschlossen.

Die angemessenen Kosten, die zur Erfüllung der oben genannten Qualitätsstandards bei den Trägern anfallen, sind anzuerkennen und zu entgelten. Dazu haben die Leistungsanbieter ihre Selbstkosten zu kalkulieren. Eine Deckung der Kosten geschieht durch Elternbeiträge und Zahlungen der öffentlichen Hand.

Alle hierfür anfallenden, angemessenen Kosten sind der Teil der jeweiligen Selbstkosten und somit zu entgelten:

<b>Aspekt / Kostenart</b>	<b>Soll</b>	<b>Bemerkung</b>
<i>Personalkosten</i>	<i>Alle direkten gesetzlich / tariflich verursachten Personalkosten sowie freiwillige und indirekte maßgeblichen Personal(neben-)kosten sind in den Selbstkosten möglichst ungedeckt zu berücksichtigen.</i>	<i>Beispiele alphabetisch: Abfindungen   Altersvorsorge   Arbeitsplatzausstattung   Aus-, Fort- und Weiterbildungskosten   Austrittskosten   Beiträge Berufsgenossenschaft   Betriebliche Altersversicherung (BAV)   Betriebsarzt   Betriebsratsarbeit   Büro-, Verbrauchsmaterial   Büromiete / Abschreibung   Datenschutzbeauftragte(r)   Energie, Reinigung etc.   Essensgeld   Fachkraft für Arbeitssicherheit   Fachliteratur   Fahrtkostenerstattung   Familienbeihilfe etc.</i>

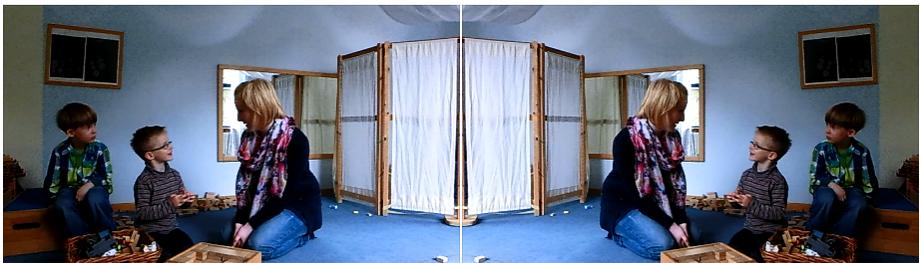
<b>Aspekt / Kostenart</b>	<b>Soll</b>	<b>Bemerkung</b>
<b>Personalkosten</b>	<i>Bemessung von Führungspersonal und Fachberatung.</i>	<i>Eine nach betriebswirtschaftlichen Aspekten als sinnvoll zu erachtende Leitungsspanne ist bei Führungskräften und Fachberatungen zu berücksichtigen. Dazu zählt auch die Führung der Leitung der Kindertageseinrichtung.</i>
<b>Personalkosten</b>	<i>Höhergruppierungen und Stufenaufstiege sowie Personalkostensteigerungen sind in den Personalkosten zu berücksichtigen und zu entgelten.</i>	<i>Eingruppierungen sind sowieso marktkonform, also auch in Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes zu entgelten.</i>
<b>Personalkosten</b>	<i>Kosten der Fort- und Weiterbildung</i>	<i>Das gilt auch für besondere Qualifikationen wie 'Fachberatung'.</i>
<b>Abschreibungen</b>	<i>Abschreibungen sind als Werteverzehr zu berücksichtigen.</i>	<i>Abschreibungen sind planmäßig und ggf. außerordentlich zu berücksichtigen. Insbesondere diesbezüglich sind die derzeitigen Vorgehensweisen zu prüfen und ggf. abzulösen.</i>
<b>Investition und Instandhaltung</b>	<i>Instandhaltungskosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen. Es ist zu klären, wie Investitionen finanziert werden.</i>	<i>Instandhaltung und kleinere Investitionen sollten nicht aus Rücklagen bzw. Ertragsüberschüssen (bzw. -einsparungen) gebildet werden. Sie würden dann zu Lasten anderer Betriebskosten aus den Kindertageseinrichtungen finanziert werden.</i>

<b>Aspekt / Kostenart</b>	<b>Soll</b>	<b>Bemerkung</b>
<b>Mietkosten</b>	<i>Mietkosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen.</i>	<i>Das gilt ggf. auch für kalkulatorische Mietkosten.</i>
<b>Sachkosten</b>	<i>Sachkosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen. Sachkostensteigerungen ohne gleichzeitige Amortisation sind zu berücksichtigen.</i>	<i>Eine Deckelung ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht verständlich und führt ggf. zu Substanzverringern. Relevante Steigerungen sind z.B.: Aufzugswartung   Baumkontrolle   Elektrogeräteprüfung   Prüfung der Feuerlöscher   Prüfung der Spielgeräte z.B. durch den TÜV   Trinkwasseruntersuchungen   Unterweisungen in den Themen Brandschutz, Datenschutz, Lebensmittelhygiene, Erste-Hilfe, Sicherheitsfragen   Wartung der Alarmanlage   Wartung der Brandmeldeanlage</i>
<b>Verwaltungskosten</b>	<i>Verwaltungskosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen.</i>	<i>Eine Deckelung ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht verständlich und führt ggf. zu Substanzverringern.</i>
<b>Zinskosten</b>	<i>Zinskosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen.</i>	<i>Das gilt ggf. auch für kalkulatorische Zinskosten.</i>
<b>Aufwandsgleiche und kalkulatorische Kosten</b>	<i>Sind bei angemessener betriebswirtschaftlicher Relevanz zu berücksichtigen.</i>	

Es sei noch einmal besonders darauf hingewiesen, dass Kosten und nicht nur Aufwendungen berücksichtigt sind. Die Übernahme von neutralen Aufwendungen ist im Einzelfall mit den Entgeltzahlern zu verhandeln.

Grundsätzlich erscheinen aus betriebswirtschaftlicher Sicht u.a. sowohl die Verfahren zur Erlangung einer Betriebserlaubnis und zum Nachweis der Mittelverwendung zu aufwendig. Hier könnten die Prozesse und Anforderungen verschlankt werden.

Das Kindergartenjahr verläuft in vielen Fällen über andere Monate als das Geschäftsjahr. Auch hier wäre zu prüfen, ob das veränderbar ist.



Fazit: Aus fachwissenschaftlicher, sowohl pädagogischer als auch betriebswirtschaftlicher Sichtweise führt die hier vorgelegte Analyse im Ergebnis zu folgender Synthese:

Die Finanzierung bzw. die Rahmenbedingungen der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindertageseinrichtungen können nicht so bleiben, wie sie derzeit ist bzw. sind. Vielmehr sind wesentliche, meilensteinbildende Veränderungen notwendig.

Die zu berücksichtigenden Aspekte sind im Gutachten aufgezeigt und die angemessenen Wege skizziert. Jetzt sind Politik und öffentliche Institutionen gefragt, die Zukunft zum Wohle der Kinder zu gestalten.

Im Ergebnis verdeutlicht das Gutachten Handlungsbedarf auf allen Ebenen: Pädagogik, Betriebswirtschaft und Einrichtungsinfrastruktur etc.

## **Mönchengladbach im November 2016**

Prof. Dr. Werner Heister | Prof. Dr. Christina Jasmund | Sarah Hödtke (BA) |  
Dr.-Ing. Matthias Wilk (Architekt)



### Downloadmöglichkeiten der Studie + Quellenangaben / Kontakt:

- <https://www.hs-niederrhein.de/forschung/kindheitspaedagogik-in-bewegung/forschung/>
- <https://www.hs-niederrhein.de/forschung/socon/projekte/>
- [werner.heister@hs-niederrhein.de](mailto:werner.heister@hs-niederrhein.de) | [christina.jasmund@hs-niederrhein.de](mailto:christina.jasmund@hs-niederrhein.de)



Im Auftrag der Landesarbeitsgemeinschaft der AWO NRW

**Hochschule Niederrhein**  
University of Applied Sciences



**Sozialwesen**  
Faculty of Applied Social Sciences

