

ZUKUNFT.KITA@NRW

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

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



Wissenschaftliches Gutachten

Mönchengladbach, den 01.11.2016

Impressum

Beiträge von:

Prof. Dr. Werner Heister (Hochschule Niederrhein; SO.CON-Institut)

Prof. Dr. Christina Jasmund (Hochschule Niederrhein; Kompetenzzentrum Kindheitspädagogik in Bewegung)

Sarah Hödtke (BA; Hochschule Niederrhein)

Dr.-Ing. Matthias Wilk (Architekt; Düsseldorf | <http://www.bildungsraeume.eu/index.php/kontakt>)

Gesamtredaktion: Prof. Dr. Werner Heister (www.think4future.de)

Fotos (c): Matthias Wilk

Mönchengladbach: Hochschule Niederrhein 2016; 2. Auflage

Im Auftrag der Landesarbeitsgemeinschaft der AWO NRW

Inhaltsverzeichnis

1	Summary	6
2	Auftrag / Ziel	19
3	STATUS.QUO@NRW - Rahmenbedingungen der Bildung, Erziehung und Betreuung (Jas/Höd)	19
3.1	Bundesrechtliche Rahmenvorgaben	19
3.2	Landesrechtliche Rahmenvorgaben	19
3.2.1	<i>Vorgaben zur pädagogischen Arbeit</i>	20
3.2.2	<i>Vorgaben zu Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung</i>	20
3.2.3	<i>Vorgaben zu Öffnungs- und Betreuungszeiten</i>	21
3.2.4	<i>Vorgaben zur Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur</i>	21
3.2.5	<i>Vorgaben zur Qualifikation des Personals</i>	22
3.2.6	<i>Vorgaben zur Personalausstattung (ohne Leitung)</i>	23
3.2.7	<i>Vorgaben zur Leitungsausstattung</i>	24
3.2.8	<i>Vorgaben zu Raum und Ausstattung</i>	24
3.2.9	<i>Vorgaben zur Fachberatung</i>	25
3.2.10	<i>Vorgaben zur Finanzierung</i>	26
3.2.10.1	Landesförderung im Außenverhältnis zwischen Land und Einrichtungsträger	26
3.2.10.1.1	Grundförderung – Kindpauschale	26
3.2.10.1.2	Zusatzförderung	27
3.2.10.1.3	Investitionskostenförderung	27
3.2.10.1.4	Förderung von Inklusion durch die überörtlichen Träger der Sozialhilfe	28
3.2.10.1.5	Förderung der Fachberatung	29
3.2.10.2	Landesförderung im Innenverhältnis zwischen Land und Kommune	29
3.2.10.2.1	Grundförderung	29
3.2.10.2.2	Zusatzförderung	30
3.2.10.3	Kommunaler Eigenanteil	30
3.2.10.3.1	Grundförderung	30
3.2.10.3.2	Zusatzförderung	31
3.2.10.4	Eigenanteil von Einrichtungsträgern	32
3.2.10.5	Elternbeiträge	32
4	ZUKUNFT.KITA@NRW - Pädagogische Qualität Kindertageseinrichtungen (Jas/Höd)	33
4.1	Qualitätsmodell für den Bereich der Bildung, Erziehung und Betreuung in KiTas	33
4.1.1	<i>Strukturqualität</i>	34
4.1.2	<i>Orientierungsqualität</i>	36
4.1.3	<i>Prozessqualität</i>	37
4.1.4	<i>Leitung, Organisations- und Managementqualität</i>	37
4.1.5	<i>Kontextqualität</i>	38
4.1.6	<i>Ergebnisqualität</i>	39
4.2	Anforderungskatalog: Empfehlungen und wissenschaftlich begründete Standards	40
4.2.1	<i>Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur</i>	40
4.2.2	<i>Pädagogisches Personal</i>	43
4.2.2.1	Qualifikation und Qualifizierung des pädagogischen Personals	43
4.2.2.2	Anforderungen an die Personalausstattung	46
4.2.2.2.1	Fachkraft-Kind-Relationen und Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit	46
4.2.2.2.2	Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit	50
4.2.2.2.3	Zeitkontingente für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals	52
4.2.2.2.4	Bemessung der erforderlichen Personalressourcen	55
4.2.3	<i>Leitung</i>	56
4.2.3.1	Aufgabenprofil der Leitung	56
4.2.3.2	Qualifikation und Qualifizierung der Leitungskräfte	62
4.2.3.3	Anforderungen an die Leitungsausstattung	63
4.2.3.3.1	Zeitkontingente für Leitungsaufgaben	63
4.2.3.3.2	Zeitkontingente für Ausfallzeiten des Leitungspersonals	66
4.2.3.3.3	Bemessung der erforderlichen Leitungsressourcen (Leitungsfreistellung)	67
4.2.4	<i>Raum und Ausstattung</i>	67

4.2.5	<i>Fachberatung</i>	71	
4.2.5.1	Gesetzliche Verankerung	71	
4.2.5.2	Aufgabenprofil der Fachberatung	72	
4.2.5.3	Qualifikation und Qualifizierung der Fachberatung	75	
4.2.5.4	Anforderungen an die Personalausstattung	76	
5	ZUKUNFT.KITA@NRW - IST/SOLL-Vergleich der strukturellen Rahmenbedingungen für NRW (Jas/Höd)	78	
5.1	Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur	78	
5.2	Pädagogisches Personal	79	
5.2.1	<i>Qualifikation und Qualifizierung des pädagogischen Personals</i>	79	
5.2.2	<i>Personalausstattung (ohne Leitung)</i>	81	
5.2.2.1	Fachkraft-Kind-Relationen und Zeitkontingent für direkte pädagogische Arbeit	81	
5.2.2.2	Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit	87	
5.2.2.3	Berücksichtigung von Ausfallzeiten des pädagogischen Personals	88	
5.2.2.4	Personalressourceneinsatz	89	
5.3	Leitung	92	
5.3.1	<i>Aufgabenprofil der Leitung</i>	92	
5.3.2	<i>Qualifikation und Qualifizierung der Leitungskräfte</i>	92	
5.3.3	<i>Leitungsausstattung</i>	93	
5.3.3.1	Zeitkontingente für Leitungsaufgaben	93	
5.3.3.2	Ausfallzeiten des Leitungspersonals	94	
5.3.3.3	Leistungsressourcen	95	
5.4	Raum und Ausstattung	96	
5.5	Fachberatung	97	
6	ZUKUNFT.KITA@NRW - Kostenentwicklung im Bauwesen (Wil)		98
6.1	Steigerung der Bau(neben)kosten	98	
6.2	Gestiegene Standards für Bauten	99	
6.3	Entwicklung der Bauplanungskosten	99	
6.4	Kostenentwicklung für nachhaltiges Bauen	100	
6.5	Entwicklung der Haftungsansprüche	101	
6.6	Kostenentwicklung für Sonderbau Kindertageseinrichtung	101	
6.7	Sanierung	103	
7	ZUKUNFT.KITA@NRW - Betriebswirtschaftliche Aspekte (Hei)		104
7.1	Grundlegende Gedanken	104	
7.1.1	<i>Die Geschäftsbeziehung</i>	105	
7.1.2	<i>Eine angemessene Gestaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht</i>	106	
7.1.3	<i>Eine kameralistische Einnahmen- / Ausgabenrechnung</i>	109	
7.1.4	<i>Eine korrekte Verwendung der Begriffe ist wichtig</i>	110	
7.1.5	<i>Das System der Kostenrechnung</i>	116	
7.2	Kostenarten und Kostenartengruppen	118	
7.2.1	<i>Personalkosten</i>	119	
7.2.2	<i>Abschreibungen</i>	123	
7.2.3	<i>Investitionskosten und Instandhaltung</i>	125	
7.2.4	<i>Mietkosten</i>	129	
7.2.5	<i>Sachkosten</i>	130	
7.2.6	<i>Verwaltungskosten</i>	131	
7.2.7	<i>Zinskosten</i>	131	
7.2.8	<i>Tilgung von Kreditverbindlichkeiten</i>	131	
7.2.9	<i>Aufwandsgleiche und kalkulatorische Kosten</i>	132	
7.3	Verwendungsnachweis	135	
7.3.1	<i>Vollständigkeit</i>	135	
7.3.2	<i>Das Kindergartenjahr</i>	135	
8	Literaturverzeichnis		142

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Landeseinheitliche Regelungen zur Gruppengröße.....	21
Abb. 2: Landeseinheitliche Mindestanforderungen an den Personaleinsatz (ohne Leitungsstunden)	23
Abb. 3: Landeseinheitlich geregelte zusätzliche Personalkraftstunden.....	23
Abb. 4: Landeseinheitliche Empfehlungen zum Raumprogramm.....	25
Abb. 5: Landeseinheitliche Regelungen zur Finanzierung pro Kind – Kindpauschale	26
Abb. 6: Qualitätsmodell nach dem 12. KJB bzw. Viernickel & Schwarz (2009).....	33
Abb. 7: Fachpolitische Empfehlungen und Forderungen zur Gruppengröße	40
Abb. 8: Wissenschaftliche Empfehlungen und fachpolitische Forderungen zur Fachkraft-Kind-Relation	47
Abb. 9: Erforderliche Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit (in % VZÄ) pro Kind differenziert nach Alter, Betreuungsumfang, besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen	49
Abb. 10: Erforderliche Personalressourcen (in % VZÄ) pro Kind differenziert nach Alter, Betreuungsumfang, besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen	55
Abb. 11: Aufgabenprofil der Leitung nach der AG 3.13 QV TAG	58
Abb. 12: Wissenschaftlich begründetes Aufgaben- und Tätigkeitsprofil der Leitung.....	61
Abb. 13: Eckpunkte zur Berechnung der erforderlichen Zeitkontingente für Leitungsaufgaben.....	65
Abb. 14: Erforderliche Zeitkontingente für Leitungsaufgaben (in % VZÄ)	66
Abb. 15: Eckwerte zur Berechnung erforderlicher Leitungsressourcen (in % VZÄ).....	67
Abb. 16: Bildungsraummerkmale mit einigen Beispielen nach Bensel et al. (2015).....	70
Abb. 17 Aufgaben- und Tätigkeitsprofil der Fachberatung nach Preissing et al. (2015).....	73
Abb. 18 Aufgaben- und Tätigkeitsprofil der Fachberatung nach den Ergebnissen der WiFF-Studie	74
Abb. 19: IST-SOLL-Vergleich zur Gruppengröße	78
Abb. 20: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Unterdreijährigen ohne besonderen Förderbedarf	82
Abb. 21: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Überdreijährigen ohne besonderen Förderbedarf	83
Abb. 22: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Unterdreijährigen mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen.....	83
Abb. 23: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Überdreijährigen mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen.....	84
Abb. 24: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Kinder mit (drohender) Behinderung	84
Abb. 25: IST-Gutes SOLL-Vergleich Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit.....	87
Abb. 26: IST-SOLL-Vergleich zum Personalressourceneinsatz – Grundlage: Neubewertung der Arbeitszeit.....	90
Abb. 27: IST-Gutes SOLL-Vergleich Personalressourceneinsatz – Grundlage: Pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen.....	91
Abb. 28: Leitungsressourcen nach den Vorgaben des KiBiZ	93
Abb. 29: Informationsquellen des Controllings / der Steuerung.....	109
Abb. 30: Grundbegriffe des Rechnungswesens	110
Abb. 31: Abgrenzung von Aufwand und Kosten	110
Abb. 32: Berücksichtigung in Finanzbuchhaltung / Kostenrechnung	112
Abb. 33: Strömungs- und Bestandsgrößen.....	115
Abb. 34: Externes und Internes Rechnungswesen im System.....	116
Abb. 35: Bemessung Fachberatung.....	121
Abb. 36 Berechnung zur Bemessung der erforderlichen Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit pro Kind	136
Abb. 37 Berechnung zur Bemessung des fachlich empfohlenen Personaleinsatzes pro Kind.....	137
Abb. 38 Berechnung zur Ermittlung der Fachkraft-Kind-Relationen nach den Mindestvorgaben des KiBiz für die direkte pädagogische Arbeit nach Gruppenformen	138
Abb. 39 Berechnung zur Ermittlung der Fachkraft-Kind-Relation für Kinder mit (drohender) Behinderung nach den Vorgaben des KiBiz	138
Abb. 40 Berechnung zur Bemessung der fachlich empfohlenen Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit nach Gruppenformen	139
Abb. 41 Berechnung zur Bemessung des fachlich empfohlenen Personaleinsatzes nach Gruppenformen – Grundlage: Neubewertung der Arbeitszeit.....	140
Abb. 42 Berechnung zur Bemessung des fachlich empfohlenen Personaleinsatzes nach Gruppenformen – Grundlage: pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen.....	141

1 Summary

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?



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 Baupreisindex 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.

Aus diesem Grund wird hier zunächst ein "**Gutes Soll**" der fachwissenschaftlichen Erkenntnisse zu Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder und für Kalkulation und Management entwickelt.



(1) Fachwissenschaftliche, pädagogische Empfehlungen zu Bildung, Erziehung und 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 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 ErzieherInnenausbildung 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 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 damit wie regelmäßig, prompt und fokussiert sich die pädagogischen Bezugspersonen seinen Anliegen, Bedürfnissen und Fragen 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:

Altersgruppe	Kein besonderer Förderbedarf	Migrationshintergrund bzw. Armutslage	(Drohende) Behinderung
Unterdreijährige	1:3	1:2	1:2
Überdreijährige	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 Stellen 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.

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 IV: 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 eine Stellenanteil für Leitungsaufgaben (Sockel- und variable Zeitkontingente) und einem Stellanteil 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 Raum Aspekte (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) Fachwissenschaftliche, bauwissenschaftliche 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 bilden 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 | Matschecken 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) (Statistisches Bundesamt 2016a).

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 % (Statistisches Bundesamt 2016c).

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 Leistungszahlern (Eltern und öffentliche Hand) zu entgelten. Ein Trägeranteil ist bei der hier vorliegenden Art der Geschäftsbeziehung ausgeschlossen oder freiwillig.

Die 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. Dabei ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beachten:

Als Leistungen können insbesondere differenziert werden:

- Bereitstellung von KiTa-Plätzen
- Pädagogische Betreuung von Kindern
- also: Bildung, Erziehung, Betreuung
- Versorgung der Kinder
- Beratung / Unterstützung der Eltern
- Bereitstellung einer Inhouse-Infrastruktur
- Betrieb der Inhouse-Infrastruktur
- Bereitstellung einer Outdoor-Infrastruktur
- Betrieb der Outdoor-Infrastruktur
- Leitung / Verwaltung
- Hauswirtschaftliche Tätigkeiten
- Tätigkeiten im Bereich Küche

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

Aspekt / Kostenart	Soll	Bemerkung
Personalkosten	Alle direkten gesetzlich / tariflich verursachten Personalkosten sowie freiwillige und indirekte maßgeblichen Personal(neben-)kosten sind in den Selbstkosten möglichst ungedeckt zu berücksichtigen.	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 Freiwillige Sozialleistungen Ggf. KFZ - Kosten Ggf. Umlagen zur Entgeltfortzahlung und zum Insolvenzgeld (U1, U2, U3) Kalkulatorische Lohnsteigerungen Kosten der Fortbildung Kosten der Personalgewinnung Maßnahmen im Rahmen des Employer Branding Personalgewinnungskosten z.B. Stellenausschreibung, Personalagentur Personalrabatte Prämien für neue Mitarbeiter Reise- und Bewirtungskosten Urlaub- und Weihnachtsgeld verbilligte Arbeitgeberdarlehen Vermögensbildung.

Aspekt / Kostenart	Soll	Bemerkung
Personalkosten	Bemessung von Führungspersonal und Fachberatung.	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.
Personalkosten	Angemessene Höhergruppierungen und Stufenaufstiege sowie Personalkostensteigerungen sind in den Personalkosten zu berücksichtigen und zu entgelten.	Eingruppierungen sind sowieso marktkonform, also auch in Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes zu entgelten.
Personalkosten	Angemessene Kosten der Fort- und Weiterbildung sind zu berücksichtigen	Das gilt auch für besondere Qualifikationen wie 'Fachberatung'.
Abschreibungen	Angemessene Abschreibungen sind als Werteverzehr zu berücksichtigen.	Abschreibungen sind planmäßig und ggf. außerordentlich zu berücksichtigen. Insbesondere diesbezüglich sind die derzeitigen Vorgehensweisen zu prüfen und ggf. abzulösen.
Investition und Instandhaltung	Angemessenen Instandhaltungskosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen. Es ist zu klären, wie Investitionen finanziert werden.	Instandhaltung und kleinere Investitionen sollten nicht aus Rücklagen bzw. Ertragsüberschüssen (bzw. -einsparungen) gebildet werden. Sie würden dann zu Lasten anderer Betriebskosten aus den Kindpauschalen finanziert werden.
Mietkosten	Angemessene Mietkosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen.	Das gilt ggf. auch für kalkulatorische Mietkosten.
Sachkosten	Angemessene Sachkosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen. Sachkostensteigerungen ohne gleichzeitige Amortisation sind zu berücksichtigen.	Deckelungen sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht verständlich und führt ggf. zu Substanzverringerung. Relevante Steigerungen sind z.B.: Aufzugswartung Baumkontrolle Elektrogeräteprüfung Prüfung der Feuerlöscher Prüfung der Spielgeräte Trinkwasseruntersuchungen Unterweisungen in den Themen Brandschutz, Datenschutz, Lebensmittelhygiene, Erste-Hilfe, Sicherheitsfragen Wartung der Alarmanlage Wartung der Brandmeldeanlage
Verwaltungskosten	Angemessene Verwaltungskosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen.	Eine Deckelung ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht verständlich und führt ggf. zu Substanzverringerung...
Zinskosten	Angemessene Zinskosten sind in voller Höhe zu berücksichtigen.	Das gilt ggf. auch für kalkulatorische Zinskosten.
Aufwandsgleiche und kalkulatorische Kosten	Sind bei angemessener betriebswirtschaftlicher Relevanz zu berücksichtigen.	

Es sei noch einmal besonders darauf hingewiesen, dass Kosten und nicht nur Aufwendungen zu berücksichtigen 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 Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindertageseinrichtungen kann nicht so bleiben, wie sie derzeit ist. Vielmehr sind wesentliche, meilensteinbildende Veränderungen notwendig. Die zu berücksichtigenden Aspekte sind hier im Gutachten aufgezeigt und die angemessenen Wege skizziert. Jetzt sind Politik und öffentliche Institutionen gefragt, zusammen mit Verbänden die Zukunft zum Wohle der Kinder zu gestalten. Aus fachwissenschaftlicher Sicht bestehen erhebliche Lücken in der Finanzierung der Kindertageseinrichtungen in NRW:

- In dem bestehenden System der Finanzierung über Kindergartengruppen und den aktuellen Kindpauschalen kann die aus fachwissenschaftlicher anzustrebende Qualität der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder nicht in angemessenen Umfang erreicht werden. Es wird dringend empfohlen, das System auf Fachkraft - Kind - Relationen umzustellen und unbedingt mehr Mittel zur Verfügung zu stellen, um die für Kinder in den sehr wichtigen ersten 6 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 Beratungsspannen müssen erreicht werden.
- 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 (Leitung, pädagogische Voraussetzungen, Betrieb (auch Technik etc.), Küche und Immobilie 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 oder in den vorgenannten Bestandteilen enthalten.
- Aspekte der Instandhaltung oder gar Erweiterung sollten aus fachwissenschaftlicher Perspektive vom Betrieb getrennt werden. Die derzeitige Vermischung ist unpassend.
- Neben der dazu 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, indirekte PK.
- Das derzeitige, betriebswirtschaftlich unzureichende System der Berücksichtigung des Werteverzehrs sollte 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, marktconform etc. sind, sind zu entgelten. Alle Kostensteigerungen müssen zeitnah berücksichtigt und abgegolten werden. Nur so kann ein Substanzabbau beim Träger verhindert werden.

Mönchengladbach, den 02.11.2016

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

2 Auftrag / Ziel

Auftrag / Ziel der vorliegenden Studie sind:

1. In einer wissenschaftlichen Fachanalyse aktueller Untersuchungen und Studien werden Empfehlungen und Standards finanzieller und personeller Ressourcen für gute pädagogische Arbeit eruiert und als Anforderungskatalog zusammengefasst. Erfasst werden sollen dabei auch steigende gesellschaftliche und bildungspolitische Anforderungen an die pädagogische Arbeit z.B. zunehmende Ganztagsbetreuung, Inklusion.

2. Im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Bewertung werden zunächst die Kosten, die auf der Basis der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen, Vorgaben und Richtlinien (KiBiz-Pauschale) und somit der anerkannten Praxis durch die Entgeltzahler beglichen werden, ermittelt und den Kosten, die aus vernünftiger betriebswirtschaftlicher Betrachtung zu berücksichtigen wären (Vollständigkeit der Kostenerfassung), gegenübergestellt.

3 STATUS.QUO@NRW - Rahmenbedingungen der Bildung, Erziehung und Betreuung (Jas/Höd)

Nachfolgend werden die **aktuellen Rahmenbedingungen** der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindertageseinrichtungen erläutert.

3.1 Bundesrechtliche Rahmenvorgaben

Auf Bundesebene sind die Vorgaben zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen im **Achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII/KJHG)**, Zweites Kapitel, Dritter Abschnitt geregelt. Sie umfassen Anforderungen an die Förderung von Kindern in der Kindertagesbetreuung (§ 22 SGB VIII) sowie Vorgaben für die Qualitätssicherung und -entwicklung in Kindertageseinrichtungen (§ 22a SGB VIII). Ebenfalls bundeseinheitlich geregelt ist der Rechtsanspruch eines Kindes auf einen Platz in einer Kindertageseinrichtung (§ 24 SGB VIII). Die nähere Gestaltung von Inhalt und Umfang der bundegesetzlich geregelten Aufgaben und Leistungen der Kindertagesbetreuung ist nach § 26 SGB VIII dem Verantwortungsbereich der Bundesländer übertragen.

3.2 Landesrechtliche Rahmenvorgaben

In Nordrhein-Westfalen werden die bundesrechtlichen Vorgaben zur Bildung, Erziehung und Betreuung in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung durch das Gesetz zur frühen Bildung und Förderung von Kindern (**Kinderbildungsgesetz – KiBiz**) vertieft und erweitert.

Zusätzlich zum KiBiz wurde in Nordrhein-Westfalen die Verordnung zur Durchführung des Kinderbildungsgesetzes (**Durchführungsverordnung KiBiz – DVO KiBiz**) erlassen. Darüber hinaus hat die oberste Landesjugendbehörde des Landes Nordrhein-Westfalen die nachfolgenden verbindlichen Vereinbarungen mit den kommunalen Spitzenverbänden, den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege und den Kirchen abgeschlossen, um die Qualität der Kindertagesbetreuung trägerübergreifend sicherzustellen und weiterzuentwickeln (§ 26 Abs. 3 KiBiz):

- Vereinbarung über die Bildungs- und Erziehungsarbeit der Kindertageseinrichtungen (**Bildungsvereinbarung**).
- Vereinbarung über die Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte (**Fortbildungsververeinbarung**).
- Vereinbarung über die Qualifikation und den Personalschlüssel (**Personalvereinbarung**).

Die landesrechtlichen Regelungen bilden den Rahmen für die Ausgestaltung der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen. Indem die Finanzierung an die Beachtung dieser Rahmenvorgaben gekoppelt wird (§ 18 Abs. 2 KiBiz), kann die Qualität von Einrichtungen der Kindertagesbetreuung entscheidend mitbeeinflusst werden.

3.2.1 Vorgaben zur pädagogischen Arbeit

Anforderungen an die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen werden durch die Regelungen des KiBiz vorgegeben, indem auf die **Bildungsgrundsätze** „Mehr Chancen durch Bildung von Anfang an – Grundsätze zur Bildungsförderung für Kinder von 0 bis 10 Jahren in Kindertagesbetreuung und Schulen im Primarbereich in Nordrhein-Westfalen“ verwiesen wird. Letztere sind aufgrund der Bildungsvereinbarung zwischen den kommunalen Spitzenverbänden, den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege, den Kirchen, den beiden Landesjugendämtern und der obersten Landesjugendbehörde nach § 26 Abs.3 Nr.1 KiBiz verbindliche Orientierungen für die inhaltliche Ausgestaltung der pädagogischen Arbeit. Die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen soll durch das Prinzip der individuellen, ganzheitlichen und ressourcenorientierten Förderung geprägt sein (§ 13 KiBiz). Hierzu wurden in landrechtlichen Regelungen einige **Querschnittsaufgaben** für die pädagogische Arbeit festgelegt:

- individuelle und gemeinsame Förderung aller Kinder (§ 2 KiBiz, § 8 KiBiz, § 13 Abs. 4 KiBiz),
- interkulturelle Bildung und Erziehung (§ 13 Abs. 5 KiBiz),
- alters- und entwicklungsgerechte Beteiligung von Kindern an den ihr Leben in der Einrichtung betreffenden Angelegenheiten (§ 13 Abs. 6 KiBiz),
- Erziehungspartnerschaft (§ 9 KiBiz) und Elternbeteiligung (§ 9a KiBiz),
- Gesundheitsförderung und Prävention (§ 10 KiBiz).

Neben diesen allgemeinen Grundsätzen für die pädagogische Arbeit in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung werden in den landeseinheitlichen Regelungen zudem Vorgaben für die direkte wie auch die mittelbare pädagogische Arbeit formuliert. Ein besonderer Aufgabenschwerpunkt im Bereich der **direkten pädagogischen Arbeit** liegt gemäß § 13c KiBiz in der sprachlichen Bildung der Kinder. Weitere verbindliche Aufgabenfelder werden durch die Bildungsgrundsätze definiert. Zudem werden verschiedene Aufgabenfelder im Bereich der **mittelbaren pädagogischen Arbeit** in den Regelungen des KiBiz vorgegeben und inhaltlich in den Bildungsgrundsätzen konkretisiert:

- Pädagogische Konzeptionsarbeit (§ 13a KiBiz),
- Beobachtung und Dokumentation (§ 13b KiBiz),
- Zusammenarbeit mit den Eltern (§ 9 KiBiz),
- Kooperationen im Sozialraum (§ 14 KiBiz),
- Zusammenarbeit zur Frühförderung und Komplexleistung (§ 14a KiBiz),
- Zusammenarbeit mit Grundschulen (§ 14b KiBiz).

Weitere landesrechtlich formulierte Anforderungen ergeben sich für Kindertageseinrichtungen, die darüberhinausgehende besondere Aufgaben erfüllen. Dies gilt für **Familienzentren** (§ 16 KiBiz) sowie für **plusKITAs** (§ 16a KiBiz).

3.2.2 Vorgaben zu Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung

Landesseitige Vorgaben zur **pädagogischen Konzeption** in Kindertageseinrichtung sind in § 13a KiBiz geregelt. Die landrechtlichen Regelungen umfassen dabei neben der Verpflichtung nach einer einrichtungs- oder trägerspezifischen pädagogischen Konzeption zu arbeiten, auch inhaltliche Vorgaben für die pädagogische Konzeption (§ 13a Abs. 1 KiBiz). Weitere Anforderungen an die inhaltliche Ausgestaltung der pädagogischen Konzeption ergeben sich zudem durch die verbindlichen Orientierungen in den Bildungsgrundsätzen (§ 13a Abs. 2 KiBiz). Die pädagogische Konzeption ist im Rahmen des Betriebserlaubnisverfahrens nach § 45 SGB VIII vorzulegen (§ 45 Abs. 3 Nr. 3 SGB VIII).

In Nordrhein-Westfalen sind Einrichtungen der Kindertagesbetreuung nach § 11 Abs. 2 KiBiz zur **Evaluation** der pädagogischen Arbeit verpflichtet. Weitere landesrechtliche Vorgaben werden zu Gegenständen bzw. Inhalten der Evaluation gemacht.

Nach § 11 Abs. 1 KiBiz sind Kindertageseinrichtungen zur **Qualifizierung** des pädagogischen Personals verpflichtet. Leisten Einrichtungen der Kindertagesbetreuung über die Pflichten des § 13c KiBiz hinausgehende Aufgaben im Bereich der Sprachförderung, haben Einrichtungsträger zudem dafür Sorge zu tragen, dass sich die Fachkräfte durch die regelmäßige Teilnahme an Fort- und Weiterbildung entsprechend qualifizieren (§ 16b KiBiz). Weitere Vorgaben zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug auf die Qualitätssicherung und -entwicklung der pädagogischen Arbeit sowie auf die Sprachförderung ergeben sich aus der Fortbildungsvereinbarung für den Elementarbereich im Land Nordrhein-Westfalen nach § 26 Abs. 3 Nr. 2 KiBiz (Fortbildungsvereinbarung).

3.2.3 Vorgaben zu Öffnungs- und Betreuungszeiten

Landeseinheitliche Vorgaben zu Öffnungs- und Betreuungszeiten sind in §13e Abs. 2 KiBiz sowie in § 18 Abs. 3 Nr. 3 KiBiz geregelt. Danach darf die Anzahl der **Schließtage** 30 Tage nicht überschreiten. Weitere verbindliche Vorgaben ergeben sich für Kindertageseinrichtungen durch die örtliche Jugendhilfeplanung (§ 13e Abs. 1 KiBiz).

3.2.4 Vorgaben zur Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur

Die Zahl der Kinder pro Gruppe hat sich gemäß § 18 Abs. 3 Nr. 5 KiBiz an der Beschreibung der Gruppenformen in der Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz zu orientieren, wobei jedoch eine Überschreitung der genannten Gruppengrößen um maximal zwei Kinder möglich ist (§ 18 Abs. 4 KiBiz). Die **Gruppengröße** ist somit von verschiedenen gruppenbezogenen Merkmalen abhängig (vgl. Abb. 1). Zunächst unterscheidet sich die Gruppengröße zwischen Krippen-, Kindergarten- und altersgemischten Gruppen. Für Krippengruppen sowie altersgemischte Gruppen sind dabei kleinere Gruppengrößen gefordert als für Kindergartengruppen. In Kindergartengruppen hat der Betreuungsumfang ebenfalls Auswirkungen auf die Vorgaben zur Gruppengröße. Für altersgemischte Gruppen finden sich weiterhin gesonderte Regelungen in Bezug auf die Zahl der Kinder im Alter von 2 Jahren. Danach sollen mindestens 4, aber nicht mehr als 6 Kinder im Alter von 2 Jahren in einer altersgemischten Gruppe betreut werden.

Wöchentliche Betreuungszeit	Gruppenform I (2 J. - Einschulung)	Gruppenform II (unter 3 J.)	Gruppenform III (3 J. - Einschulung)
25 Stunden	20-22	10-12	25-27
35 Stunden	20-22	10-12	25-27
45 Stunden	20-22	10-12	20-22

Abb. 1: Landeseinheitliche Regelungen zur Gruppengröße
Quelle: Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz

Durch § 13d Abs. 1 KiBiz wird dem Träger einer Einrichtung die Möglichkeit eröffnet, die Gruppenbildung nach seiner Konzeption zu gestalten. Werden in einer Einrichtung Gruppen gebildet, die sich aus verschiedenen oder Anteilen der Gruppenformen nach der Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz zusammensetzen, ist die Anzahl der in einer Gruppe betreuten Kinder derart festzulegen, dass jedes Kind entsprechend seinem Alter und seiner Entwicklung gefördert werden kann. Zudem ist bei der inklusiven Bildung, Erziehung und Betreuung der besondere Bedarf für die gemeinsame Förderung von Kindern mit und ohne Behinderung bei der Festlegung der Gruppengröße zu beachten (§ 13d Abs. 2 KiBiz).

Weitere Anforderungen an die Gruppengröße und -zusammensetzung können sich für Kindertageseinrichtungen ergeben, wenn sie Kinder mit (drohender) Behinderung im Sinne des § 53 Abs. 1 SGB XII betreuen und eine zusätzliche Förderung zu den Kosten des behinderungsbedingten Mehraufwands von einem der Landschaftsverbände in ihrer Funktion als überörtliche Träger der Sozialhilfe erhalten.

3.2.5 Vorgaben zur Qualifikation des Personals

Landeseinheitliche Anforderungen an die Qualifikation des Personals in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung sind in der Vereinbarung zu den Grundsätzen über die Qualifikation und den Personalschlüssel nach § 26 Abs. 3 Nr. 3 KiBiz (Personalvereinbarung) geregelt. Als **Fachkräfte** gelten danach:

- Sozialpädagogische Fachkräfte, die an einer Fachschule oder in entsprechenden doppelqualifizierenden Bildungsgängen der Berufskollegs ausgebildet sind und über die staatliche Anerkennung verfügen – d. h. ErzieherInnen, HeilpädagogInnen, HeilerziehungspflegerInnen (§ 1 Abs. 1 der Personalvereinbarung).
- Sozialpädagogische Fachkräfte, die ein Hochschulstudium mit dem inhaltlichen Gegenstand der Kindheitspädagogik oder der Sozialen Arbeit absolviert haben und die staatliche Anerkennung besitzen (§ 1 Abs. 3 der Personalvereinbarung). Die Vorgaben zur staatlichen Anerkennung werden in Nordrhein-Westfalen im Gesetz über die staatliche Anerkennung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen sowie Heilpädagoginnen und Heilpädagogen (Sozialberufe-Anerkennungsgesetz – SobAG) weiter konkretisiert.
- Weitere Fachkräfte sind Kinderkrankenschwestern und Kinderkrankenpfleger bzw. GesundheitspflegerInnen, die aufgrund ihrer besonderen Qualifikation vor allem für die Betreuung von Kindern mit besonderem pflegerischem Betreuungsbedarf eingesetzt werden (§ 1 Abs. 2 der Personalvereinbarung).
- Die Landesjugendämter können Ausnahmen für den Einsatz von Fachkräften in begründeten Fällen zulassen. Voraussetzung hierfür sind eine pädagogische Ausbildung, ein Nachweis über eine insgesamt mindestens sechsmonatige Praxiserfahrung in der Kindertagesbetreuung sowie die Teilnahme an Fortbildungen im Umfang von mindestens 160 Stunden, die insbesondere die Anforderungen an die frühkindliche Bildung auch bei unterdreijährigen Kindern berücksichtigt (§ 1 Abs. 4 der Personalvereinbarung).

Als **Ergänzungskräfte** gelten in Nordrhein-Westfalen:

- KinderpflegerInnen, SozialassistentInnen, HeilerziehungshelferInnen, KrippenerzieherInnen, HortnerInnen oder Personen mit einer vergleichbaren Ausbildung (§ 2 Abs. 1 der Personalvereinbarung).
- Andere Personen, wenn sie nach Qualifikation und Eignung in der Lage sind die Fachkräfte in der Einrichtung in der pädagogischen Arbeit zu unterstützen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Ergänzungskraft im März 2008 in der Einrichtung beschäftigt war. Der Träger hat zudem eine Nachqualifizierung mindestens in Anlehnung an die Ausbildung der Kinderpflege anzustreben und dabei Alter und Berufserfahrung zu berücksichtigen (§ 2 Abs. 2 der Personalvereinbarung).



3.2.6 Vorgaben zur Personalausstattung (ohne Leitung)

Landeseinheitliche Vorgaben zur quantitativen und qualitativen Personalausstattung von Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen finden sich gemäß § 18 Abs. 3 Nr. 5 KiBiz in der Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz sowie in der Vereinbarung zu den Grundsätzen über die Qualifikation und den Personalschlüssel nach § 26 Abs. 3 Nr. 3 KiBiz (Personalvereinbarung).

Abb. 2 gibt die Anzahl der mindestens vorzuhaltenden **Personalstunden** entsprechend der Beschreibung der Gruppenformen in der Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz wieder. Diese ausgewiesenen Personalstunden bilden die Grundlage für die Personalbemessung in Kindertageseinrichtungen (§ 6 Abs. 1 & 2 Personalvereinbarung). In ihnen sind **Verfügungszeiten** in Höhe von 10 % enthalten (Fußnote 2 zu § 6 Abs. 2 der Personalvereinbarung).

Zu beachten ist, dass zwischen **Fachkraftstunden (FKS)** und **Ergänzungskraftstunden (EKS)** unterschieden wird. In den landeseitigen Mindestanforderungen zum Personaleinsatz werden sie jedoch als gleichwertig behandelt. Es ist zudem möglich Ergänzungskräfte im Rahmen der ausgewiesenen Fachkraftstunden (§ 3 Personalvereinbarung) bzw. BerufspraktikantInnen sowie Personen, die eine praxisintegrierte Ausbildung zum/zur ErzieherIn absolvieren, im Rahmen der ausgewiesenen Fach- und Ergänzungskraftstunden einzusetzen (§ 4 Personalvereinbarung).

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass unabhängig vom Betreuungsumfang in der Gruppenform I und II mindestens zwei Fachkräfte und in der Gruppenform III mindestens eine Fachkraft und eine Ergänzungskraft einzusetzen sind (Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz).

Die Mindestanforderungen an den Personaleinsatz dürfen vorübergehend unterschritten werden, wenn eine Einrichtung Gebrauch von der Überbelegungsmöglichkeit entsprechende der Maßgaben nach § 18 Abs. 4 KiBiz macht (§ 6 Abs. 3 Personalvereinbarung). Die Bildung von **Personalpools**, insbesondere für Vertretungen und besondere pädagogische Aufgaben ist zulässig (§ 5 Personalvereinbarung).

Wöchentliche Betreuungszeit	Gruppenform I (2 J. - Einschulung)	Gruppenform II (unter 3 J.)	Gruppenform III (3 J. - Einschulung)
25 Stunden	55 FKS	55 FKS	55 FKS/EKS
35 Stunden	77 FKS	77 FKS	77 FKS/EKS
45 Stunden	99 FKS	99 FKS	99 FKS/EKS

Abb. 2: Landeseinheitliche Mindestanforderungen an den Personaleinsatz (ohne Leitungsstunden)

Quelle: Eigene Darstellung nach Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz

Über die Mindestanforderungen hinausgehend sind gemäß der in Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz ausgewiesenen Personalkraftstunden (PKS) die in Abb. 3 dargestellten **zusätzlichen Fachkraftstunden** vorgesehen. Diese werden differenziert nach der Gruppenform und auf der Grundlage der Betreuungszeiten berechnet.

Wöchentliche Betreuungszeit	Gruppenform I (2 J. - Einschulung)	Gruppenform II (unter 3 J.)	Gruppenform III (3 J. - Einschulung)
	30 %	40 %	20 %
25 Stunden	7,5 FKS	10 FKS	5 FKS
35 Stunden	10,5 FKS	14 FKS	7 FKS
45 Stunden	13,5 FKS	18 FKS	9 FKS

Abb. 3: Landeseinheitlich geregelte zusätzliche Personalkraftstunden

Quelle: Eigene Darstellung

Weitere Anforderungen an die qualitative und quantitative Personalausstattung können sich für Kindertageseinrichtungen ergeben, wenn sie Kinder mit (drohender) Behinderung im Sinne des § 53 Abs. 1 SGB XII betreuen und eine zusätzliche Förderung zu den Kosten des behinderungsbedingten Mehraufwands von einem der Landschaftsverbände in ihrer Funktion als überörtliche Träger der Sozialhilfe erhalten.

3.2.7 Vorgaben zur Leitungsausstattung

Landeseinheitliche Regelungen zur qualitativen und quantitativen Leitungsausstattung finden sich im KiBiz sowie in der Vereinbarung zu den Grundsätzen über die Qualifikation und den Personalschlüssel nach § 26 Abs. 3 Nr. 3 KiBiz (Personalvereinbarung).

Bezogen auf das **Qualifikationsniveau** wird in Nordrhein-Westfalen vorgegeben, dass die Leitung einer Kindertageseinrichtung von einer sozialpädagogischen Fachkraft zu übernehmen ist (§ 18 Abs. 3 Nr. 4 KiBiz). Diese Qualifikationsanforderungen werden durch die Maßgaben des § 1 Abs. 1 und 2 der Personalvereinbarung weiter präzisiert.

Darüber hinaus finden sich in § 5 der Personalvereinbarung weitere landesrechtliche Regelungen zur Leitung von Kindertageseinrichtungen. Sie beinhalten Vorgaben zur nachzuweisenden **Berufserfahrung** (§ 5 Abs.1 Personalvereinbarung) sowie Vorgaben zur **Freistellung** von Leitungskräften (§ 5 Abs.2 Personalvereinbarung). Die in der Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz ausgewiesenen Personalkraftstunden enthalten **Leitungsstunden** im Höhe von 20 % der wöchentlichen Betreuungszeiten.

Für die Leitung von Kindertageseinrichtung ergibt sich damit unabhängig von der Gruppenform ein wöchentliches Zeitkontingent von 5, 7 bzw. 9 Stunden pro Gruppe. Die Leitung von bis zu fünf Einrichtungen im **Verbund** (auch trägerübergreifend) ist zulässig (§ 5 Abs. 3 Personalvereinbarung).

3.2.8 Vorgaben zu Raum und Ausstattung

Für das **Raumkonzept und die Ausstattung von Kindertageseinrichtungen** existieren keine landesrechtlich definierten Mindestanforderungen in Nordrhein-Westfalen, die verbindlich zu erfüllen sind, um eine Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII zu erwirken. Von den Landesjugendämtern Rheinland und Westfalen-Lippe werden jedoch landeseinheitliche Empfehlungen zum Raumprogramm ausgesprochen. Diese sind zusammenfassend in Abb. 4 dargestellt.



Vorzuhaltende Räume	Raumgröße	Sonstige Empfehlungen
Gruppenraum	insgesamt	–
Gruppennebenraum	60-70 qm	–
Raum zur Differenzierung	–	Bei Gruppen mit Kindern unter 3 Jahren: Nutzung auch für mehrere Gruppen möglich, max. 10-12 Kinder Ab 2. Gruppe: Zur therapeutischen Nutzung; bei längeren Betreuungszeiten; für jüngere Kinder
Mehrzweckraum	55 qm	Ab 2. Gruppe Zzgl. Geräteraum
Sanitärbereich	–	Mind. 1 WC & 1 Waschbecken/10 Kinder
Pflegebereich	–	U.a. bei inklusiver Betreuung Integriert in Sanitärraum oder als eigener Raum
Küche	–	ggf. mit Vorratsraum
Eingangsbereich	–	–
Flure	–	–
Garderoben	–	–
Abstellbereich	–	–
Wirtschaftsraum	–	Waschmaschine, Trockner, Putzmittel
Außenspielfläche	ca. 10-12 qm pro Kind	Planung und Größe richtet sich nach betreuter Kinderzahl und örtlichen Gegebenheiten Abweichungen - z. B. in innerstädtischen Bereichen - sind möglich
Räume für Leitung/Personal	–	siehe Arbeitsstättenverordnung
Personal-WC	–	Möglichst behindertengerecht

Abb. 4: Landeseinheitliche Empfehlungen zum Raumprogramm

Quelle: Empfehlungen zum Raumprogramm für Kindertageseinrichtungen des LVR und des LWL

Vorgaben an die räumliche Gestaltung von Kindertageseinrichtungen ergeben sich zudem durch andere beteiligte Behörden und deren verbindlichen Regelungen:

- Bauämter (Baurecht, Brandschutz)
- Unfallkasse NRW (Unfallverhütung, Brandschutz)
- Gesundheitsämter
- Arbeitsstättenverordnung und Arbeitsschutz
- TÜV

3.2.9 Vorgaben zur Fachberatung

Für die Fachberatung in Kindertageseinrichtungen werden **landeseinheitliche Vorgaben** über Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung der pädagogischen Arbeit sowie zur Sprachförderung im Rahmen der **Fortbildungsvereinbarung** nach § 26 Abs. 3 Nr. 2 KiBiz verbindlich geregelt.

3.2.10 Vorgaben zur 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 beteiligt sind:

- das Land (§ 18 Abs. 1 KiBiz, § 20 Abs. 1 KiBiz),
- die Kommunen (§ 85 Abs. 1 SGB VIII),
- die Träger von Kindertageseinrichtungen (§ 74 Abs. 1 Satz 1. Nr.4 SGB VIII) und
- die Eltern (§ 90 Abs. 1 SGB VIII, § 23 KiBiz).

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 den Vorteil, dass nicht die Einrichtung selbst (im ungünstigsten Fall unabhängig von der Belegung) finanziert werden muss, sondern eine Finanzierung der Einrichtung nur erfolgt, wenn diese tatsächlich von Kindern im Einzelfall in Anspruch genommen werden (vgl. Wiesner 2016, S. 14).

3.2.10.1 Landesförderung im Außenverhältnis zwischen Land und Einrichtungsträger

3.2.10.1.1 Grundförderung – Kindpauschale

Erfüllen Einrichtungen der Kindertagesbetreuung die in § 18 Abs. 2 und 3 KiBiz genannten Voraussetzungen, erfolgt eine finanzielle Förderung durch das Land pro Kind und Kindergartenjahr (01.08. eines Jahres bis zum 31.07. des folgenden Jahres). Als Berechnungsgrundlage für die Finanzierung dient ein pauschalisierter Betrag für jedes aufgenommene Kind (Kindpauschale), der an verschiedenen Gruppenformen und Betreuungszeiten orientiert errechnet und ausgewiesen ist (§ 19 Abs. 1 KiBiz i. V. m. Anlage zu § 19 Abs. 1; Abb. 5). Die Summe der Kindpauschalen ist der Betrag, mit dem sich das Land Nordrhein-Westfalen an den Betriebskosten (Personal- und Sachkosten) einer Einrichtung beteiligt.

Wöchentliche Betreuungszeit	Gruppenform I (2 J. - Einschulung)	Gruppenform II (unter 3 J.)	Gruppenform III (3 J. - Einschulung)
25 Stunden	4.689,45 €	9.667,89 €	3.461,01 €
35 Stunden	6.283,69 €	12.971,95 €	4.620,20 €
45 Stunden	8.058,41 €	16.636,96 €	7.404,64 €

Abb. 5: Landeseinheitliche Regelungen zur Finanzierung pro Kind – Kindpauschale

Quelle: Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz

Werden Kinder mit (drohender) Behinderung betreut, bei denen dies von einem Träger der Eingliederungshilfe festgestellt wurde, erhält der Träger der Einrichtung grundsätzlich den 3,5fachen Satz der Kindpauschale IIIb. In den Fällen, in denen diese Kinder einen Ganztagsplatz mit 45 Stunden wöchentlicher Betreuungszeit in der Gruppenform II belegen, wird die Kindpauschale IIc um 2.000 Euro erhöht (Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz).

3.2.10.1.2 Zusatzförderung

Einrichtungen der Kindertagesbetreuung können bei der Erfüllung bestimmter Vorgaben und Voraussetzungen **weitere Fördermittel** des Landes zur Finanzierung ihrer Betriebskosten erhalten. Diese zusätzlichen Zuschüsse werden den Jugendämtern gewährt, die allerdings gesetzlich dazu verpflichtet sind diese an die Träger der Einrichtungen in ihrem Zuständigkeitsbereich weiterzuleiten. Folgende zusätzlichen Förderungen können Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen zur Finanzierung ihrer Betriebskosten erhalten:

- Jede Kindertageseinrichtung erhält in Abhängigkeit von ihrer Größe eine **Verfügungspauschale**, die der Finanzierung zusätzlicher Personalkraftstunden oder anderer, das pädagogische Personal unterstützende Kräfte, dient. Die Höhe der Verfügungspauschale liegt dabei zwischen 1.000 € bei eingruppigen Einrichtungen und 11.000 € bei sieben- und mehrgruppigen Einrichtungen pro Kindergartenjahr (§ 21 Abs. 3 KiBiz i. V. m. Anlage 1 zu §21).
- Für jedes Kind unter drei Jahren, das in einer Kindertageseinrichtung betreut wird, sieht das Land eine zusätzliche **U3-Pauschale** pro Kindergartenjahr vor. Die Höhe der U3-Pauschale richtet sich nach den wöchentlichen Betreuungszeiten und beträgt bei einem Betreuungsumfang von 25 Stunden 1.400 €, bei 35 Stunden 1.800 € und für einen Ganztagsplatz mit einem Betreuungsumfang von 45 Stunden 2.200 €. Diese Förderbeträge sind von der Einrichtung ausschließlich zur Finanzierung zusätzlicher Personalkraftstunden oder anderer, das pädagogische Personal unterstützende Kräfte, einzusetzen. Das zusätzliche Personal muss dabei die Qualifikationsanforderungen an eine Ergänzungskraft nach den Maßgaben des § 2 Abs. 1 der Vereinbarung zu den Grundsätzen über die Qualifikation und den Personalschlüssel nach § 26 Abs. 3 Nr. 3 KiBiz erfüllen (§ 21 Abs. 4 KiBiz).
- **Familienzentren** werden mit einem Betrag von 13.000 € pro Kindergartenjahr durch Landesmittel gefördert (§ 21 Abs. 5 oder 7 KiBiz). Darüber hinaus erhalten **Familienzentren mit besonderem Unterstützungsbedarf** einen zusätzlichen Landeszuschuss in Höhe von 1.000 € (§ 21 Abs. 6 KiBiz).
- Die **Qualifizierung des pädagogischen Personals** in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung wird mit einem jährlichen Betrag von 5 Mio. € unterstützt (§ 21c KiBiz). Grundlage für die Förderung von Fortbildungsmaßnahmen sowie der Teilnahmen an Fortbildungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung der pädagogischen Arbeit sind die „Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zu Fortbildungsmaßnahmen für pädagogische Kräfte des Elementarbereichs des Landes Nordrhein-Westfalen“ gemäß Runderlass des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen vom 08. Juli 2016 (Az. 323.3.6001.02.02). Förderfähig sind Fortbildungsmaßnahmen sowie die Teilnahmen an Fortbildungsmaßnahmen, die die unter Ziffer 4 der Richtlinie genannten Voraussetzungen erfüllen. Hierzu gehört u. a., dass die Fortbildungsmaßnahme vollständig von einer Person durchgeführt werden muss, die zum Zeitpunkt der Maßnahmendurchführung die „Weiterbildung als Multiplikatorin/Multiplikator zur Durchführung von Qualifizierungsangeboten einer Alltagsintegrierten Sprachbildung und Beobachtung im Elementarbereich des Landes Nordrhein-Westfalen“ mit Zertifikatsnachweis abgeschlossen haben. Weiterhin muss den Fortbildungsmaßnahmen das Curriculum „Alltagsintegrierte Sprachbildung und Beobachtung im Elementarbereich – Curriculum zur Durchführung von Qualifizierungsangeboten für pädagogische Fachkräfte der Kindertageseinrichtungen und der Kindertagespflege in Nordrhein-Westfalen“ zugrunde liegen. Die Förderung von Maßnahmen zur Qualifizierung des pädagogischen Personals erfolgt innerhalb vorgegebener Höchstgrenzen in Form einer Festbetragsfinanzierung in Höhe von 2 € pro Unterrichtsstunde und Teilnehmenden (vgl. Ziffer 5.4 der Richtlinie). Ein Anspruch auf die Gewährung der Fördermittel besteht nicht, sondern liegt im pflichtgemäßen Ermessen im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel des jeweils zuständigen Landesjugendamtes (vgl. Ziffer 1.2 der Richtlinie).

3.2.10.1.3 Investitionskostenförderung

Der Bund und das Land Nordrhein-Westfalen stellen den beiden Landesjugendämtern finanzielle Mittel zur Verfügung um **investive Maßnahmen** in Kindertageseinrichtungen zur Schaffung neuer Betreuungsplätze sowohl für Kinder unter drei Jahren (2015 bis 2016) als auch für Kinder über 3 Jahren (2016

bis 2018) zu fördern. Grundlage dieser Förderung sind die „Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen für Investitionen zum Ausbau von Plätzen in Kindertagesbetreuung und Kindertagespflege“ gemäß dem Runderlass des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen vom 09. März 2016 (Az. 321-6252.2). Förderfähig sind Neu-, Aus- und Umbaumaßnahmen einschließlich Ersteinrichtung (ohne Grundstückserwerb und Erschließung) von geeigneten Räumen aller Art, die der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern im Alter unter drei Jahren bzw. Kindern im Alter von drei Jahren bis zum Schuleintritt dienen, sowie der Herrichtung und Ausstattung des Grundstücks (vgl. Ziffer 2.3 der Richtlinie). Die Förderung erfolgt in Form einer Anteilsfinanzierung mit einem Fördersatz von bis zu 90 % der nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit anerkannten Ausgaben. Die zuwendungsfähigen Ausgaben sind dabei auf folgende Höchstbeträge pro Platz begrenzt:

- bei Neubaumaßnahmen inklusive Ersteinrichtung sowie der Herrichtung und Ausstattung des Grundstücks: 20.000 €,
- bei Aus- und Umbaumaßnahmen sowie der Herrichtung und Ausstattung des Grundstücks: 8.500 €.

Geht es um Räumlichkeiten zur Schaffung **neuer Betreuungsplätze in einer altersgemischten Gruppe** ist es möglich, Fördermittel für den U3-Ausbau mit Fördermitteln für den Ü3-Ausbau zu kombinieren, wobei jedoch die Vorgaben zur Kostenabgrenzung zu beachten sind (vgl. Ziffer 4.2 & 4.4 der Richtlinie). Da es sich um eine freiwillige Förderung des Landes Nordrhein-Westfalen handelt, besteht kein Anspruch auf die Gewährung von Zuwendungen für Investitionen zum Ausbau von Kindertageseinrichtungen. Das jeweils zuständige Landesjugendamt entscheidet aufgrund seines pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel (vgl. Ziffer 1.2 der Richtlinie).

3.2.10.1.4 Förderung von Inklusion durch die überörtlichen Träger der Sozialhilfe

Ergänzend zu der Finanzierung nach dem KiBiz können Träger von Kindertageseinrichtungen für die Betreuung eines **Kindes mit (drohender) Behinderung** im Sinne des § 53 Abs. 1 SGB XII eine zusätzliche Förderung des Landes erhalten. Grundlage für die Förderung von Kindern mit (drohender) Behinderung sind die Richtlinien des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR) zur Förderung der Inklusion in Kindertageseinrichtungen (FlnK) vom 07.04.2014 (in der Fassung vom 09.03.2016) und die Richtlinien des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL) zur Förderung von Kindern mit Behinderung in Kindertageseinrichtungen vom 19.12.2008 (in der Fassung vom 20.12.2013). Förderfähig sind:

- Zusätzliche Fachkraftstunden und – sofern die Kosten der Fachkraftstunden abgedeckt sind – auch die Qualifizierung und Fortbildung von Beschäftigten, der zeitliche Aufwand für Vernetzung und Beratung sowie Sachmittel bis zu einer Höhe von 5 % des Zuwendungsbetrages (vgl. Ziffer 5.1 der LVR-Richtlinie), wobei die unter Ziffer 5 und Ziffer 6 der LVR-Richtlinie genannten Voraussetzungen zu erfüllen sind.
- Zusätzliche Fachkraftstunden und – sofern die zusätzlichen Fachkraftstunden eingehalten werden – auch die Qualifizierung (Fortbildung und Fachberatung) der mit der Förderung von Kindern mit Behinderung betrauten Kräfte, weitere Leistungen für die geförderten Kinder (insbesondere Motopädie und Beratungsleistungen für Therapie) sowie behinderungsgerechte Ausstattungsgegenstände bis maximal 10 % der Pauschalen (vgl. Ziffer 7.1 und 7.2 der LWL-Richtlinie), wobei die unter Ziffer 5.1, Ziffer 5.2 und Ziffer 8 der LWL-Richtlinie genannten Voraussetzungen zu erfüllen sind.

Werden die Voraussetzungen zur Förderung erfüllt, können Einrichtungen der Kindertagesbetreuung die nachfolgenden **Förderbeträge** erhalten:

- Die LVR-Förderung beträgt 5.000 € je Kind mit (drohender) Behinderung und wird als Festbetrag für ein Kindergartenjahr gewährt (vgl. Ziffer 7 der LVR-Richtlinie).
- Die LWL-Förderung beträgt bei einer Absenkung der Gruppenstärke 5.000 € je Kind mit (drohender) Behinderung und wird als Festbetrag für ein Kindergartenjahr gewährt (vgl. Ziffer 5.1 der LWL-Richtlinie). Im Falle der Beschäftigung zusätzlicher Fachkräfte, wird die LWL-Förderung in Form von Pauschalen gewährt, die nach Anzahl der anerkannten Kinder mit Behinderung (maximal bis zu vier Kinder pro Einrichtung) und nach Trägerart gestaffelt sind. Die Höhe der LWL-Pauschale liegt zwischen 13.068 € bzw. 14.160 € (bei einem Kind) und 18.276 € bzw. 22.608 € (bei vier Kindern) (vgl. Ziffer 5.2.1 der LWL Richtlinie i. V. m. Anlage zu Ziffer 5.2.1). Werden zusätzliche Fachkräfte zur Betreuung von Kindern mit Behinderung unter drei Jahren beschäftigt, erhöht sich die Pauschale für jedes Kind unter drei Jahren um 2.500 € (vgl. Ziffer 5.3 der LWL-Richtlinie).

Diese zusätzliche Förderung dient der Finanzierung von Kosten des behinderungsbedingten Mehraufwandes (vgl. Ziffer 1 der LVR-Richtlinie; Ziffer 1.2 der LWL-Richtlinie). Ein Anspruch auf Gewährung dieser Förderung besteht nicht. Der jeweils zuständige überörtliche Träger der Sozialhilfe entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen im Rahmen der ihm zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel (vgl. Ziffer 3 der LVR-Richtlinie; Ziffer 1.3 der LWL-Richtlinie).

3.2.10.1.5 Förderung der Fachberatung

Für die Finanzierung der Fachberatung finden sich keine Regelungen im KiBiz. Es existieren lediglich Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Fachberatung für Tageseinrichtungen für Kinder des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen vom 28. April 1983. Danach können Personalkosten für die Fachberatung gefördert werden (vgl. Ziffer 2 der Richtlinie). Die Förderung erfolgt in Form eines Festbetrags, dessen Höhe jährlich nach Verabschiedung des Haushaltsplanes auf der Grundlage eines Förderungsanteils von bis 50 % der Personalkosten (Bruttobezüge einschließlich Arbeitgeberanteile) neu festgesetzt wird (vgl. Ziffer 5.2 & Ziffer 5.4.1 der Richtlinie). Ein Anspruch auf Gewährung dieser Förderung besteht nicht. Der jeweils zuständige Landschaftsverband entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen im Rahmen der ihm zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel (vgl. Ziffer 1.3 der Richtlinie). Die Förderung durch das Land beläuft sich nach Angaben des Paritätischen Gesamtverbandes (2010) auf ca. 5 bis 8 % einer Vollzeitstelle (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 14).

3.2.10.2 Landesförderung im Innenverhältnis zwischen Land und Kommune

3.2.10.2.1 Grundförderung

Die Beteiligung des Landes an den Kosten der Kindertagesbetreuung erfolgt in Form eines pauschalisierten Zuschusses an die Jugendämter der Kommunen (Kreise, kreisfreie Städte und z. T. kreisangehörige Gemeinden).

Die Höhe des Landeszuschusses richtet sich nach den gezahlten Kindpauschalen, differiert allerdings je nachdem in welcher Trägerschaft sich die durch das jeweilige Jugendamt geförderten Einrichtungen befinden. Handelt es sich um eine Einrichtung in kirchlicher Trägerschaft, erhält das Jugendamt einen Zuschuss in Höhe von 36,5 % der gezahlten Kindpauschalen. Bei Einrichtungen in anderer freier Trägerschaft beträgt der Zuschuss 36,0 %, bei Elterninitiativen 38,5 % und bei Einrichtungen, die sich in kommunaler Trägerschaft befinden, wird ein Zuschuss von 30,0 % der gezahlten Kindpauschalen gewährt (§ 21 Abs. 1 KiBiz).

Zum Ausgleich des nach Änderung des Achten Sozialgesetzbuches notwendigen Ausbaus der Kindertagesbetreuung erhöhen sich die jeweiligen Prozentsätze um 19,96 % für Kinder im Alter von unter

drei Jahren (§ 21 Abs. 1 KiBiz). Weiterhin beteiligt sich das Land an den von Jugendämtern zu zahlenden Mietzuschüssen. Die Höhe richtet sich in Abhängigkeit von der Trägerschaft der Einrichtung nach den Prozentsätzen, die auch zur Bemessung des Landeszuschusses an die Jugendämter zugrunde gelegt werden (§ 21 Abs. 8 KiBiz).

Da in Nordrhein-Westfalen nach § 23 Abs. 3 KiBiz für das letzte Kindergartenjahr vor der Einschulung keine Elternbeiträge für die Inanspruchnahme von Angeboten in Kindertageeinrichtung verlangt werden dürfen, zahlt das Land als Ausgleich für diesen Einnahmeausfall einen pauschalen Zuschuss in Höhe von 5,1 % der Summe der Kindpauschalen, die sich auf Grundlage der verbindlichen Jugendhilfeplanung im Hinblick auf die Betreuung von Kindern im Alter von drei Jahren bis zur Einschulung in den geförderten Kindertageseinrichtungen für das kommende Kindergartenjahr ergibt (§ 21 Abs. 10 KiBiz).

3.2.10.2.2 Zusatzförderung

Das Land Nordrhein-Westfalen stellt je Kindergartenjahr weitere Förderbeträge zur Finanzierung von Kindertageseinrichtungen zur Verfügung, die anteilig an die Jugendämter verteilt werden und bei denen das jeweilige Jugendamt über die Verteilung an die Einrichtungen in seinem Bezirk entscheidet. Hierbei handelt es sich um folgende Landeszuschüsse:

- Für die Förderung von **plusKITA-Einrichtungen** stellt das Land einen Betrag von 45 Mio. € je Kindergartenjahr landesweit zur Verfügung. Die Höhe des Anteils eines Jugendamtes ergibt sich dabei aus der Anzahl der Kinder unter sieben Jahren in Familien mit SGB II-Leistungsbezug in seinem Zuständigkeitsbereich im Verhältnis zur landesweiten Gesamtzahl der Kinder unter sieben Jahren in Familien mit SGB-II-Leistungsbezug. Der Zuschuss den das Jugendamt erhält, ist auf einen durch 25.000 € teilbaren Betrag festzusetzen und beträgt mindestens 25.000 € (§ 21a Abs. 1 KiBiz).
- Das Land stellt landesweit für Einrichtungen, die Kinder mit **zusätzlichem Sprachförderbedarf** betreuen, einen Betrag von 25 Mio. € pro Kindergartenjahr zur Verfügung. Der Anteil eines Jugendamtes ergibt sich jeweils zur Hälfte aus der Anzahl der Kinder im Jugendamtsbezirk unter sieben Jahren in Familien mit SGB-II-Leistungsbezug im Verhältnis zur landesweiten Gesamtzahl der Kinder unter sieben Jahren in Familien mit SGB-II-Leistungsbezug und der Anzahl der Kinder im Jugendamtsbezirk in Kindertageseinrichtungen, in deren Familien vorrangig nicht Deutsch gesprochen wird im Verhältnis zur landesweiten Gesamtzahl der Kinder in Kindertageseinrichtungen, in deren Familien vorrangig nicht Deutsch gesprochen wird (§ 21b Abs. 1 KiBiz). Die Sprachförderung nach §21b KiBiz ersetzt die bis 31.07.2016 gültige Regelung des § 21 Abs. 2 KiBiz nach der für jedes Kind, bei dem im Rahmen des Verfahrens zur Sprachstandsfeststellung gemäß § 36 Abs. 2 des Schulgesetzes Nordrhein-Westfalen ein besonderer Förderbedarf festgestellt wird, das Land bis zum Schuleintritt des Kindes einen zusätzlichen Zuschuss von 356 € pro Kindergartenjahr zahlt.

3.2.10.3 Kommunalen Eigenanteil

3.2.10.3.1 Grundförderung

Beteiligt sich das Land in Form der Kindpauschale nach § 19 KiBiz an den Betriebskosten einer Einrichtung, gewährt das Jugendamt dem Träger der Einrichtung einen Zuschuss für die Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrages. Die Höhe des Zuschusses des Jugendamtes richtet sich nach den gezahlten Kindpauschalen und unterscheidet sich in Abhängigkeit der Trägerschaft der Einrichtung. Für Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft beträgt der Zuschuss 88 % der gezahlten Kindpauschalen. Handelt es sich um einen anderen freien Träger erhält die Einrichtung einen Zuschuss in Höhe von 91,0 % der Kindpauschalen. Wenn der Träger der Einrichtung eine Elterninitiative ist, erhält diese einen Zuschuss von 96 % vom Jugendamt. Bei Einrichtungen, die sich in kommunaler Trägerschaft befinden, beträgt der Zuschuss 79 % der gezahlten Kindpauschalen (§ 20 Abs. 1 KiBiz).

3.2.10.3.2 Zusatzförderung

Über die Grundförderung hinaus können Einrichtungen der Kindertagesbetreuung in Nordrhein-Westfalen bei der Erfüllung bestimmter Vorgaben und Voraussetzungen weitere Zuschüsse des Jugendamtes zur Finanzierung ihrer Betriebskosten erhalten:

- Einrichtungen können einen zusätzlichen **Zuschuss zur Kaltmiete** erhalten. Im Wege des Vorabzugs sind dabei ein Betrag von 2.798,13 € für jede Gruppe der Einrichtung und der nach § 20 Abs. 1 KiBiz zugrundeliegende Eigenanteil des Trägers zu berücksichtigen. Voraussetzung ist allerdings, dass das Mietverhältnis am 28. Februar 2007 bereits bestand. Für nach diesem Zeitpunkt begründete Mietverhältnisse leistet das Jugendamt Mietzuschüsse in Form von Pauschalen (§20 Abs. 2 KiBiz).
- **Eingruppigen Einrichtungen**, die am 28. Februar 2007 in Betrieb waren, kann unter Berücksichtigung des in § 20 Abs. 1 KiBiz ausgewiesenen Eigenanteils des Trägers ein weiterer Pauschalbetrag in Höhe von bis zu 15.000 € vom Jugendamt geleistet werden, sofern der Träger erst durch diesen zusätzlichen Förderbetrag eine ausreichende Finanzierung der Einrichtung gewährleisten kann (§ 20 Abs. 3 Satz 1 KiBiz).
- Für **Waldkindergartengruppen** kann unter Berücksichtigung des in § 20 Abs. 1 KiBiz ausgewiesenen Eigenanteils des Trägers ein weiterer Pauschalbetrag in Höhe von bis zu 15.000 € je Waldkindergartengruppe gewährt werden, wenn der Träger die Einrichtung ansonsten nicht ausreichend finanzieren kann (§ 20 Abs. 3 Satz 2 KiBiz).



Der Träger der örtlichen Jugendhilfe kann Einrichtungen, die einen hohen Anteil von Kinder mit besonderem Unterstützungsbedarf des Bildungsprozesses aufweisen oder Kinder mit zusätzlichem Sprachförderbedarf betreuen, mit weiteren Mitteln fördern. Wie vielen Einrichtungen das Jugendamt eine zusätzliche Förderung gewähren kann, hängt dabei von dem durch das Land zugewiesenen Gesamtförderbetrag ab. Die Entscheidung darüber, an welche Einrichtungen der Zuschuss weitergeleitet wird, liegt im Ermessen des jeweils zuständigen Jugendamtes. Die Aufnahme einer Einrichtung in die Förderung erfolgt dann jedoch in der Regel für fünf Jahre. Einrichtungen, die die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen, können zur Finanzierung ihrer Angebote nachfolgende Förderungen vom Jugendamt erhalten:

- Einrichtungen, die als **plusKITA** im Sinne des §16a KiBiz in die örtliche Jugendhilfeplanung aufgenommen sind, können einen Zuschuss von mindestens 25.000 € erhalten, vorausgesetzt dieser wird für das pädagogische Personal eingesetzt (§ 21a Abs. 2 KiBiz).
- Das Jugendamt kann Kindertageseinrichtungen, welche die in § 16b KiBiz genannten Voraussetzungen erfüllen für **zusätzliche Sprachförderbedarfe** Landesmittel in Höhe von mindesten 5.000 € zuweisen (§ 21b Abs. 2 KiBiz).

3.2.10.4 Eigenanteil von Einrichtungsträgern

In Nordrhein-Westfalen sind auf kommunaler Ebene, neben den Jugendämtern, auch die Träger von Einrichtungen an den Kosten der Kindertagesbetreuung beteiligt. Entsprechend des kommunalen Finanzierungsanteils gemäß § 20 Abs. 1 KiBiz wird in Nordrhein-Westfalen von den Trägern der Einrichtungen ein Eigenanteil in Höhe von 12 % bei kirchlichen Trägern, 9 % bei anderen freien Trägern, 4 % bei Elterninitiativen und 21 % bei kommunalen Trägern verlangt.

3.2.10.5 Elternbeiträge

Ebenfalls an der Finanzierung von Einrichtungen der Kindertagesbetreuung beteiligt werden können gemäß den landesrechtlichen Regelungen die Eltern der Kinder. Die Entscheidung, ob nach § 90 Abs. 1 SGB VIII Teilnahme- oder Kostenbeiträge (Elternbeiträge) für die Inanspruchnahme von Angeboten der Kindertagesbetreuung erhoben werden, obliegt dem jeweils zuständigen Jugendamt (§23 Abs. 1 KiBiz). Werden Kostenbeiträge für die Inanspruchnahme von Kindertageseinrichtungen erhoben, hat das Jugendamt eine soziale Staffelung vorzusehen sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Eltern und die Betreuungszeit dabei zu berücksichtigen. Ebenso können auch ermäßigte Beiträge oder eine Beitragsfreiheit für Geschwisterkinder vorgesehen werden (§23 Abs. 5 KiBiz). Nach § 23 Abs. 4 KiBiz kann der Träger der Kindertageseinrichtung ein Entgelt für Mahlzeiten von den Eltern verlangen.

4 ZUKUNFT.KITA@NRW - Pädagogische Qualität Kindertageseinrichtungen (Jas/Höd)

4.1 Qualitätsmodell für den Bereich der Bildung, Erziehung und Betreuung in KiTas

Im Rahmen der bundesdeutschen Qualitätsdebatte im Bereich sozialer Dienstleistungen werden zur Strukturierung von Qualitätskriterien die ursprünglich von Avedis Donabedian (1966) beschriebenen Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität herangezogen. Diese Systematisierung wurde auch für den Bereich der Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen übernommen, mittlerweile jedoch ausdifferenziert und um weitere Qualitätsbereiche ergänzt (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 12; Abb. 6).

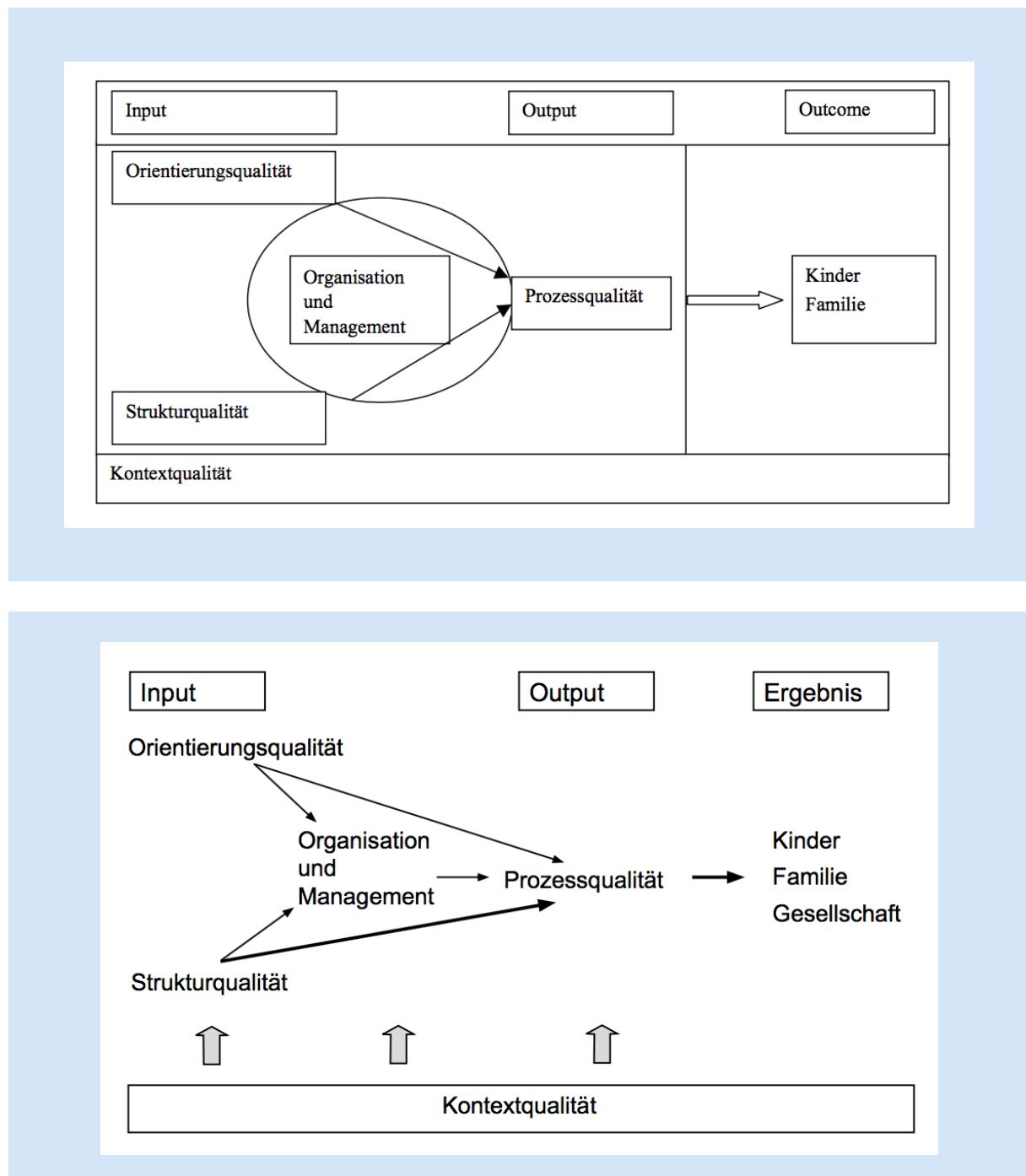


Abb. 6: Qualitätsmodell nach dem 12. KJB bzw. Viernickel & Schwarz (2009)

4.1.1 Strukturqualität

Strukturqualität beschreibt die personalen, sozial-organisatorischen und räumlich-materialen Rahmenbedingungen unter denen das pädagogische Handeln in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung stattfindet und von denen dieses beeinflusst wird. Hierunter werden situationsunabhängige, zeitlich stabile Bedingungen der Gruppe und der Einrichtung verstanden, innerhalb derer sich pädagogische Prozesse vollziehen. Merkmale der Strukturqualität können daher als **Inputfaktoren** betrachtet werden, die den pädagogisch Tätigen in einer Einrichtung vorgegeben sind und unter denen sie die konkrete pädagogische Arbeit gestalten, d. h. eine bestimmte Prozessqualität realisieren. Charakteristisch für die verschiedenen strukturellen Qualitätsmerkmale ist, dass sie in der Regel politisch direkt regulierbar sind und auch reguliert werden. Die nachfolgenden Ausführungen zu den einzelnen Merkmalen der Strukturqualität beziehen sich im Wesentlichen auf solche Aspekte, die sich politisch regulieren lassen (vgl. Tietze et al. 2013, S. 23; BMFSFJ 2005, S. 200).

Die **personale Dimension der Strukturqualität** in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung bezieht sich auf Merkmal des pädagogischen Personals:

- Als wesentliches Merkmal zur Bewertung der Qualität der Personalressourcen einer Kindertageseinrichtung gilt das **Qualifikations-** bzw. **Ausbildungsniveau** der pädagogisch Tätigen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen dem formalen Qualifikationsniveau (z. B. Fachschulabschluss, Bachelor- oder Master-Abschluss) und der „fachlichen Einschlägigkeit“ der Qualifikation (z. B. ErzieherInnen, HochschulabsolventInnen von Studiengängen der Kindheitspädagogik, der Sozialen Arbeit etc.) (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 35).
- Die **berufliche Erfahrung** der pädagogisch Tätigen.
- Das **Alter** sowie die **Persönlichkeitsmerkmale** der pädagogisch Tätigen. Sie lassen sich zwar nicht unmittelbar politisch regulieren, können aber durch die Einrichtung selbst beeinflusst werden.

In der Nationalen Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit (NUB-BEK) konnten durch die personale Dimension bei Gruppen mit Kindern im Kindergartenalter bis zu 10,5 % der Unterschiede in der Prozessqualität erklärt werden, bei Gruppen mit Kindern im Krippenalter bis zu 10,7 % (vgl. Tietze et al. 2013, S. 79).

Die Strukturqualität der Bildung, Erziehung und Betreuung in der institutionellen Kindertagesbetreuung wird weiterhin von **sozial-organisatorischen Merkmalen** beeinflusst.

- Ein zentrales Merkmal stellt die **Fachkraft-Kind-Relation** dar. Sie beschreibt das Verhältnis der Anzahl von betreuten Kindern zu einer Fachkraft in einer konkreten Betreuungssituation. Sie gibt an in welchem Umfang eine pädagogische Fachkraft für die direkte Arbeit mit den Kindern zur Verfügung steht. Von der Fachkraft-Kind-Relation abzugrenzen ist der **Erzieher-Kind-Schlüssel** bzw. **Personalschlüssel**. Der Erzieher-Kind-Schlüssel beschreibt einen Anstellungsschlüssel, also z. B. die bezahlte Arbeitszeit des pädagogischen Personals im Verhältnis zu den gebuchten Betreuungszeiten der Kinder. Er beinhaltet auch Zeiten, in denen das pädagogische Personal nicht anwesend ist (sogenannte Ausfallzeiten für Urlaub, Krankheit etc.) oder Aufgaben ohne direkten Kontakt mit den Kindern (sogenannte mittelbare pädagogische Arbeiten) erfüllt werden. Zu betonen ist daher, dass der Personalschlüssel eine rechnerische Größe ist, die keinerlei Auskunft darüber gibt, in welchem Umfang eine Fachkraft den Kindern tatsächlich im pädagogischen Alltag zur Verfügung steht (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 7 ff.; Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 34).
- Der Begriff **mittelbare pädagogische Arbeit** umschreibt all jene Tätigkeiten des pädagogischen Personals, die zur Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags von Kindertageseinrichtungen notwendig sind, jedoch nicht im unmittelbarem Kontakt mit den Kindern ausgeübt werden (können). Zu ihr zählen u. a. Teamsitzungen, pädagogische Planung, Beobachtung und Dokumentation, Tätigkeiten im Rahmen der Zusammenarbeit mit Familien und Grundschulen sowie fachbezogene Fort- und Weiterbildung, konzeptionelle Arbeit wie auch interne und externe Evaluation. Bisher werden diese Zeiten in der Regel ungenau als Vor- und Nachbereitungszeiten oder

Verfügungszeiten bezeichnet (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 6; Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 35).

- Die **Gruppengröße** beschreibt die Anzahl der Kinder, die einer organisatorischen Einheit zugerechnet werden (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 34). Gemeinsam mit der Fachkraft-Kind-Relation bzw. dem Erzieher-Kind-Schlüssel sowie dem Qualifikations- bzw. Ausbildungsniveau des frühpädagogischen Fachpersonals bildet die Gruppengröße das sogenannte „Eiserne Dreieck der Strukturqualität“, da in empirischen Untersuchungen bei diesen Merkmalen besonders stabile Zusammenhänge mit der Qualität der pädagogischen Prozesse und den Bildungs- und Entwicklungsergebnisse bei Kinder nachgewiesen werden konnten (vgl. z. B. Viernickel & Schwarz 2009, S. 10). In einem engen Zusammenhang zur Gruppengröße stehen zudem weitere sozial-organisatorische Qualitätsmerkmale, welche die Zusammensetzung und Struktur der Gruppe betreffen.
- In Bezug auf die Zusammensetzung der Kinder in einer Gruppe ist zunächst die **Alterszusammensetzung** als ein wesentliches Qualitätsmerkmal zu benennen. Es kann zwischen altershomogenen Gruppen, in denen ausschließlich Kinder unter 3 Jahren (Krippengruppen) bzw. ausschließlich Kinder von 3 Jahren bis zum Schuleintritt (Kindergartengruppen) betreut werden, und altersgemischten Gruppen, in denen unter- und überdreijährige Kinder gemeinsam betreut werden, unterschieden werden. In Bezug auf altersgemischte Gruppen lassen sich weiterhin Betreuungsformen mit einer „erweiterten Altersmischung“ (Kinder von 2 bis 6 Jahren) und einer „großen Altersmischung“ (Kinder von 0 bzw. 1 bis 6 Jahren) differenzieren (vgl. Bensel et al. 2015, S. 6).
- Der **Anteil an Kindern mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen** in einer Gruppe (Kinder mit Behinderung bzw. drohender Behinderung, Kinder mit Migrationshintergrund, Kinder in Armutslagen).
- Ein weiteres sozial-organisatorisches Merkmal stellt die **Gruppenstruktur** dar. Dabei kann zwischen Gruppen mit einer festen Gruppenstruktur und einer offen arbeitenden Gruppe unterschieden werden. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass offene Arbeit ein pädagogisches Konzept ist und mehr als nur die organisatorische Öffnung der Gruppe beinhaltet (vgl. Bensel et al. 2015, S. 8).
- Die **Öffnungs- und Betreuungszeiten** einer Einrichtung.

Im Rahmen der NUBBEK-Studie konnten bei Kindern im Kindergartenalter bis 16,2 % und bei Kindern im Krippenalter bis zu 15,3 % der Unterschiede in der Prozessqualität durch sozial-organisatorische Merkmale der Strukturqualität erklärt werden. Für die Prozessqualität bei Kindergartenkindern erweisen sich dabei unter anderem die Gruppengröße, die Gruppenstruktur und die Alterszusammensetzung der Gruppe als dominante Faktoren. Bei Kindern im Krippenalter bestimmen insbesondere die Fachkraft-Kind-Relation bzw. der Erzieher-Kind-Schlüssel und der Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund die pädagogische Prozessqualität (vgl. Tietze et al. 2013, S. 80ff.).

Räumlich-materielle Merkmale der Strukturqualität: Die letzte Qualitätsdimension hinsichtlich der strukturellen Rahmenbedingungen in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung bezieht sich auf das Raumangebot bzw. auf Aspekte der Raumgestaltung.

- Die **Innen- und Außenfläche** pro Kind.
- Die Anzahl und Art der zur Verfügung stehenden **Räumlichkeiten**.
- **Qualitative Merkmale** der Räumlichkeiten und ihrer Ausstattung.

In der von Tietze et al. (2013) durchgeführten Untersuchung wurden zwar nur zwei Prädikatoren in der räumlichen Dimension der Strukturqualität berücksichtigt (Innen- und Außenfläche), dennoch konnten bis zu 2,4 % der Unterschiede in der Prozessqualität bei Kindergartenkindern und bei Krippenkindern sogar bis zu 7,5 % erklärt werden (vgl. Tietze et al. 2013, S. 80).

4.1.2 Orientierungsqualität

Orientierungsqualität bezieht sich auf die normativen Orientierungen, Leitvorstellungen, Werte und Überzeugungen, unter denen sich pädagogische Prozesse vollziehen bzw. vollzogen werden sollen. Merkmale der Orientierungsqualität können als zeitlich relativ stabile und überdauernde Konstrukte betrachtet werden, die – ebenso wie die strukturellen Qualitätsmerkmale der Bildung, Erziehung und Betreuung in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung – Rahmenbedingungen für das pädagogische Handeln darstellen und damit die Prozessqualität beeinflussen. Im Gegensatz zu Merkmalen der Strukturqualität sind sie jedoch nicht direkt politisch regulierbar (vgl. Tietze et al. 1998, S. 23; BMFSFJ 2005, S. 200). "Sie stellen mentale Gegebenheiten dar, die in langandauernden Sozialisationsprozessen erworben werden und in denen sich zugleich überindividuelle, kulturell verankerte Muster spiegeln" (Tietze et al. 1998, S. 23).

Merkmale der Orientierungsqualität sind:

- Das Vorhandensein, die Art und Verbindlichkeit eines **Curriculums**. Für das institutionelle System der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung in Deutschland setzt der „Gemeinsame Rahmen der Länder für die frühe Bildung in Kindertageseinrichtungen“ (2004) einen bundesweiten Rahmen der Orientierungsqualität, den die meisten Bundesländer durch landesspezifische Rahmenpläne (Bildungspläne¹) konkretisiert haben (vgl. BMFSFJ 2005, S. 205).
- Das Vorhandensein und die Verbindlichkeit einer **einrichtungsspezifischen Konzeption** (vgl. BMFSFJ 2005, S. 200).
- Pädagogische Orientierungen, wie sie in den **Qualitätskriterienkatalogen** der Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder (NQI) beschrieben sind, bilden weitere Komponenten der Orientierungsqualität (vgl. BMFSFJ 2005, S. 200).

In der NUBBEK-Studie konnten durch Merkmale der Orientierungsqualität bei Kindergartenkindern bis zu 3,9 % und bei Krippenkindern bis zu 5,0 % der Unterschiede in der Prozessqualität erklärt werden. Das Vorhandensein einer schriftlichen Konzeption, ihre fortlaufende Aktualisierung, ihre Verankerung in Teambesprechungen sowie ihre Verfügbarmachung für die Eltern erweist sich dabei bei beiden Altersgruppen als dominanter Einflussfaktor auf die Prozessqualität (vgl. Tietze et al. 2013, S. 81f.).

¹ Die einzelnen Bundesländer verwenden unterschiedliche Begriffe zur Bezeichnung dieser Rahmenpläne (z. B. „Bildungsprogramm“, „Bildungs- und Erziehungsplan“, „Orientierungsplan“, „Bildungs- und Erziehungsempfehlungen“). Im Rahmen dieser Expertise wird einheitlich der Begriff „Bildungsplan“ verwendet, wenn allgemein von landesspezifischen Rahmenplänen zur Bildung, Erziehung und Betreuung im frühen Kindesalter die Rede ist.

4.1.3 Prozessqualität

Die **Prozessqualität** beschreibt die Art und Weise, in der die pädagogischen Fachkräfte den Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag von Kindertageseinrichtungen umsetzen. Die pädagogische Prozessqualität wird als zentraler Bereich der pädagogischen Qualität gesehen und umfasst alles, was in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung an pädagogischer Arbeit im weitesten Sinne stattfindet. Sie ist der dynamische Aspekt des pädagogischen Alltags in Kindertageseinrichtungen (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 10).

Merkmale der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung sind nachfolgend dargestellt. In der NUBBEK-Studie werden die nachfolgenden Aspekte als Merkmale guter pädagogischer Prozessqualität benannt:

- entwicklungsangemessene Stimulation der Kinder,
- ermutigende Haltung gegenüber der individuellen emotionalen Entwicklung des Kindes, die ihm unabhängiges, sicheres und kompetentes Handeln ermöglichen,
- sichere Betreuung der Kinder,
- Gewährleistung einer der gesundheitsförderlichen Betreuung,
- Positives Interaktionsklima mit den Erwachsenen und mit den anderen Kindern (vgl. Tietze et al. 2013, S. 22).

Die Merkmale der Prozessqualität beschreiben gemeinsam mit den Merkmalen der Ergebnisqualität die realisierte Pädagogik, wie sie Kindern und Eltern begegnet. Die pädagogische Prozessqualität kann daher auch als **Output** einer Kindertageseinrichtung bezeichnet werden (vgl. BMFSFJ 2005, S. 200). Die Ergebnisse der NUBBEK-Studie weisen darauf hin, dass bei Kindern im Krippenalter bis zu 41,7 % und bei Kindern im Kindergartenalter bis zu 29,1 % des kindlichen Bildungs- und Entwicklungsstandes durch Merkmale der Prozessqualität erklärt werden können.

4.1.4 Leitung, Organisations- und Managementqualität

Die pädagogische Prozessqualität einer Einrichtung wird nicht allein durch die strukturellen Rahmenbedingungen und pädagogischen Orientierungen bestimmt. Inwieweit die gegebenen Inputbedingungen und die Erkenntnisse zur kindlichen Bildung und Entwicklung für gute Prozessqualität genutzt werden, hängt wesentlich von der **Management- und Organisationsqualität** in der Einrichtung ab (vgl. BMFSFJ 2005, S. 200). Sie bezieht sich auf die Leitung der Einrichtung sowie auf die Herstellung, Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität der pädagogischen Arbeit durch angemessene Managementstrategien (vgl. Strehmel & Ulber 2014, S. 11).

Zur Leitungsqualität ist festzustellen: Die **Leitung** trägt Verantwortung für die Qualität der Arbeit in ihrer Einrichtung und die Güte ihrer Arbeit hat wiederum Einfluss auf die verschiedenen Qualitätsdimensionen, die in einem Wirkungszusammenhang stehen (vgl. Strehmel & Ulber 2014, S. 10). Die Qualität pädagogischer Prozesse in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung wird somit direkt wie auch indirekt durch die Qualität der Einrichtungsleitung beeinflusst: „Leitungskräfte gestalten die institutionellen Rahmenbedingungen der pädagogischen Arbeit mit ihren personellen, sozialen, zeitlichen, räumlichen und materiellen Ressourcen und Abläufen. Sie sorgen für die Umsetzung pädagogischer Vorstellungen und Leitbilder (Orientierungsqualität [...]) und steuern den Einsatz der Ressourcen (Strukturqualität)“ (Strehmel 2015, S. 151). Den Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen kommt damit eine Schlüsselrolle für die Sicherstellung und Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität zu. Die nachfolgenden Rahmenbedingungen stellen unter anderem Voraussetzungen für eine gute Leitungsqualität dar:

- Ein klar definiertes **Aufgabenprofil** für die Leitung.
- Das **Qualifikationsniveau** der Leitungskräfte.
- Verbindliche und angemessene **Zeitkontingente** zur Erfüllung von Leitungsaufgaben.

Als Instrumente und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung sind aufzuführen:

- Der Einsatz eines **Qualitätsmanagementsystems**, wie z. B. nach dem EFQM-Modell.
- Der Einsatz von Verfahren und Instrumenten zur **internen** und **externen Evaluation** der pädagogischen Arbeit, wie z. B. Nationaler Kriterienkatalog oder die Teilnahme an externen Zertifizierungsverfahren.
- Die Qualitätssicherung und -entwicklung der personellen Ressourcen ist Aufgabe des **Personalmanagements** in Kindertageseinrichtungen. Zu den Qualitätsmerkmalen des Personalmanagements zählen dabei u. a. folgende Aspekte: Strukturierung der Arbeitszeiten, Kontinuität/Stabilität des pädagogischen Personals bzw. Ausmaß der Fluktuation, Teamzusammensetzung und -klima (Teamqualität), Fort- und Weiterbildung, Vergütung des pädagogischen Personals.

Je nach Modell können in der NUBBEK-Studie zwischen 11,2 und 32,0 % der Prozessqualität durch Rahmenbedingungen der Struktur- und Orientierungsqualität erklärt werden (vgl. Tietze et al 2013, S. 84). Demnach bleibt ein erheblicher Varianzanteil der Prozessqualität bestehen, der nicht durch Merkmale der Struktur- und Orientierungsqualität erklärt werden kann. Dieses Ergebnis deutet auf die hohe Bedeutung der Organisations- und Managementqualität in Kindertageseinrichtungen wie auch auf die Bedeutung von Unterstützungssystemen im Kontext (z. B. Träger, Fachberatung, Fortbildung) hin. Als Vermittlungs- und Verarbeitungsinstanz bzw. als einrichtungsexterne Unterstützungssysteme haben diese beiden Qualitätsdimensionen einen wesentlichen Einfluss darauf, wie die Rahmenbedingungen der Struktur- und Orientierungsqualität genutzt werden, um eine gute pädagogische Prozessqualität zu erreichen (vgl. BMFSFJ 2005, S. 203).

4.1.5 Kontextqualität

Die pädagogische Prozessqualität in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung ist neben den oben genannten Kriterien, weiterhin auch von externen Bedingungen der **Kontextqualität** abhängig (vgl. BMFSFJ 2005, S. 200). „Die Kontextqualität beeinflusst die sozialen Interaktionen in der Kindertageseinrichtung, sie prägt die Lebenswelt der Kinder und Familien, ermöglicht Aktivitäten mit den Kindern, setzt Grenzen und ist verbunden mit spezifischen Problemlagen der Familien“ (Strehmel & Ulber 2014, S. 11).

Die **Kontextqualität** bezieht sich unter anderem auf die folgenden Merkmale des sozialen Umfelds einer Kindertageseinrichtung:

- Die Art und Qualität der Unterstützung durch eine **Trägerorganisation**. Hierzu zählen unter anderem die Unterstützung der Leitung, die Arbeitgeberqualität, die trägerinterne Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe sowie die Zusammenarbeit mit trägerinternen Fort- und Ausbildungseinrichtungen.
- Die Art und Qualität der fachlichen Begleitung der Qualitätssicherung und -entwicklung durch eine **Fachberatung**.
- Die Art, der Umfang und die Qualität der vorhandenen Ressourcen im **Sozialraum**.
- Die Art, der Umfang und die Qualität von **Aus-, Weiter- und Fortbildungssystemen**.
- Die Art, der Umfang und die Qualität des **Finanzierungssystems**.
- Die Quantität und Qualität der auf dem **Arbeitsmarkt** verfügbaren personellen Ressourcen.
- Die Art und Qualität von sonstigen Möglichkeiten der externen Unterstützung, wie z. B. Supervision oder Rechtsberatung.

4.1.6 Ergebnisqualität

Die Merkmale der drei Dimensionen Struktur-, Orientierungs- und Prozessqualität beschreiben zusammengefasst die pädagogische Qualität einer Kindertageseinrichtung. Die Auswirkungen, die eine Einrichtung der Kindertagesbetreuung mit der erreichten pädagogischen Qualität erzielt, werden als **Ergebnisqualität (Outcome)** beschrieben. Die Ziele der Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen bestehen gemäß §22 Abs. 2 SGB VIII darin

- die Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit zu fördern,
- die Erziehung und Bildung in der Familie zu unterstützen und ergänzen sowie
- den Eltern dabei zu helfen, Erwerbstätigkeit und Kindererziehung besser miteinander vereinbaren zu können.

In der institutionellen Kindertagesbetreuung werden demnach in erster Linie mittel- und langfristige Sozialisierungseffekte auf die Bildung und Persönlichkeitsentwicklung von Kindern sowie Auswirkungen auf die Eltern der betreuten Kinder fokussiert (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 11). „Die Bildungs- und Entwicklungsergebnisse [...] sind dabei beim einzelnen Kind nicht deterministisch zu betrachten, insofern sich Bildung als ein durch Selbstbeteiligung charakterisierter Prozess darstellt, an dem zudem andere Instanzen, wie die Familie, maßgeblich beteiligt sind [...]. Ähnliches gilt auch für Outcomes bei den Eltern Sie sind aber über eine Wahrscheinlichkeitsfunktion mit der Qualität des jeweiligen Angebots verbunden, in das ein Kind einbezogen ist“ (BMFSFJ 2005, S. 200). Darüber hinaus können auch volkswirtschaftliche Effekte des Besuchs einer Kindertageseinrichtung angenommen werden (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 11). Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigen, dass Investitionen in den qualitativen Ausbau der frühkindlichen Bildung in Deutschland zu einer fiskalischen Rendite von 8 % aus Sicht des Staates führen und aus volkswirtschaftlicher Sicht eine Rendite in Höhe von 13 % erreicht werden kann (vgl. Anger et al. 2007, S. 4). In dieser Expertise werden jedoch vorrangig die Auswirkungen auf Seiten der Kinder differenzierter betrachtet.

Merkmale der frühkindlichen Bildung und Entwicklung: In der NUBBEK-Studie werden die nachfolgenden Merkmale zur Operationalisierung der durch die pädagogische Arbeit von Kindertageseinrichtungen erreichten Bildungs- und Entwicklungsergebnisse bei Kindern beschrieben:

- Sprachliche und kognitive Entwicklung,
- Sozio-emotionale Entwicklung,
- Motorische Entwicklung,
- Alltagsfertigkeiten,
- Gesundheit (vgl. Tietze et al. 2013, S. 22).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass nach derzeitigem Erkenntnisstand, ein komplexes Bedingungsgefüge die Bildungs- und Entwicklungseffekte des Besuchs einer Kindertageseinrichtung modelliert (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 12). Die einzelnen Qualitätsdimensionen stehen untereinander in komplexen Wechselwirkungen (vgl. BMFSFJ 2005, S. 204). Im Fokus dieser Expertise stehen vor allem die Strukturqualität, die Management- und Organisationsqualität sowie die Kontextqualität. Innerhalb dieser Dimensionen werden im Rahmen der nachfolgenden Ausführungen wiederum ausgewählte Merkmale näher betrachtet.

4.2 Anforderungskatalog: Empfehlungen und wissenschaftlich begründete Standards

4.2.1 Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur

Die **Gruppengröße** gilt als eins der zentralen Merkmale der Strukturqualität und steht in einem engen Zusammenhang zu weiteren sozial-organisatorischen Merkmalen der Gruppe. Empfehlungen für Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen werden von mehreren Verbänden und Fachgremien ausgesprochen.

Sie werden sowohl für altershomogene Krippen- und Kindergartengruppen ausgesprochen als auch für Gruppen, in denen Kinder beider Altersgruppen zusammen betreut werden. Diese ausgesprochenen Empfehlungen, die sich zugleich als Forderungen verstehen lassen, können sich jedoch auf keine empirisch belastbare Datenbasis stützen.

Die in Abb. 7 berichteten fachpolitischen Empfehlungen und Forderungen müssen vor diesem Hintergrund als subjektiv empfundene und im pädagogischen Diskurs kommunikativ validierten alters- und entwicklungsangemessene Gruppengröße betrachtet werden (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 48).

Neuere Empfehlungen gehen davon aus, dass für altershomogene Krippengruppen eine Gruppengröße von 6 bis 8 Kindern pädagogisch angemessen ist und für altershomogene Kindergartengruppen eine Gruppengröße von 15 bis 18 Kindern. Für altersgemischte Gruppen wird eine Gruppengröße von 15 bis 19 Kinder als pädagogisch angemessen betrachtet, wobei jedoch die Anzahl der Unterdreijährigen entweder begrenzt wird (bei 15 Kindern maximal 5 unter drei Jahren) oder zu einer Absenkung der Gruppengröße führt (bei 19 Kindern weniger, je mehr jüngere Kinder betreut werden).

Fachpolitische Empfehlungen und Forderungen zur Gruppengröße

	Altershom. Gruppen		Altersgem. Gruppen
	0-3 Jahre	3-6 Jahre	2-6 Jahre
Bertelsmann Stiftung, 2004	–	–	15 (davon maximal 5 Kinder unter 3 Jahre)
Deutsche Gesellschaft für Sozialpädiatrie und Jugendmedizin, 2008	12	–	15 (davon maximal 5 Kinder unter 3 Jahre)
Gesellschaft für Seelische Gesundheit in der Frühen Kindheit, 2008	6-8	–	–
Ver.di Baden-Württemberg Fachkommission Erzieherinnen, 2011	–	18	19 (weniger, je mehr jüngere Kinder betreut werden: 1 Kind zw. 24 und 36 Monaten belegt 2 Plätze)
Forschungsgruppe Verhaltensbiologie des Menschen 2012, 2013 (Haug-Schnabel & Bensel)	8	18	15 (davon maximal 5 Kinder unter 3 Jahre)
Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe, 2013	8	15	–

Abb. 7: Fachpolitische Empfehlungen und Forderungen zur Gruppengröße

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 49

Die **Alterszusammensetzung** der Kinder in einer Gruppe gilt als ein wesentliches Merkmal der sozial-organisatorischen Dimension der Strukturqualität und wird daher auch in den ausgesprochenen Empfehlungen zur Gruppengröße berücksichtigt. Die Ergebnisse der NUBBEK-Studie (Tietze et al. 2013) und

auch die Ergebnisse der vertiefenden Auswertung der NUBBEK-Daten zu den Auswirkungen verschiedener Formen der Altersmischung und deren Rahmenbedingungen auf die Prozessqualität (Bensel et al. 2015) deuten allerdings darauf hin, dass altersgemischte Gruppenformen – das heißt Gruppen, in denen Kinder unter und über drei Jahren gemeinsam betreut werden – besonders in den Blick zu nehmen sind.

Von Tietze et al. (2013) konnte nachgewiesen werden, dass die Prozessqualität in altersgemischten Gruppen signifikant schlechter ausfällt als in altershomogenen Krippen- und Kindergartengruppen. Dies deutet darauf hin, dass das pädagogische Personal unter den gegebenen Rahmenbedingungen und Formen der Altersmischung weder für Kinder im Krippenalter noch für Kinder im Kindergartenalter dieselbe Prozessqualität wie in altershomogenen Gruppen herstellen kann. Es verwundert daher auch nicht, dass die Analysen der NUBBEK-Studie sowohl bei Kindern unter drei Jahren als auch bei Kindern im Kindergartenalter einen deutlichen negativen Einfluss der Altersmischung auf die Prozessqualität zeigen (vgl. Tietze et al. 2013, S. 77ff.).

Dies wird auch in der vertiefenden Untersuchung von Bensel et al. (2015) bestätigt. Ihren Ergebnissen zufolge können sogar bis zu 5,3 % (Kindergartenkinder) bzw. 6,4 % (Krippenkinder) der Unterschiede in der Qualität der pädagogischen Prozesse durch die Alterszusammensetzung erklärt werden. Der negative Einfluss der Altersmischung bleibt auch bei der Berücksichtigung weiterer struktureller Merkmale bestehen, was daraufhin deutet, dass der Einfluss der Altersmischung nicht allein durch Unterschiede in den Strukturmerkmalen von altershomogenen und altersgemischten Gruppen erklärt werden kann. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen jedoch auch, dass der negative Einfluss der Altersmischung auf die Prozessqualität bei einer besseren Strukturqualität vor allem für Kinder im Krippenalter reduziert werden kann (vgl. Bensel et al. 2015, S. 15f.). Insgesamt weisen die Ergebnisse allerdings darauf hin, dass selbst bei optimalen strukturellen Rahmenbedingungen in altersgemischten Gruppen die Prozessqualität in altershomogenen Gruppen dennoch immer noch besser ausfallen wird.

Der Anteil der von Kindern mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen stellt ein weiteres sozial-organisatorisches Merkmal der Gruppe dar und sollte daher ebenfalls bei der Festlegung pädagogisch angemessener Gruppengrößen berücksichtigt werden.

In der NUBBEK-Studie konnte nachgewiesen werden, dass die Prozessqualität in Gruppen mit einem hohen Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund (zwei Drittel und mehr) signifikant schlechter ausfällt als in Gruppen mit einem geringen Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund. Dies zeigt sich sowohl bei Gruppen für Kinder im Kindergartenalter als auch bei Gruppen für Kinder im Krippenalter und deutet darauf hin, dass den strukturellen Rahmenbedingungen bei der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern mit Migrationshintergrund besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Zudem zeigen die empirischen Ergebnisse der Untersuchung, dass insbesondere bei Krippenkindern, aber auch bei Kindern im Kindergartenalter der Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund einen negativen Einfluss auf die Prozessqualität hat und sich als eine dominante Bedingung der Strukturqualität erweist (vgl. Tietze et al. 2013, S. 77ff.). Bensel et al. (2015) kommen in ihrer vertiefenden Analyse der NUBBEK-Daten zu einem ähnlichen Ergebnis (vgl. Bensel et al. 2015, S. 16f.).

Obwohl die Ergebnisse der NUBBEK-Studie nur empirisch gesicherte Aussagen zu den Auswirkungen des Anteils an Kindern mit Migrationshintergrund auf die Prozessqualität zulassen, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass ähnliches auch für andere Kinder in besonderen Lebenslagen gilt. Die empirischen Ergebnisse legen deshalb nahe, dass in Gruppen mit einem hohen Anteil an Kindern mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen auf besonders günstige strukturelle Rahmenbedingungen geachtet werden sollte, wozu auch eine pädagogisch angemessene Gruppengröße und -zusammensetzung gehören.

Der Paritätische Gesamtverband (2005) formuliert in diesem Zusammenhang folgende Anforderung: „Ziel muss es sein, zukünftig allen Bedarfslagen der Kinder gleichermaßen und fachlich adäquat gerecht

zu werden. Hierbei ist der individuelle Bedarf des einzelnen Kindes ebenso zu berücksichtigen wie die gemeinsamen gruppenbezogenen Interessen aller Kinder“ (Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 22). Er fordert daher, dass Einrichtungen der Kindertagesbetreuung in die Lage versetzt werden müssen, auch bezüglich der Gruppengröße und -zusammensetzung flexibel auf die individuellen Bedarfslagen der zu betreuenden Kinder eingehen zu können (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 22).

Das letzte sozial-organisatorische Gruppenmerkmal bezieht sich auf die **Gruppenstruktur** und sollte ebenfalls im Zusammenhang mit der Festlegung pädagogisch angemessener Gruppengrößen betrachtet werden.

Während bei festen Gruppenstrukturen davon ausgegangen werden kann, dass die gesamte pädagogische Arbeit in einer Gruppe mit denselben Kindern und Fachkräften stattfindet, werden bei der offenen Arbeit feste Gruppierungen der Kinder entweder gar nicht vorgenommen oder für einen Teil des Tages bzw. an bestimmten Tagen in der Woche zugunsten eines breiteren Spektrums mit erweiterten Wahlmöglichkeiten für die Kinder aufgelöst (vgl. Tietze et al. 2013, S. 78).

Die Ergebnisse der NUBBEK-Studie zeigen, dass für Kinder im Kindergartenalter bei offener Gruppenarbeit eine signifikant höhere Prozessqualität erreicht werden kann als bei gruppenbezogener Arbeit. Bei Kindern im Krippenalter steht die Gruppenstruktur jedoch in keinem Zusammenhang zu der von dieser Altersgruppe erfahrenen pädagogischen Prozessqualität. Ebenfalls konnte nachgewiesen werden, dass offene Gruppenarbeit einen bestimmenden Einflussfaktor für die Qualität der pädagogischen Prozesse bei Kindern im Kindergarten darstellt. Bei Kindern im Krippenalter zeigt sich zwar ebenfalls ein positiver Zusammenhang, allerdings ist dieser weniger bedeutsam (vgl. Tietze et al. 2013, S. 78ff.).

Bensel et al. kommen ebenfalls auf der Grundlage ihrer Analysen zu dem Schluss, dass der Einfluss der Gruppenstruktur bei Krippenkindern weitestgehend vernachlässigt werden kann. Ihre Ergebnisse weisen allerdings darauf hin, dass eine Altersmischung für Kinder im Krippenalter in festen Gruppenstrukturen stärker (negativ) ins Gewicht fällt als in offen arbeitenden Gruppen. Bei Kindergartenkindern wirkt sich die Gruppenstruktur jedoch deutlich auf die Prozessqualität aus (vgl. Bensel et al. 2015, S. 16ff.).

Die Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, dass eine eindeutige Festlegung der Gruppengröße nicht ohne weiteres erfolgen kann. Die Gruppengröße steht in einem engen Zusammenhang mit weiteren sozial-organisatorischen Gruppenmerkmalen, wie der Alterszusammensetzung, dem Anteil an Kindern mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen sowie der Gruppenstruktur.

Eine pauschale Festlegung der Gruppengröße scheint daher nicht möglich und sollte individuell für jede Einrichtung unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation vor Ort verbindlich festgelegt werden. Hierdurch könnten auch Möglichkeiten der Überbelegung unter Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen einer Einrichtung ermittelt und verbindlich geregelt werden. Praktisch ließe sich dies im Rahmen des Betriebserlaubnisverfahrens (grundsätzliche Vorgaben) sowie der kommunalen Kinder- und Jugendhilfeplanung (bedarfsgerechte Anpassung der Vorgaben) umsetzen.

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.

4.2.2 Pädagogisches Personal

4.2.2.1 Qualifikation und Qualifizierung des pädagogischen Personals

Die gesellschaftlichen Anforderungen an die Leistungen von Einrichtungen der Kindertagesbetreuung sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Damit Einrichtung 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 (vgl. Blossfeld 2012, S. 19ff.).

Die **Qualifikation** bzw. das **Ausbildungsniveau** des pädagogischen Personals ist ein wesentliches Merkmal zur Bewertung der Qualität der personellen Ressourcen in Kindertageseinrichtung. Zu differenzieren ist dabei zwischen dem formalen Qualifikationsniveau (z. B. Fachschule, Bachelor- oder Master-Abschluss) und der „fachlichen Einschlägigkeit“ der Qualifikation (z. B. ErzieherInnen, HochschulabsolventInnen von Studiengängen der Kindheitspädagogik).

Empfehlungen und Forderungen zur Qualifikation des pädagogischen Personals werden von verschiedenen fachpolitischen AkteurInnen ausgesprochen, wobei sich diese allerdings in ihrem Differenzierungsgrad unterscheiden:

- Der Paritätische Gesamtverband (2015) weist darauf hin, dass in keinem anderen Feld der Kinder- und Jugendhilfe die Anforderungen an die Fachkräfte so deutlich formuliert werden wie in der Kindertagesbetreuung nach dem SBV III: „Der Katalog der §§ 22 SGB VIII geht von den Grundaufgaben der Erziehung, Bildung und Betreuung, der Elternarbeit, der Konzeptentwicklung, der Umsetzung von Evaluationsverfahren, der Vernetzung im Gemeinwesen und einer intensiven Kooperation mit Schulen aus. Darüber hinaus soll geschlechtersensibel, interkulturell kompetent und partizipationsorientiert gearbeitet werden. Sprachförderung und Dokumentation von individuellen Entwicklungsverläufen und Aktivitäten gelten als genauso selbstverständlich wie die Fähigkeit zur speziellen und gemeinsamen Förderung und Betreuung von Kindern mit Behinderung“ (Paritätische Gesamtverband 2015, S. 31). Er kommt daher zu dem Schluss, dass diese differenzierten Anforderungen zu einer Neubestimmung der Qualifikationsstruktur bei den Fachkräften führen müssen (vgl. Paritätische Gesamtverband 2015, S. 31). Konkretere Anforderungen an die Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte werden allerdings nicht formuliert.
- Die Deutsche Liga für das Kind (2015) fordert für die Betreuung von Kindern unter drei Jahren, dass die pädagogischen Fachkräfte eine qualifizierte Ausbildung haben müssen. Diese Anforderung an die Qualifikation des pädagogischen Personals wird zudem weiter konkretisiert: „Die im Krippenbereich Tätigen verfügen u. a. über spezifische entwicklungspsychologische, (heil-)pädagogische,

rechtliche, pflegerische und gesundheitsbezogene Kenntnisse, die in der fachschulischen Ausbildung, in zertifizierten Weiterbildungen oder in Ausbildungsgängen auf akademischem Niveau (BA-Abschluss) erworben wurden“ (Deutsche Liga für das Kind 2015, S. 4).

- Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg (2014) weist darauf hin, dass durch die Qualifikation des pädagogischen Personals eine verlässliche, anspruchsvolle Bildungs- und Erziehungsarbeit ermöglicht wird. Als Anforderungen an die Qualifikation der Fachkräfte werden daher benannt: „[p]rofundes Wissen über die Entwicklung von Kindern, eigene Selbstständigkeit und Sozialkompetenzen, kommunikative und planerische Kompetenzen, ressourcenorientierte pädagogische Interaktion, Reflexion des eigenen Handelns und Konfliktfähigkeit [...]“ (GEW Baden-Württemberg 2014, o. S.). Hinzu kommen hohe Anforderungen an die Unterstützung der Eltern in ihrer Erziehungskompetenz. Die GEW Baden-Württemberg kommt deshalb zu dem Schluss, dass die in Kindertageseinrichtungen eingesetzten Fachkräfte eine Ausbildung in Fachschulen für Sozialpädagogik oder in hochschulischen Ausbildungsgängen der Kindheitspädagogik absolviert haben sollten. Für QuereinsteigerInnen aus anderen pädagogischen/therapeutischen und/oder medizinischen Berufen fordert sie eine quantitative und qualitative Weiterbildung im Rahmen des vollen fachlichen Umfangs einer ErzieherInnenausbildung, bevor sie als sozialpädagogische Fachkräfte anerkannt werden (vgl. GEW Baden-Württemberg 2014, o. S.).
- Die Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (2013) fordert in ihrem Entwurf zu einem bundeseinheitlichen Gesetz für Kindertageseinrichtungen ebenfalls, dass als Fachkräfte für die pädagogische Arbeit sozialpädagogische Fachkräfte – das heißt staatlich anerkannte ErzieherInnen sowie weitere an der Fachschule für Sozialpädagogik ausgebildete Fachkräfte und (einschlägig) hochschulisch ausgebildete Fachkräfte – einzusetzen sind. Für KinderpflegerInnen, SozialassistentInnen und sozialpädagogische AssistentInnen oder vergleichbare Ausbildungen sowie weitere beschäftigte Ergänzungskräfte fordern sie eine Weiterbildung zur sozialpädagogischen Fachkraft. Fachkräfte mit anderen Qualifikationen müssen der Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe zufolge nach Bedarf zusätzlich eingesetzt werden. Das bedeutet, dass Fachkräfte mit anderen Qualifikationen nicht auf den Personalschlüssel anzurechnen und damit zusätzlich zu finanzieren sind (vgl. Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013, S. 8).
- Im Rahmen des Gutachtens „Professionalisierung in der Frühpädagogik“ des Aktionsrats Bildung kommen auch Blossfeld et al. (2012) zu der Empfehlung, dass mittelfristig nur noch fach- und hochschulisch ausgebildetes Personal in Kindertageseinrichtungen arbeiten und Neueinstellungen von KinderpflegerInnen und SozialassistentInnen vermieden werden sollten. Bezüglich der bereits in der Praxis tätigen KinderpflegerInnen und SozialassistentInnen bzw. der sich derzeit in Ausbildung befindenden Personen empfehlen sie eine systematische Weiterqualifizierung, um ein höheres formales Qualifikationsniveau zu erreichen (vgl. Blossfeld et al. 2012, S. 71).
- Aus der Sicht von verschiedenen fachpolitischen AkteurInnen ist zudem mittel- und langfristige zumindest für einen Teil des pädagogischen Personals eine akademische Ausbildung anzustreben. Bereits 2008 wurde beispielsweise von der Deutschen Gesellschaft für Sozialpädiatrie und Jugendmedizin formuliert: „Mindestens eine Erzieherin pro Gruppe sollte über einen Fachhochschulabschluss verfügen“ (Deutsche Gesellschaft für Sozialpädiatrie und Jugendmedizin 2008, S. 10). Blossfeld et al. (2012) kommen auf der Grundlage empirischer Analysen zu dem Schluss, dass eine gute Qualifikation des pädagogischen Personals und vor allem eine akademische Ausbildung bedeutsam für die pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen sind. Dies bedeutet allerdings nicht, dass alle Fachkräfte über eine akademische Ausbildung verfügen müssen. Vielmehr können Teameffekte erwartet werden, indem die pädagogische Arbeit von geringer qualifizierten Fachkräften durch den Einfluss von akademisch ausgebildeten Fachkräften verbessert wird (vgl. Blossfeld et al. 2012, S. 31). Sie empfehlen daher ebenfalls, dass in jeder Kindertageseinrichtung mindestens eine auf Hochschulebene einschlägig ausgebildete Fachkraft eingesetzt werden sollte (vgl. Blossfeld et al. 2012, S. 70).

- Vor dem Hintergrund, dass von verschiedenen fachpolitischen AkteurInnen die einheitliche Forderung formuliert wird, dass nur Fachkräfte mit einer qualifizierten Ausbildung für die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen einzusetzen sind, werden in einigen Positionspapieren auch Anforderungen an den Einsatz von PraktikantInnen formuliert. So wird beispielsweise sowohl von der Deutschen Liga für das Kind (2015) als auch von der Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (2013) gefordert, dass PraktikantInnen nicht in den Personalschlüssel eingerechnet werden sollen (vgl. Deutsche Liga für das Kind 2015, S. 4; Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013, S. 10).

Neben dem formalen Qualifikations- bzw. Ausbildungsniveau ist eine kontinuierliche und systematische Qualifizierung des pädagogischen Personals durch **Fort- und Weiterbildung** von entscheidender Bedeutung, um die pädagogische Qualität in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung gewährleisten und weiterentwickeln zu können:

- Mit Blick auf die Betreuung von Unterdreijährigen formuliert die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg (2014) beispielsweise folgende Anforderung an die Qualifizierung des pädagogischen Personals: „Auch langjährige tätige Fachkräfte brauchen Nachqualifizierung, um die spezifischen entwicklungspsychologischen [...] Bedürfnisse und Erfordernissen von Kleinstkindern gerecht zu werden“ (GEW Baden-Württemberg 2014, o. S.).
- In Bezug auf die inklusive Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen benötigen die pädagogischen Fachkräfte dem Paritätischen Gesamtverband (2015) zufolge neben Kenntnissen, deren Erfordernissen sich aus der individuellen Situation des Kindes mit Behinderung bzw. besonderem Förder- und Unterstützungsbedarf ergeben, auch spezifische Kompetenzen beispielsweise zu den Möglichkeiten und dem Einsatz Unterstützter Kommunikation, der Anwendung der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit bei Kindern und Jugendlichen (ICF-CY) oder zum Hilfsmiteleininsatz. Er fordert daher, dass pädagogische Fachkräfte (und auch Leitungskräfte) regelhaft und systematisch durch Fort- und Weiterbildung zu qualifizieren sind (vgl. Paritätischen Gesamtverband 2015, S. 37).
- Blossfeld et al. (2012) weisen darauf hin, dass Kindertageseinrichtungen den gestiegenen Anforderungen an die frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung nur mit einem hinreichend ausgebildeten Fachpersonal gerecht werden können, „[...]da hier Aufgaben angesprochen werden, die in der Vergangenheit nicht bzw. nur teilweise in der fachschulischen Ausbildung berücksichtigt wurden (z. B. im Hinblick auf den produktiven Umgang mit Bildungsplänen, die gezielte Förderung in spezifischen Bildungsbereichen, die frühe Sprachdiagnostik und Sprachförderung, vor allem für unter dreijährige Kinder, den Umgang mit Heterogenität und inklusiver Erziehung, Bildung und Betreuung, die Weiterentwicklung der Einrichtungen zu Familienzentren oder die Verbesserung des Übergangs in die Grundschule)“ (Blossfeld et al. 2012, S. 21).
- Damit Kindertageseinrichtungen den an sie gerichteten Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag auf einem qualitativ angemessenen Niveau erfüllen können, sollten deshalb Instrumente und Maßnahmen zur kontinuierlichen und systematischen Fort- und Weiterbildung des pädagogischen Personals verbindlich festgelegt und deren Einhaltung gewährleistet werden.

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 ErzieherInnenausbildung 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 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.

4.2.2.2 Anforderungen an die Personalausstattung

4.2.2.2.1 Fachkraft-Kind-Relationen und Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit

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 damit wie regelmäßig, prompt und fokussiert sich die pädagogischen Bezugspersonen seinen Anliegen, Bedürfnissen und Fragen zuwenden können und wie selbstverständlich und direkt es mit ihnen kommunizieren kann.

Die Fachkraft-Kind-Relation sollte deshalb als Grundlage für die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und die Personalschlüsselberechnung betrachtet werden. Sie ist für jedes Kind unter Berücksichtigung des Alters und besonderer Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfe und Lebenslagen zu bestimmen (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 76).

Vor diesem Hintergrund werden von verschiedenen fachpolitischen Gremien und Fachverbänden Empfehlungen oder Richtlinien zu einem aus pädagogischer und entwicklungspsychologischer Perspektive angemessenen Fachkraft-Kind-Relation formuliert. Abb. 8 stellt zunächst wissenschaftlich begründete Empfehlungen und fachpolitische Forderungen zur Fachkraft-Kind-Relation mit Bezug zu verschiedenen Altersgruppen zusammenfassend dar.

Diese können sich – im Gegensatz zur Gruppengröße – auf eine relativ abgesicherte empirische Wissensbasis stützen (vgl. zum aktuellen Forschungsstand Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 34 ff. sowie Viernickel & Schwarz 2009, S. 13 ff.).

Gemäß den aktuellen empirischen Erkenntnissen kann für Kinder im Alter von null bis unter drei Jahren eine Fachkraft-Kind-Relation von 1 zu 3 als pädagogisch angemessen angenommen werden und für Kinder im Alter von drei Jahre bis zum Schuleintritt eine Fachkraft-Kind-Relation von 1 zu 9.

AutorInnen/HerausgeberInnen	0-12 Monate	12-24 Monate	24-36 Monate	0-3 Jahre	3-6 Jahre	AM 2-6 Jahre
Ver.di Baden-Württemberg Fachkommission Erzieherinnen, 2011	1:3,5	1:3,5	1:5	–	1:9	–
Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe, 2013	–	–	–	1:5	1:10	–
Bensel et al., 2015	–	–	–	–	–	1:6,5
Bertelsmann Stiftung, 2015 (Bock-Famulla et al.)	–	–	–	1:4	1:10	–
Deutsche Liga für das Kind, 2015	1:2	1:4	1:4	–	–	–
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, 2015	1:2	1:3	1:3	–	1:8	–
Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2015	1:2	1:4	1:4	–	1:9	–

Abb. 8: Wissenschaftliche Empfehlungen und fachpolitische Forderungen zur Fachkraft-Kind-Relation
Quelle: Darstellung in Teilen nach Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 47f.

Neben dem Alter sollte bei der Ansetzung einer pädagogisch angemessenen Fachkraft-Kind-Relation in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung den erhöhten Förderbedarfen von Kindern mit (drohender) Behinderung, Kindern mit Migrationshintergrund und Kindern in Armutslagen Rechnung getragen werden (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 78).

So fordert beispielsweise die Deutsche Liga für das Kind, dass bei der Betreuung von Kindern unter drei Jahren mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarf und Lebenslagen die Zahl der Kinder pro pädagogischer Fachkraft zu reduzieren ist (vgl. Deutsche Liga für das Kind 2015, S. 4).

Auch der Paritätische Gesamtverband geht davon aus, dass eine Anpassung der erforderlichen Personalressourcen erfolgen muss um den Anforderungen an inklusive Bildungs- und Erziehungsprozesse in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung gerecht werden zu können. Seine Forderung ist daher unter anderem die Fachkraft-Kind-Relation derartig anzupassen, dass Kindertageseinrichtungen in die Lage versetzt werden, flexibel auf die individuellen Bedarfslagen der Kinder eingehen zu können (vgl. Paritätische Gesamtverband 2015, S. 22).

Während zu altersspezifischen Fachkraft-Kind-Relationen bzw. Erzieher-Kind-Schlüsseln vielfache Empfehlungen in den verschiedenen fachpolitischen Positionspapieren gegeben werden, finden sich jedoch keine konkreten Empfehlungen zu pädagogisch angemessenen Fachkraft-Kind-Relationen für Kinder mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen.

Dies mag dadurch begründet sein, dass bislang keine empirischen Befunde in Bezug auf den Umfang, in dem besondere Betreuungs- und Förderbedarfe berücksichtigt werden sollten, vorliegen. Viernickel und Fuchs-Rechlin (2015) empfehlen daher eine Orientierung an bestehenden Regelungen im Sinne einer „best practice“.

Die Autorinnen greifen dabei auf das bayrische Modell zurück und kommen deshalb zu dem Schluss, dass für Kinder mit nicht-deutscher Familiensprache sowie für Kinder in Armutslagen die altersspezifischen Fachkraft-Kind-Relationen um den Faktor 1,4 reduziert werden sollten, um die erhöhten Förderbedarfe in der pädagogischen Arbeit angemessen berücksichtigen zu können. Für Kinder mit nicht-deutscher Familiensprache bzw. in Armutslagen unter drei Jahren ist damit eine Fachkraft-Kind-Relation von 1 zu 2 und für diejenigen über drei Jahren eine Fachkraft-Kind-Relation von 1 zu 6 anzusetzen.²

² Die reduzierten Fachkraft-Kind-Relationen in den beiden Altersgruppen werden berechnet, indem die jeweilige altersspezifische Fachkraft-Kind-Relation durch den Faktor 1,4 dividiert wird.

Für Kinder mit (drohender) Behinderung wird von Viernickel und Fuchs-Rechlin ausgehend von den Kindern ab drei Jahren (1 zu 9) – ebenfalls in Anlehnung an die gesetzlichen Regelungen in Bayern – eine altersgruppenübergreifende Absenkung um den Faktor 4,5 auf eine Fachkraft-Kind-Relation von 1 zu 2 empfohlen (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 79).³

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:

Altersgruppe	Kein besonderer Förderbedarf	Migrationshintergrund bzw. Armuts-lage	(Drohende) Behinderung
Unterdreijährige	1:3	1:2	1:2
Überdreijährige	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.

Auf der Grundlage der gesetzten Fachkraft-Kind-Relationen lassen sich nun erforderliche Zeitkontingente für die **direkte pädagogische Arbeit** als Anteile einer rechnerischen Vollzeitstelle ermitteln (vgl. zur Berechnung Abb. 36 im Anhang). Abb. 9 gibt die notwendigen Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit pro Kind differenziert nach Alter, Betreuungsumfang und besonderer Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen wider.

Zum Beispiel ist für Kinder im Alter von unter drei Jahren mit einem Betreuungsumfang von 45 Stunden pro Woche ein Stellenanteil in Höhe von 0,358 % erforderlich, um die Anforderungen an die direkte pädagogische Arbeit mit dieser Altersgruppe erfüllen zu können.

Geht es hingegen um ein unterdreijähriges Kind mit nicht-deutscher Familiensprache bzw. in Armuts-lage sind bei einer Betreuungszeit von 45 Stunden personelle Ressourcen in einem Umfang von 0,538 % einer Vollzeitstelle erforderlich um den erhöhten Anforderungen in der direkten pädagogischen Arbeit gerecht zu werden.

Für die inklusive Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern mit (drohender) Behinderung wurde die Fachkraft-Kind-Relation altersunabhängig festgelegt, sodass sich auch die erforderlichen Stellenanteile für die direkte pädagogische Arbeit bei diesen Kindern unabhängig von ihrem Alter ergeben.

So ist beispielsweise für Kinder mit (drohender) Behinderung bei einer Betreuungszeit von 35 Stunden ein Zeitkontingent im Umfang von 0,449 % einer Vollzeitstelle für die direkte pädagogische Arbeit notwendig.

³ Die reduzierte Fachkraft-Kind-Relation wird berechnet, indem die altersspezifische Fachkraft-Kind-Relation für Kinder über drei Jahren durch den Faktor 4,5 dividiert wird.

Betreuungsumfang	Kinder im Alter von 0 bis unter 3 Jahren	
	Kein besonderer Förderbedarf	Migrationshintergrund bzw. Armutslage
25 Stunden	0,214	0,321
35 Stunden	0,299	0,449
45 Stunden	0,385	0,577
	Kinder im Alter von 3 Jahren bis zum Schuleintritt	
	Kein besonderer Förderbedarf	Migrationshintergrund bzw. Armutslage
25 Stunden	0,071	0,107
35 Stunden	0,100	0,150
45 Stunden	0,128	0,192
Kinder mit (drohender) Behinderung unabhängig vom Alter		
25 Stunden	0,321	
35 Stunden	0,449	
45 Stunden	0,577	

Abb. 9: Erforderliche Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit (in % VZÄ) pro Kind | differenziert nach Alter, Betreuungsumfang, besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen
Quelle: Abb. 36 im Anhang

Durch die ausgewiesenen Stellenanteile für die direkte pädagogische Arbeit können die festgelegten kind- und zielgruppenspezifischen Fachkraft-Kind-Relationen im pädagogischen Alltag gewährleistet werden.

Sie können deshalb als **personelle Grundausrüstung** verstanden werden, die erforderlich ist, um die jeweilige Betreuungszeit des Kindes entsprechend seinem individuellen Bedarf und damit auf einem qualitativ angemessenen Niveau abdecken zu können.

Diese Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit sollten daher auch als verbindlicher Bestandteil in die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und das Finanzierungskonzept aufgenommen 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.

4.2.2.2 Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit

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). Diese sind vor allem in den Bildungsplänen der Bundesländer beschrieben und erfordern zusätzliche Arbeitszeit (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 80).

Bezüglich der als notwendig erachteten Zeitkontingente für die **mittelbare pädagogische Arbeit** zeigt ein Vergleich aktueller fachpolitischer Forderungen und wissenschaftlicher Empfehlungen jedoch ein sehr heterogenes Bild.

In den Positionspapieren des Paritätischen Gesamtverbandes (2015), der LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen (2014) und im Land Brandenburg (2013) sowie des Paritätischen Landesverbandes Sachsen (2007) wird übereinstimmend ein Zeitkontingent in Höhe von 20 % der jährlichen Arbeitszeit für die mittelbare pädagogische Arbeit gefordert (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 30; LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen 2014, S. 3; LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen im Land Brandenburg 2013, S. 3; Paritätischer Landesverband Sachsen 2007, S. 55).

Die Bertelsmann Stiftung (2016, 2008) geht davon aus, dass mindestens 25 % der bezahlten Arbeitszeit für die Erfüllung mittelbarer pädagogischer Arbeitsaufgaben zu veranschlagen ist (vgl. Bertelsmann Stiftung 2016, S. 2; Bock-Famulla 2008, S. 16). Sie weist jedoch auch darauf hin, dass dieser Zeitanteil „[...] eher als Unterschätzung bewertet werden [kann]“ (Bock-Famulla 2008, S. 19).

Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2015) erachtet ebenfalls ein Zeitkontingent in Höhe von 25 % der Arbeitszeit als erforderlich damit die pädagogischen Fachkräfte die von ihnen geforderten mittelbaren pädagogischen Arbeitsaufgaben erledigen können (vgl. GEW 2015, o. S.).

Die Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (2013) fordert in ihrem Entwurf zu einem bundeseinheitlichen Gesetz für Kindertageseinrichtungen sogar einen Zeitanteil von 50 % der Arbeitszeit als mittelbare pädagogische Arbeitszeit zu berücksichtigen (vgl. Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013, S. 11).

Viernickel und Fuchs-Rechlin (2015) kommen in ihrer Expertise „Fachkraft-Kind-Relationen und Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen“ zu dem Schluss, dass mindestens ein Stellenanteil in Höhe von 16,5 % der Arbeitszeit als Zeitkontingent zur Erfüllung mittelbarer pädagogischer Arbeiten zu berücksichtigen ist. Sie weisen gleichzeitig allerdings auch darauf hin, dass mit diesem Zeitkontingent nur ein Teil der in den Bildungsplänen beschriebenen Aufgaben im Bereich der mittelbaren pädagogischen Arbeit regelmäßig erfüllt werden kann (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 80).

„Wie hoch der Anteil der mittelbaren pädagogischen Arbeit an der gesamten Arbeitszeit einer pädagogischen Fachkraft ist, lässt sich nicht ohne Weiteres feststellen“ (Viernickel & Schwarz 2009, S. 6). Allerdings ermöglichen Daten aus verschiedenen Analysen und wissenschaftlichen Untersuchungen eine Annäherung an die zur Erfüllung der vorgegebenen mittelbaren pädagogischen Arbeitsaufgaben notwendigen bzw. als notwendig erachteten Zeitkontingente:

- In einer vom Sächsischen Staatsministerium in Auftrag gegebenen Untersuchung zur Evaluierung der Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen kommen Tietze et al. (2008) zu dem Ergebnis, dass mindestens 10 % der wöchentlichen Arbeitszeit als „kinderdienstfreie“ Zeit für ErzieherInnen bereitzustellen sind, damit diese insbesondere Aufgaben in den Bereichen „Vor- und Nachbereitung der pädagogischen Arbeit“, „Beobachtung und Dokumentation von Entwicklungsprozessen“ und „Teamsitzungen mit pädagogischen Inhalten“ sowie weitere mittelbare pädagogische Arbeitsaufgaben zur Umsetzung des sächsischen Bildungsplans erfüllen können. Jedoch kommen

die AutorInnen – aufgrund der von Fachkräften getroffenen Aussagen – ebenfalls zu der Annahme, dass der tatsächliche Zeitbedarf vermutlich noch höher ist (vgl. Tietze et al. 2008, S. 164f.).

- In der von Viernickel et al. (2013a) durchgeführten bundesweiten Untersuchung erachten die befragten Fachkräfte ein Zeitkontingent von 12,5 % der Arbeitszeit (bzw. 15,2 % der Arbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigten) als erforderlich, um die in den Bildungsplänen formulierten Aufgaben in den fünf Aufgabenbereichen „Beobachtung und Dokumentation“, „Zusammenarbeit mit Familien“, „Gestaltung des Übergangs von Kindergarten in die Grundschule“, „Sprachförderung“ und „Qualitätssicherung und -entwicklung“ umfassend und in guter Qualität erledigen zu können. Die AutorInnen weisen ausdrücklich darauf hin, dass weitere Aufgaben – wie die Auseinandersetzung mit der Realisierung inklusiver Bildung, organisatorischer Absprachen im Rahmen von Teambesprechungen, die Vor- und Nachbereitung von Bildungsaktivitäten und Projekten z. B. im Bereich mathematisch-naturwissenschaftlicher oder ästhetischer Bildung – nicht in den Berechnungen enthalten und somit zusätzlich in das Zeitkontingent für die mittelbare pädagogische Arbeit einzukalkulieren sind (vgl. Viernickel et al. 2013a, S. 52).
- Eine Berliner Arbeitsgruppe, bestehend aus Liga-Verbänden, Eigenbetrieben und dem Dachverband der Kinder- und Schülerläden in Berlin (DaKS), evaluierte den Arbeitszeitbedarf für die mittelbare pädagogische Arbeit einer Erzieherin auf der Grundlage der im Berliner Bildungsprogramm beschriebenen pädagogischen Arbeitsaufgaben, die nicht im direkten Kontakt mit den Kindern zu erfüllen sind. Hierzu wurden zunächst die kind-, gruppen- und einrichtungsbezogenen mittelbaren pädagogischen Aufgaben in den nachfolgenden 11 Bereichen erfasst und in einem zweiten Schritt auf eine Modell-Einrichtung mit 100 belegten Plätzen hochgerechnet:
 - Beobachtung und Dokumentation,
 - Sprachdokumentation,
 - Projekte und Aktivitäten,
 - Kooperation mit Eltern,
 - Interne Evaluation,
 - Externe Evaluation,
 - Vertretung von Leitung,
 - Kooperation mit externen Stellen,
 - Qualitätsentwicklung,
 - Dienst-/Abteilungsbesprechungen,
 - Zusammenhangstätigkeiten.

Die Arbeitsgruppe kommt zu dem Ergebnis, dass ca. 23 % der wöchentlichen Arbeitszeit für die Erfüllung mittelbarer pädagogischer Arbeitsaufgaben zur Verfügung stehen müssen, damit die Fachkräfte den fachlichen Anforderungen des Berliner Bildungsplans gerecht werden können (vgl. AG 3.13 QV TAG 2008).

In aktuellen fachpolitischen Forderungen und wissenschaftlichen Empfehlungen bewegen sich die als erforderlich erachteten Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit in einem Spektrum von 16,5 und 50 % der Arbeitszeit.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Analysen und wissenschaftlichen Untersuchungen sowie deren Einschränkungen scheint eine Orientierung am Ergebnis der Berliner Arbeitsgruppe (AG 3.13 QV TAG 2008) angebracht. Diese kommen aufgrund ihrer umfassenden und detaillierten Analyse zu dem Schluss, dass für jede Fachkraft ein Zeitkontingent in Höhe von ca. 23 % ihrer Arbeitszeit für die mittelbare pädagogische Arbeit vorzuhalten ist, um die fachlichen Anforderungen vollständig und in der geforderten Qualität erfüllen zu können.

Da davon ausgegangen werden kann, dass die fachlichen Anforderungen an die frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen in den vergangenen Jahren nochmals deutlich gewachsen sind und auch zukünftig eher steigen als abnehmen werden, sollten mindestens 25 % der

Arbeitszeit als Zeitkontingent für die Erfüllung mittelbarer pädagogischer Arbeitsaufgaben bei der Bemessung erforderlicher Personalressourcen eingerechnet und in das Finanzierungskonzept aufgenommen werden.

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.

4.2.2.3 Zeitkontingente für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals

Damit die tatsächliche Anwesenheit einer pädagogischen Fachkraft in der Einrichtung bei der Personalressourcenbemessung berücksichtigt werden kann, müssen **Ausfallzeiten**, in denen die Fachkraft weder für die direkte Arbeit mit den Kindern noch für die Erfüllung mittelbarer pädagogischer Arbeitsaufgaben zur Verfügung steht von der jährlichen Brutto-Arbeitszeit⁴ abgezogen werden (Netto-Jahresarbeitszeit) (vgl. Viernickel & Schwarz 2009, S. 7).

In aktuellen fachpolitischen Positionspapieren wird die Berücksichtigung von Ausfallzeiten in Höhe von etwa 20 % der Jahresarbeitszeit bei der Bemessung des Personaleinsatzes gefordert (vgl. z. B. Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 29; LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg 2013, S. 3). Dabei ist nicht immer eindeutig, welche konkreten Ausfallzeiten hierbei enthalten sind.

Viernickel und Fuchs-Rechlin (2015) gehen davon aus, dass bei der Bemessung erforderlicher Zeitkontingente für Ausfallzeiten Urlaubs-, Krankheit- und Fortbildungstage zu berücksichtigen sind. Den Autorinnen zufolge sind dabei 30 Urlaubstage, 13 Krankheitstage und 5 Fortbildungstage anzusetzen. Sie kommen zu dem Schluss, dass in Abhängigkeit von der Anzahl möglicher Schließtage zwischen 13 und 19 % der jährlichen Arbeitszeit⁵ als Ausfallzeiten einzukalkulieren sind. Sie empfehlen deshalb einen Stellenanteil von 15 % der Wochenarbeitszeit als Ausfallzeiten zu berücksichtigen (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 81).

Da jedoch die Anzahl der möglichen Schließtage lediglich einen Einfluss auf die organisatorische Gestaltung des Personaleinsatzes in den einzelnen Einrichtungen hat, nicht aber auf die grundsätzlich in Kindertageseinrichtungen vorzuhaltenden Personalressourcen, sollten die Ausfallzeiten unabhängig von den Schließtagen betrachtet werden.

Empirische Daten aus verschiedenen Analysen, statistischen Erhebungen und wissenschaftlichen Untersuchungen ermöglichen eine Annäherung an die aktuell von Kindertageseinrichtungen zu bewältigenden Ausfallzeiten des pädagogischen Personals für Urlaub und Krankheit.⁶

⁴ Bezogen auf eine Vollzeitstelle kann bei 254 Arbeitstagen und einer 39-Stunden-Woche (= 7,8 Stunden pro Tag bei einer 5-Tage-Woche) von einer Brutto-Jahresarbeitszeit von rund 1.980 Arbeitsstunden ausgegangen werden.

⁵ Viernickel und Fuchs-Rechlin gehen dabei von einer 40-Stunden-Woche und einer Brutto-Jahresarbeitszeit von rund 2.000 Stunden aus (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 81).

⁶ Ausfallzeiten des pädagogischen Personals, die aufgrund von Fortbildungstagen entstehen, wurden bereits im Rahmen der mittelbaren pädagogischen Arbeitszeit berücksichtigt (vgl. Kapitel 4.2.2.2.2).

Der Paritätische Gesamtverband (2015) wie auch Viernickel und Fuchs-Rechlin (2015) gehen von 30 Urlaubstagen pro Jahr aus, die bei der Bemessung der Ausfallzeiten einzelner pädagogischer Fachkräfte zu berücksichtigen sind (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 29; Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 81). Dies entspricht den gesetzlichen Regelungen des aktuellen Tarifvertrages des Öffentlichen Dienstes (TVöD), nach denen ab dem 01. April 2014 für alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Alter ein Urlaubsanspruch von 30 Arbeitstagen pro Kalenderjahr besteht (§ 26 Abs. 1 TVöD).

Nach den Auskünften der befragten pädagogischen Fachkräfte in der für die Kindertageseinrichtungen Nordrhein-Westfalens repräsentativen STEGE-Studie betragen die Ausfallzeit aufgrund von Urlaub durchschnittlich 28 Urlaubstage pro Jahr (vgl. Viernickel et al. 2013b, S. 60). Etwas höher fallen die Angaben in der bundesweiten AQUA-Studie aus: Hier gaben die befragten Fachkräfte an im Durchschnitt 29,1 Urlaubstage zur Verfügung stehen zu haben (vgl. Schreyer et al. 2014, S. 36).

Die empirischen Daten sprechen dafür, dass sich auch die freien Träger überwiegend an den Regelungen des öffentlichen Dienstes orientieren. Für die Berechnung des Anteils für Ausfallzeiten aufgrund von Urlaub sollte deshalb auf die gesetzlichen Regelungen für den öffentlichen Dienst zurückgegriffen werden (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 57). Ausfallzeiten für **Urlaub** können auf dieser Basis mit ca. 12 % der jährlichen Brutto-Arbeitszeit veranschlagt werden.

Arbeitstage, an denen die pädagogischen Fachkräfte aus gesundheitlichen Gründen nicht am Arbeitsplatz erscheinen, werden als Krankentage oder Arbeitsunfähigkeitstage bezeichnet (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 58). Statistiken über den Krankenstand verschiedener Berufsgruppen werden von den Krankenkassen geführt. Der Paritätische Gesamtverband (2015) bezieht sich auf Daten des BKK Gesundheitsreports 2014 und veranschlagt durchschnittlich 17,4 Arbeitsunfähigkeitstage (6,8 %) als krankheitsbedingte Ausfallzeit für die pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen (S. 29). Die Statistiken der Krankenkassen weisen Daten für die in Kindertageseinrichtungen arbeitenden Berufsgruppen allerdings unabhängig von ihrem Arbeitsort und gemeinsam mit Angehörigen anderer Sozialberufe aus (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 58). Zudem sind die von den Krankenkassen berichteten Arbeitsunfähigkeitszeiten nur in begrenztem Maße mit Zahlen vergleichbar, die das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen aus betrieblicher Perspektive betrachten, da sie nur attestierte Arbeitsunfähigkeit und auch Wochenenden und Feiertage miteinbeziehen. Die nachfolgend berichteten Daten können deshalb nur als Annäherung an die krankheitsbedingten Ausfallzeiten von Fachkräften in Kindertageseinrichtungen betrachtet werden:

- Der aktuelle Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse weist für Beschäftigte im Bereich der Sozial- und Erziehungsberufe sowie Seelsorger differenziert nach Geschlecht krankheitsbedingte Fehlzeiten von 3,22 % (11,8 Arbeitsunfähigkeitstagen) bei Männern und 5,12 % (18,7 Arbeitsunfähigkeitstagen) bei Frauen aus (vgl. Techniker Krankenkasse 2016, S. 146 f.).
- Im Fehlzeiten-Report 2015 beträgt der Krankenstand in der Branche Erziehung und Unterricht bundesweit 4,6 % (16,8 Arbeitsunfähigkeitstage) und für Nordrhein-Westfalen 4,8 % (17,5 Arbeitsunfähigkeitstage). Zudem wird für den Bereich Kindergärten und Vorschulen ein Krankenstand von 5,1 % (18,6 Arbeitsunfähigkeitstage) sowie für Berufe in der Kindertagesbetreuung und -erziehung ein Krankenstand von 4,8 % (17,5 Arbeitsunfähigkeitstage) berichtet (vgl. Badura et al. 2015, S. 452).
- Im BKK Gesundheitsreport 2015 werden Ausfallzeiten von 9,7 Arbeitsunfähigkeitstagen (2,66 %) bei Männern und 14,4 Arbeitsunfähigkeitstagen (3,95 %) bei Frauen in der Branche Erziehung und Unterricht ausgewiesen (vgl. Knieps & Pfaff 2015, S. 240).
- Wie bereits erwähnt, können die von den Krankenkassen erfassten Fehlzeiten nur eingeschränkt mit den betrieblichen Ausfallzeiten verglichen werden. In einer Annäherung können die betrieblichen Arbeitsunfähigkeitstage jedoch durch einen Gewichtungsfaktor (254 Arbeitstage dividiert durch 365 Kalendertage) ermittelt werden. Auf der Grundlage der berichteten Daten der Krankenkassen ergeben sich damit im Median 12,2 Arbeitstage, die als krankheitsbedingte Ausfallzeiten veranschlagt werden können.

In der Fachliteratur finden sich jedoch auch einige Angaben zu den betrieblichen Arbeitsunfähigkeitstagen von Fach- und Führungskräften in Kindertageseinrichtungen:

- In der bundesweiten Studie „Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung“ gaben die befragten Führungskräfte an, dass die Ausfallzeiten der pädagogischen Fachkräfte aufgrund von Krankheit im Jahr 2010 durchschnittlich bei 4 % lagen (vgl. Viernickel et al. 2013a, S. 30). Die pädagogischen Fachkräfte standen somit im Durchschnitt an 10,2 Arbeitstagen aus gesundheitlichen Gründen nicht für die Arbeit in der Einrichtung zur Verfügung.
- Die Ergebnisse der STEGE-Studie zeigen, dass die pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen an durchschnittlich 4,6 % ihrer Arbeitstage aus gesundheitlichen Gründen arbeitsunfähig waren (vgl. Viernickel et al. 2013b, S.111). Dies entspricht einer Ausfallzeit von durchschnittlich 11,7 Arbeitstagen.

Vor dem Hintergrund der empirischen Daten der Krankenkassen sowie der Studien, die explizite Aussagen für den Bereich der Kindertageseinrichtungen ermöglichen, sollten generell Ausfallzeiten aufgrund von **Krankheit** mit 10-13 Arbeitstagen berücksichtigt werden. Dies entspricht einem Anteil von 4-5 % der jährlichen Brutto-Arbeitszeit.

In aktuellen fachpolitischen Empfehlungen und Forderungen werden Ausfallzeiten mit ca. 20 % der Jahresarbeitszeit berücksichtigt. Dieser Zeitanteil erscheint jedoch angesichts der empirischen Daten zu urlaubs- und krankheitsbedingten Ausfallzeiten an der oberen Grenze dessen zu liegen, was durchschnittlich in Kindertageseinrichtungen real bewältigt werden muss (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 61).

Ausfallzeiten für Urlaub sollten sich an den gesetzlichen Regelungen für den öffentlichen Dienst orientieren und mit 12 % der Brutto-Jahresarbeitszeit veranschlagt werden.

Ausfallzeiten aus gesundheitlichen Gründen sollten mit etwa 4-5 % einkalkuliert werden.

Zusammenfassend sollten demnach zwischen 16 und 17 % der jährlichen Brutto-Arbeitszeit als Zeitkontingent für urlaubs- und krankheitsbedingte Ausfallzeiten des pädagogischen Personals in die Personalressourcenbemessung aufgenommen und entsprechend refinanziert werden.⁷

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.

⁷ Der Paritätische Gesamtverband (2015) geht davon aus, dass zusätzlich zu den urlaubs- und krankheitsbedingten Ausfallzeiten die Krankheit des eigenen Kindes und die Inanspruchnahme von Bildungsurlaub mit ca. 3 % in das Zeitkontingent für Ausfallzeiten einbezogen werden müssen (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 29). Hierdurch würden sich Ausfallzeiten von insgesamt 19 bis 20 % der Brutto-Jahresarbeitszeit ergeben, die bei der Personalressourcenbemessung berücksichtigt und refinanziert werden sollten.

4.2.2.2.4 Bemessung der erforderlichen Personalressourcen

Auf der Grundlage der aus den Fachkraft-Kind-Relationen abgeleiteten Stellenanteile für die direkte pädagogische Arbeitszeit (vgl. Kapitel 4.2.2.2.1), dem Stellenanteil für mittelbare pädagogische Arbeitszeit (vgl. Kapitel 4.2.2.2.2) sowie dem Stellenanteil für urlaubs- und krankheitsbedingte Ausfallzeiten (vgl. Kapitel 4.2.2.2.3) lassen sich nun die in Abb. 10 dargestellten **Personalfaktoren** für die kind- und zielgruppenspezifische Betreuung ermitteln (vgl. zur Berechnung Abb. 37 im Anhang).

Zum Beispiel sind für jedes Kind im Alter von unter drei Jahren mit einem Betreuungsumfang von 45 Stunden pro Woche Personalressourcen in Höhe von 0,546 % erforderlich. Bei einem unterdreijährigen Kind mit nicht-deutscher Familiensprache bzw. in Armutslage bedarf es bei einer Betreuungszeit von 45 Stunden personeller Ressourcen in einem Umfang von 0,765 % einer Vollzeitstelle. Für Kinder mit (drohender) Behinderung sind unabhängig von ihrem Alter bei einer Betreuungszeit von 35 Stunden Personalressourcen im Umfang von 0,637 % einer Vollzeitstelle notwendig. Diese kind- und zielgruppenspezifischen Personalfaktoren können je nach Zusammensetzung der Kinder für eine einzelne Gruppe oder eine gesamte Einrichtung zur Ermittlung des Personalbedarfs eingesetzt werden.

Betreuungsumfang	Kinder im Alter von 0 bis unter 3 Jahren	
	Kein besonderer Förderbedarf	Migrationshintergrund bzw. Armutslage
25 Stunden	0,303	0,455
35 Stunden	0,425	0,637
45 Stunden	0,546	0,819
	Kinder im Alter von 3 Jahren bis zum Schuleintritt	
	Kein besonderer Förderbedarf	Migrationshintergrund bzw. Armutslage
25 Stunden	0,101	0,152
35 Stunden	0,142	0,212
45 Stunden	0,182	0,273
Kinder mit (drohender) Behinderung unabhängig vom Alter		
25 Stunden	0,455	
35 Stunden	0,637	
45 Stunden	0,819	

Abb. 10: Erforderliche Personalressourcen (in % VZÄ) pro Kind differenziert nach Alter, Betreuungsumfang, besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen

Quelle: Abb. 37 im Anhang

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 (vgl. Kapitel 4.2.2.2.1 bis 4.2.2.2.3).

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.

4.2.3 Leitung

4.2.3.1 Aufgabenprofil der Leitung

„Kindertageseinrichtungen brauchen wie jede funktionierende Institution oder jedes leistungsfähige Unternehmen Leitungskräfte, die sich den organisatorischen und strategischen Aufgaben widmen“ (Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 27). In verschiedenen fachpolitischen Positionspapieren wird darauf hingewiesen, dass die **Aufgaben** von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen umfangreicher und komplexer geworden und damit auch die Anforderungen an ihre Leitungstätigkeit erheblich gestiegen sind (vgl. z. B. Deutscher Verein 2013, S. 11; LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg 2013, S. 6). Als Aufgaben, die von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen zu bewältigen sind, werden dabei insbesondere Aspekte der pädagogischen Leitung und der Elternarbeit genannt, aber auch Aufgaben im Bereich des Personalmanagements und der Teamführung sowie der Qualitätssicherung und -entwicklung. Weitere Aufgaben liegen in der Betriebsführung und Verwaltung der Einrichtung, der Kooperation und Vernetzung mit anderen Institutionen sowie der Öffentlichkeitsarbeit und Außenvertretung (vgl. z. B. Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 27; LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen 2014, S. 4). Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) schreibt den Leitungskräften zudem Aufgaben in der Organisationsentwicklung zu (vgl. GEW 2015, o. S.).

In einer aktuellen, von der Bertelsmann Stiftung beauftragten bundesweiten Studie zu Arbeitssituation und Erfahrungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen bestätigen auch diese selbst, dass sie sich mit einem vielfältigen und komplexen Aufgabenprofil konfrontiert sehen, das struktur- und organisationsbezogene Managementaufgaben ebenso wie team-, familien- und kindbezogene (sozial-) pädagogische Arbeitsbereiche umfasst (vgl. Nentwig-Gesemann et al. 2016, S. 79).

Ein detailliertes Aufgabenprofil der Leitungen von Kindertageseinrichtungen wurde von der Berliner Arbeitsgruppe der Liga-Verbände, Eigenbetriebe und dem DaKS im Rahmen der Evaluation des Zeitbedarfs der pädagogischen Fachkräfte nach Punkt 3.13 der Qualitätsentwicklungsvereinbarung (QV TAG) erhoben (vgl. Abb. 11). Neben den zuvor beschriebenen Aufgabenfeldern wird von der Arbeitsgruppe auch die direkte Arbeit mit den Kindern explizit als Aufgabe der Leitung benannt.

ANLEITUNG UND GESTALTUNG DER PÄDAGOGISCHEN ARBEIT

- Sicherstellung des Bildungs-, Erziehungs-, Betreuungsauftrages der Kita
- Beratung und Anleitung des Fachpersonals in pädagogischen Fragen
- Reflexion der pädagogischen Arbeit
- Gewährleistung der Einhaltung von pädagogischen Grundsätzen der Kita/des Trägers
- Entwicklung/-fortschreibung des pädagogischen Konzeptes nach den Grundsätzen des Trägers
- Begleitung der internen Evaluation (Vorbereitung, Moderation, Nachbereitung, Umsetzung begleiten)
- Begleitung der externen Evaluation (Vorbereitung, Nachbereitung, Umsetzung begleiten)
- Effektive Regelung und Gestaltung der internen und externen Informations- und Kommunikationsstruktur, z.B. Einberufung von Gremien
- Gesamtkoordination der pädagogischen Aktivitäten
- Fallbesprechungen anleiten
- Durchführung von Hospitationen
- Informationsbeschaffung und -weiterleitung
- Organisation von Festen

STEUERUNG UND VERWALTUNG DER EINRICHTUNG

- Steuerung der Sachmittelressourcen
- Erstellen, Durchführen und Kontrollieren des Wirtschaftsplans in der Einrichtung
- Führen der Bargeldkasse und Abrechnung
- Abwicklung und Kontrolle des einrichtungsbezogenen Zahlungsverkehrs
- Beschaffungswesen
- Planung von Neuaufnahmen unter Berücksichtigung der Personalveränderungen
- Führen von Vormerklisten
- Abschluss von Betreuungsverträgen mit Eltern
- Einholen der Bestätigung der Eltern über die Jahresbetreuungszeit
- Führung der Kinderakten
- Meldung von Belegungszahlen, Abschluss und Beendigung von Betreuungsverträgen,
- Überprüfung der ISBJ-Listen mit der tatsächlichen Belegung, Umfängen und Zuschlägen
- Bauunterhaltung (u. a. Schadensmeldungen, Begleitung/Abrechnung von
- Unterhaltungstätigkeiten/Mitwirkung bei Renovierung, Gartenneugestaltung ...)
- Regelmäßige Überwachung von Brandschutz, Hygienevorschriften, Verkehrssicherheit
- Aushänge erstellen und anbringen
- Verwaltung des Inventars und der Einrichtung (Wartung, Kontrolle, eigenverantwortliches Handeln bei Notfällen)
- Bestands- und Inventarlisten führen und zeitnah ergänzen
- Bestellung der Mittagessen bei Fremdküche
- Überprüfen von Lieferungen
- Abzeichnen von Rechnungen und zeitnahe Übermittlung
- Monatliche Handgeldabrechnung erstellen
- Meldepflichten einhalten
- Information an den direkten Vorgesetzten über besondere Vorkommnisse
- Jährliche Analyse der Arbeit, Erstellen eines Sachberichtes
- Auflistung aller geforderten Nachweise/ Meldepflichten einhalten
- Statistik erstellen und pflegen

MITARBEITERFÜHRUNG/PERSONALWESEN

- Dienst- und Fachaufsicht wahrnehmen über stellvertretende Leitung, pädagogisches Fachpersonal, Hauswirtschafts- und Reinigungspersonal
- Beteiligung an Personalakquise und -auswahl
- Einarbeitung von neuem Personal planen und begleiten,
- Personaleinsatzplanung/Dienstplangestaltung/
Urlaubsplanung/Einsatz der Mitarbeiterinnen entsprechend ihrer speziellen Fähigkeiten
- Personalentwicklung (u.a. Personalgespräche, Zielvereinbarungen, Kontrolle, Ermittlung von Fortbildungsbedarf)
- Einsatzplanung für Praktikanten, Absprache mit Fachschulen und Praktikantenämtern
- Konfliktmanagement
- Organisation von Schulungen und Belehrungen (Hygiene, Erste Hilfe, Brandschutz, Arbeitsmedizin/-sicherheit)
- Verwaltungsaufgaben auf dem Gebiet des Personalwesens (Zeugnisse, Krankmeldungen...)
- Planung und Durchführung von Dienstbesprechungen

FORTBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

- Planung der hausinternen Fort- und Weiterbildung – zeitlich und inhaltlich in Absprache mit dem Träger
- Teilnahme an Tagungen, Fachgesprächen
- Regelmäßige Fort- und Weiterbildung

ELTERNARBEIT

- Erst-Informationen für interessierte Eltern
- Aufnahmegespräche durchführen
- Beratung bei der Beantragung von Gutscheinen
- Anleitung und Beratung von Erziehern in der Zusammenarbeit mit Eltern
- Einbindung von Eltern in konzeptionelle Überlegungen
- Teilnahme und Durchführung von Elternabenden
- Information und Organisation von Elternbeteiligungsrechten (Gremien), Sicherung von Elternvertreter-Wahlen
- Regelmäßige Erhebung von Elternwünschen und Entwicklung unterschiedlicher Angebote für Eltern
- Koordination der Elternmitarbeit
- Elternsprechstunden durchführen
- Konfliktberatung von Eltern
- Beratung in besonderen Lebenssituationen/sozialpädagogische Beratung/Vermittlung von Hilfsangeboten

ZUSAMMENARBEIT MIT DEM TRÄGER

- Absprachen mit dem Träger in allen relevanten Dingen (Verwaltung, Sachmittel, Belegung, besondere Entwicklungen und Vorkommnisse...)
- Teilnahme an Leitungssitzungen
- Berichterstattung

ZUSAMMENARBEIT UND VERNETZUNG MIT ANDEREN INSTITUTIONEN, INTERESSENVERTRETUNG

- Kooperation mit Schulen, anderen sozialen Institutionen im Stadtteil (z. B. Absprachen mit Nachbareinrichtungen)
- Teilnahme an Fachausschüssen, Gremien, Helferkonferenzen, trägerübergreifenden Arbeitsgruppen
- Kooperation mit den bezirklichen Jugendämtern
- Beteiligung an der Jugendhilfeplanung
- Gesundheitsamt (Organisation von Vorsorgeuntersuchungen, Meldung übertragbarer Krankheiten)
- Mitwirkung an regionalen Planungsprozessen

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT/AUSSENVERTRETUNG

- Darstellung der Ziele und Angebote der Einrichtung in der Öffentlichkeit
- Erstellen von Info-Materialien
- Arbeit der Kita im Stadtteil darstellen und bewerben
- Beteiligung und Mitorganisation von Festen im Wohngebiet
- Repräsentation der Einrichtung in der Öffentlichkeit

DIREKTE ARBEIT MIT DEN KINDERN

- Kinderbetreuung in Ausnahmefällen – bei Personalausfall
- z. T. Regelbetreuung (anteilig in kleinen Kindertageseinrichtungen)

Abb. 11: Aufgabenprofil der Leitung nach der AG 3.13 QV TAG

Quelle: Eigene Darstellung nach AG 3.13 QV TAG, o. J.

Von Strehmel (2015) wurde im Rahmen ihrer Expertise "Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen" auf der Grundlage von theoretischen Überlegungen und Ansätzen zur Beschreibung der Leitungstätigkeit ein wissenschaftlich begründetes Aufgaben- und Tätigkeitsprofil für die Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen erarbeitet (vgl. Abb. 12).

Die Autorin weist allerdings darauf hin, dass es weiterer Forschung bedarf, um das Aufgabenprofil der Leitung in Kindertageseinrichtungen empirisch zu untermauern und im Kontext der bundesdeutschen Rahmenbedingungen für die frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung zu schärfen (vgl. Strehmel 2015, S. 198).

Aufgaben der Leitung	Konkrete (messbare) Tätigkeiten
AUFGABEN UND ZIELE ERFÜLLEN	
<i>Pädagogische Leitung</i>	
Gestaltung, Steuerung und Koordination der pädagogischen Aufgaben zur Umsetzung des jeweiligen Bildungsprogramms	Planung der pädagogischen Arbeit (z. B. Vorbereitung und Abstimmung pädagogischer Schwerpunkte) Organisation der internen Kommunikation Pädagogische Raumgestaltung Gestaltung und Koordination der zeitlichen Abläufe, Terminplanung Gewährleistung des Schutzes vor Kindeswohlgefährdung
Konzeption und Konzeptentwicklung	Umsetzung und Fortschreibung der pädagogischen Konzeption
Qualitätsmanagement	Umsetzung und Fortschreibung von Qualitätssicherung und -entwicklung Koordination des Essensangebotes
Sonstige Aufgaben der pädagogischen Leitung	
<i>Betriebsführung</i>	
Gestaltung der formalen Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation, interne und externe Kommunikation)	Abstimmung mit dem Träger
Sicherstellung der Einhaltung aller rechtlichen und strukturellen Vorgaben (einschließlich von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit)	Sicherstellung der Beachtung der rechtlichen Vorgaben
Bau- und Sachausstattung (Beschaffung, Bewirtschaftung und Verwaltung der räumlichen Ausstattung)	Bestellungen, Einkäufe (Material) Reparaturen
Beschaffung, Bewirtschaftung und Verwaltung der Ressourcen (Finanzmanagement, personelle und räumliche Ausstattung)	An- und Abmeldungen/Auslastungsplanung Abrechnung von Elternbeiträgen und KitaGutscheinen Vertragsverhandlungen und -abschlüsse mit Eltern Budgetverwaltung: Verwaltung der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen Personalverwaltung: Personalplanung und Einstellungsverfahren, Verträge, Steuern, Sozialversicherung, Kontrolle der Dienst- und Fehlzeiten (Urlaub, Krankheit, Fortbildung)
Öffentlichkeitsarbeit	Allgemeiner Schriftverkehr und Ablage Erstellen von Werbematerial, Flyern, Pressemitteilungen, Homepage etc.
Sonstige Aufgaben der Betriebsführung	z. B Jahresabrechnung, Prüfungsverfahren

PERSONALMANAGEMENT	
Personalgewinnung und -auswahl	Vorbereitung und Durchführung von Bewerbungsgesprächen, Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen
Personaleinsatz	Dienstplangestaltung
	Organisation von Vertretung
Personalentwicklung	Fortbildungsplanung und Personalentwicklung
	Kollegiale Beratung, z. B. bei Fallbesprechungen
	Anleitung von PraktikantInnen
Personalführung und -pflege	Tür- und Angelgespräche mit MitarbeiterInnen
	Personalentwicklungsgespräche und sonstige Einzelgespräche mit MitarbeiterInnen
Personalcontrolling	Überprüfung von Arbeitszeitznachweisen, Führen von Urlaubs- und Fehlzeitenlisten, allgemeine Personalverwaltung
Sonstige Aufgaben des Personalmanagements	z. B. Informationsweitergabe und Vernetzung
TEAMFÜHRUNG, ELTERNARBEIT UND KOOPERATION	
Zusammenarbeit mit dem Träger	Besprechung und Absprachen
	Teilnahme an Leitungskonferenzen
Zusammenarbeit im Team/Teamführung	Vorbereitung von Dienstbesprechungen und Teamsitzungen
	Durchführung von Teamsitzungen
	Vorbereitung von Teamtage bzw. internen Fortbildungen
Zusammenarbeit mit Eltern	Einzelgespräche mit Eltern, Vertragsangelegenheiten
	Planung und Durchführung von Elternabenden und Elternveranstaltungen, Feste und Feiern
	Elterninformationen (z. B. Pinnwände, Elternbriefe etc.)
Öffentlichkeitsarbeit	Information und Werbung im Außenbereich der Kindertageseinrichtung, Koordination von Veranstaltungen zur Öffentlichkeitsarbeit
Vernetzung im Sozialraum (Schulen, Kultur- und Freizeitangebote, Einrichtungen der Familienhilfe, therapeutische Angebote)	Teilnahme an Arbeitskreisen und Gremien im Sozialraum
Kooperation im System der Kindertagesbetreuung (Kinderschutz, Hilfesystem)	Lesen bzw. Erstellen von Informationen, Protokollen zur fachlichen Entwicklung im Umfeld
	Kontakte mit anderen Kindertageseinrichtungen
	Kontakte mit Schulen
	Kontakte mit Fach- und Hochschulen
	Kontakte mit Beratungsstellen und therapeutischen Einrichtungen
	Kontakte mit anderen Kooperationspartnern im Sozialraum
	Kontakte mit sonstigen Institutionen
Sonstige Aufgaben zur Gestaltung der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern	Sonstige Aktivitäten

ORGANISATIONSENTWICKLUNG	
Steuerung der Organisation Weiterentwicklung der Organisation	Konzeptionelle Überlegungen zur Weiterentwicklung der Einrichtung Planung und Initiierung neuer Projekte in der Einrichtung
Gestaltung der Organisationskultur, Sorge für ein gutes Organisationsklima	Planung von Würdigungen und Feiern (z. B. bei Geburtstagen und Jubiläen) sowie Personalausflügen
Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends <ul style="list-style-type: none"> ▪ in den Familien ▪ im Sozialraum ▪ im System der Kindertagesbetreuung ▪ in weiteren relevanten Systemen 	Analyse der Bedarfsentwicklung, Angebotsplanung
Sonstige Aufgaben der Organisationsentwicklung	
SELBSTMANAGEMENT	
fachliche Positionierung	Eigene Fortbildung, Lesen von Fachliteratur, Teilnahme an Arbeitskreisen und Qualitätszirkeln
Arbeitsorganisation	Büroorganisation und Zeitmanagement
Selbstreflexion	Eigene Klärungsprozesse, z. B. durch Inanspruchnahme von Supervision
Stress- und Krisenmanagement, Selbstsorge	z. B. Inanspruchnahme von Coaching
Selbstentwicklung und Karriereplanung	z. B. Teilnahme an Fachtagen
Sonstige Aufgaben zum Selbstmanagement	

Abb. 12: Wissenschaftlich begründetes Aufgaben- und Tätigkeitsprofil der Leitung
Quelle: Eigene Darstellung nach Strehmel 2015, S. 195ff.

In der Praxis können das Aufgabenprofil und die damit verbundenen Anforderungen an die Leitung jedoch erheblich variieren: „Die Träger von Kindertageseinrichtungen überlassen den Kita-Leitungen in sehr unterschiedlichen Konstellationen Managementaufgaben: So definieren einige Träger pädagogische Rahmenrichtlinien für ihre Einrichtungen, in anderen Kindertageseinrichtungen erarbeitet die Leitung mit dem Team das pädagogische Konzept oder spezifiziert das Rahmenkonzept individuell für die einzelne Einrichtung. Einige Träger übernehmen größere Teile der Verwaltung, während andere diese Aufgaben an ihre Leitungskräfte delegieren“ (Strehmel & Ulber 2014, S. 9).

Das genaue Aufgabenprofil von Leitungskräften ergibt sich somit aus der Kooperation mit dem Träger, mit dem die Arbeitsteilung zu vereinbaren und auszuhandeln ist (vgl. Strehmel & Ulber 2014, S. 14).

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.

4.2.3.2 Qualifikation und Qualifizierung der Leitungskräfte

Das Aufgabenfeld der Leitung von Kindertageseinrichtungen hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Damit Leitungskräfte den gestiegenen Anforderungen gerecht werden können, müssen diese über eine angemessene **Qualifikation** verfügen. In den verschiedenen fachpolitischen Positionspapieren, die das Thema Leitung aufgreifen, finden sich allerdings kaum Aussagen zum erforderlichen Qualifikationsniveau der Leitungskräfte. So weist beispielsweise die LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen (2014) lediglich darauf hin, dass komplexer gewordenen Leitungsaufgaben ohne eine fachliche Qualifizierung nicht von den Leitungskräften umgesetzt werden können (vgl. LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen 2014, S. 4). Die Deutsche Liga für das Kind (2015) formuliert als Anforderung an die Qualifikation von Leitungskräften, dass diese über eine wissenschaftliche Ausbildung verfügen müssen, „[...] die neben Kenntnissen über frühkindliche Entwicklung auch Kenntnisse in den Bereichen Eltern- und Familienberatung, Kinderschafts- und Familienrecht, Sozialmanagement und Personalführung beinhaltet“ (Deutsche Liga für das Kind 2015, S. 4).

Im Rahmen des Gutachtens „Professionalisierung in der Frühpädagogik“ des Aktionsrats Bildung empfehlen Blossfeld et al. (2012), dass in Kindertageseinrichtungen bis zum Jahr 2020 mindestens eine auf Hochschulebene einschlägig ausgebildete Fachkraft –zentral auf der Leitungsebene – beschäftigt sein sollte (vgl. Blossfeld et al. S. 70). „Es liegt nahe, dass insbesondere die akademische Ausbildung der Einrichtungsleitungen für die Weiterentwicklung der Einrichtungen eine wichtige Rolle spielt“ (Blossfeld et al. S. 31).

Von Strehmel (2015) werden auf der Grundlage des von ihr erarbeiteten Aufgabenprofils Anforderungen an die Qualifikation von Leitungskräften formuliert. Sie kommt daher zu dem Schluss, dass zu den Qualifikationen einer pädagogischen Leitung die folgenden Elemente gehören sollten: „[...] profundes Fachwissen, im Bereich der frühen Bildung, Kompetenzen zur Konzeptionsentwicklung und Qualitätssicherung, organisatorische Fähigkeiten und Grundkenntnisse in den rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und administrativen Bereichen des Kita-Managements. Weitere Schwerpunkte sollten Teamarbeit, Organisationsentwicklung, Elternarbeit und Vernetzung bilden sowie sozialpolitisches Wissen, das über das Feld der Kindertagesbetreuung hinaus mindestens der Kinder- und Jugendhilfe sowie schulpolitische Kenntnisse umfassen sollte, damit Kita-Leitungen in der Lage sind, mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe wie auch mit Schulen kompetent zu kooperieren“ (Strehmel 2015, S. 199). Neben der Ausbildung bzw. Weiterqualifizierung einer Leitungskraft sind für deren professioneller Weiterentwicklung zudem Praxisanleitung, Supervision und Coaching von Bedeutung. In Bezug auf das Qualifikationsniveau sollten Leitungskräfte aus Sicht der Autorin über einen Hochschulabschluss mindestens auf dem Niveau eines Bachelorabschlusses verfügen (vgl. Strehmel 2015, S. 199f.)

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.

4.2.3.3 Anforderungen an die Leitungsausstattung

4.2.3.3.1 Zeitkontingente für Leitungsaufgaben

Von verschiedenen fachpolitischen AkteurInnen wird darauf hingewiesen, dass Leitungskräfte ihren vielfältigen Aufgaben nur gerecht werden können, wenn ihnen verbindliche und ausreichende **Zeitkontingente** (Leitungsfreistellung) zur Verfügung stehen (vgl. z. B. GEW 2015, o. S.; LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen 2014, S. 4).

Der Deutsche Verein (2013) kritisiert in diesem Zusammenhang, dass Leitungskräfte bislang nicht in ausreichendem Maße vom Gruppendienst freigestellt sind und erklärt dies mit den derzeitigen Rahmenbedingungen, die es den Trägern erschweren Zeitkontingente für Leitungsaufgaben zur Verfügung zu stellen (vgl. Deutsche Verein 2013, S. 12). „Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Nicht-Freistellungen zu einer strukturell bedingten Überlastung und Demotivation von Leitungen führt“ (Deutsche Verein 2013, S. 12). Dies wird beispielsweise auch durch die aktuellen Ergebnisse der von Nentwig-Gesemann et al. (2016) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführten wissenschaftlichen Untersuchungen bestätigt.

Vor diesem Hintergrund werden auch in verschiedenen Positionspapieren Forderungen an eine angemessene Leitungsfreistellung formuliert. Während jedoch Einigkeit darüber besteht, dass für Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen entsprechende Zeitkontingente vorzuhalten sind, damit diese ihre Aufgaben in einer guten Qualität bewältigen können, finden sich unterschiedliche Aussagen sowohl zu den Kriterien, die der Bemessung zugrunde gelegt werden sollten als auch bezüglich des als erforderlich erachteten zeitlichen Umfangs.

Der Paritätische Gesamtverband (2015) sowie die LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen (2014) und im Land Brandenburg (2013) gehen zwar einstimmig davon aus, dass sich die Freistellung für Leitungsaufgaben an der Platzzahl der Einrichtung orientieren muss, sie unterscheiden sich jedoch in ihren Aussagen zum zeitlichen Umfang.

So fordert der Paritätische Gesamtverband, dass für 60 genehmigte Plätze eine volle Leitungsfreistellung erforderlich ist. Rechnerisch stehen somit pro Platz 0,017 einer Vollzeitstelle⁸ für die Erfüllung von Leitungsaufgaben zur Verfügung. Er weist ergänzend darauf hin, dass diese Zeitanteile bei Kindern mit besonderem Förderbedarf (z. B. Armut, Migrationshintergrund, Behinderung) und bei Einrichtungen, die sich in einem besonderen (sozialen) Brennpunkt befinden, entsprechend erhöht oder angepasst werden müssen sowie auch kleinere und größere Einrichtungen entsprechende Leitungsanteile verhandeln müssen (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 28).

Die LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen fordert pro Platz einen Leitungsanteil im Umfang von 0,01 einer Vollzeitstelle (vgl. LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen 2014, S. 4).

Die LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg fordert eine volle Leitungsfreistellung ab mindestens 130 Plätzen. Dies entspricht einem rechnerischen Zeitkontingent für die Leitung von 0,008 einer Vollzeitstelle pro Platz. Zudem fordert sie eine zusätzliche Freistellung für jede Leitung im Umfang von 0,125 einer Vollzeitstelle unabhängig von der Einrichtungsgröße (vgl. LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg 2013, S. 2f.):

Demgegenüber sind aus der Sicht der Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (2013) Leitungsanteile entsprechend der Kinderzahl bereitzustellen. Für jeweils 10 Kinder im Krippen-

⁸ Der Stellenanteil pro Platz wird hier und nachfolgend berechnet, indem die wöchentliche Arbeitszeit (= 39 Stunden) durch die jeweils angegebene Platzzahl dividiert wird – um den rechnerischen Stundenanteil für Leitungsaufgaben pro Platz zu ermitteln – und dieses Ergebnis wiederum durch 39 Stunden dividiert wird.

alter oder jeweils 20 Kinder im Kindergartenalter fordert sie ein Zeitkontingent von 10 Wochenstunden. Dies entspricht einem Zeitanteil von 0,256 einer rechnerischen Vollzeitstelle. Ein zusätzliches Zeitkontingent im Umfang von 10 Wochenstunden bzw. 0,256 einer Vollzeitstelle wird von der Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe für Eltern-Kind-Zentren, Familienzentren, Gemeinwesenzentren und Stadtteilzentren und Ähnliches gefordert (vgl. Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013, S. 11).

Vom Deutschen Verein (2013) wird eine Gewährung von Leitungsfreistellungsanteilen in Abhängigkeit von der Einrichtungsgröße, der Kinderzahl, dem Alter der betreuten Kinder, der Struktur des sozialen Umfeldes, der Kooperationsverpflichtung und der Stellestruktur der Einrichtung gefordert (vgl. Deutscher Verein 2013, S. 12).

Eine ähnliche Forderung findet sich auch bei der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2015). Sie fordert, dass verbindliche Zeitkontingente für Leitungsaufgaben auf der Grundlage eines allgemeinen Sockelbudgets berechnet werden sollten, wobei variable Anteile, wie z. B. die Anzahl der Kinder und MitarbeiterInnen oder die individuellen Bedarfe von Kindern und Familien zu berücksichtigen sind (vgl. GEW 205, o. S.).

Und auch die Deutsche Liga für das Kind (2015) formuliert als Forderung, dass Zeitkontingente für Leitungsaufgaben in angemessenem Umfang und entsprechend der Größe der Einrichtung zur Verfügung stehen müssen. Konkrete Aussagen zum zeitlichen Umfang werden allerdings in diesen Positionspapieren nicht gemacht.

Von Strehmel (2015) wurden im Rahmen ihrer Expertise auf der Grundlage eines wissenschaftlich begründeten Aufgaben- und Tätigkeitsprofils sowie empirischer Analysen erforderliche Zeitkontingente für die Leitung einer Kindertageseinrichtung ermittelt. Die Autorin geht dabei von folgenden Prämissen aus:

- Zeitkontingente für die Leitung der Kindertageseinrichtungen mit den Schwerpunkten der pädagogischen Leitung und der Betriebsführung und Verwaltung sind getrennt voneinander zu ermitteln, da letztere je nach Aufgabenteilung mit Träger von diesem bzw. von einer Verwaltungskraft übernommen werden kann.
- Bestimmte Aufgaben fallen unabhängig von der Größe der Einrichtungen, sodass Sockelkontingente (für die pädagogische Leitung und Verwaltung) geboten scheinen.
- Der zeitliche Aufwand für die Erfüllung von Leitungsaufgaben variiert mit der Größe der Einrichtung (gemessen an der Zahl der betreuten Kinder und ihrer Familien sowie der Zahl der beschäftigten MitarbeiterInnen), sodass auch variable Zeitkontingente zu berücksichtigen sind. Entscheidend ist dabei die jeweilige Personenzahl und nicht der Platz- oder Stellenanteil, da davon ausgegangen werden kann, dass mit jedem Kind bzw. mit jedem/jeder MitarbeiterIn der jeweils gleiche Zeitaufwand für Gespräche, Begleitung und Betreuung verbunden ist. Es werden nur pädagogische MitarbeiterInnen mit einschlägiger Ausbildung und einem Stellumfang von mindestens der Hälfte einer Vollzeitstelle berücksichtigt.
- Es sind eigene Zeitkontingente für die Ausbildung von PraktikantInnen sowie die Konzeption und Koordination am „Lernort Praxis“ notwendig.
- Ebenfalls sind besondere Herausforderungen an die pädagogische Arbeit, die auch mit einem erhöhten Leitungsaufwand verbunden sind zu berücksichtigen. Dies betrifft zum Beispiel die Betreuung von Kindern mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen (vgl. Strehmel 2015, S. 201).

Darauf aufbauend wurden von Strehmel Zeitschätzungen für die einzelnen, aus dem Aufgabenprofil hergeleiteten Tätigkeiten vorgenommen (vgl. ausführlich Strehmel 2015, S. 202 ff.).

Zusammenfassend kommt Strehmel zu den in Abb. 13 dargestellten Eckwerten (Stunden pro Jahr) zur Berechnung der erforderlichen Zeitkontingente für die pädagogische Leitung und die Verwaltung einer Kindertageseinrichtung.

Für Kinder mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen können Gewichtungsfaktoren (g_{bb}) eingesetzt werden, um den erhöhten Anforderungen an die Leitungstätigkeit angemessene Rechnung tragen zu können (vgl. ausführlich Strehmel 2015, S. 206).

	Pädagogische Leitung	Verwaltung
Sockel		
	578	286
Variable Anteile		
Pro Kind (Gewichtung nach besonderen Bedarfen)	$g_{bb} * 4,0$	$g_{bb} * 1,5$
Pro pädagogisch tätiger Person	35	1,5
Pro (Leitungs-) PraktikantIn	60 (nur LeitungspraktikantIn)	3,0
Ausbildungspauschale pro PraktikantIn	30	–

Abb. 13: Eckpunkte zur Berechnung der erforderlichen Zeitkontingente für Leitungsaufgaben
Quelle: In Anlehnung an Strehmel (2015), S. 237

Auf Grundlage der von Strehmel (2015) erarbeiteten Eckwerte lassen sich notwendige Zeitkontingente für die pädagogische Leitung und die Verwaltung einer Kindertageseinrichtung als Anteil einer Vollzeitstelle⁹ errechnen (vgl. Abb. 14).

Danach benötigt die Leitung einer Kindertageseinrichtung (pädagogische Leitung und Verwaltung) unabhängig von der Größe der Einrichtung insgesamt ein Zeitkontingent in Höhe von 0,43 einer Vollzeitstelle als Sockelbetrag.

Wird die Betriebsführung und Verwaltung von dem Träger oder einer Verwaltungskraft übernommen, so umfasst das notwendige Zeitkontingent für die pädagogische Leitung einen Stellenanteil von 0,29. Für die Verwaltung sind 0,14 einer Vollzeitstelle als Zeitkontingent zu veranschlagen. Hinzu kommen noch variable Anteile pro Kind, pro MitarbeiterIn und pro PraktikantIn. Beispielsweise sind pro Kind ohne besonderen Förderbedarf Leitungsressourcen in einem Umfang von 0,002 einer Vollzeitstelle zur Verfügung zu stellen und pro Kind mit besonderem Förderbedarf¹⁰ ein Leitungsanteil in Höhe von 0,004 einer Vollzeitstelle.

⁹ Der jeweilige Zeitanteil für Leitungsaufgaben wird berechnet, indem die erforderlichen Stunden pro Jahr durch die jährliche Brutto-Arbeitszeit (= 1.980 Arbeitsstunden, ausgehend von einer 39-Stunden-Woche – verteilt auf 5 Arbeitstage – und 254 Arbeitstagen pro Jahr) dividiert werden.

¹⁰ In den vorliegenden Berechnungen wurde für Kinder mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen ein Gewichtungsfaktor von 2 festgelegt. Das heißt, bei Kindern mit (drohender) Behinderung, Kindern mit Migrationshintergrund sowie Kindern in Armutslagen wird das Zeitkontingent pro Kind verdoppelt und mit 8 Leitungsstunden veranschlagt, um die erhöhten Anforderungen an die Leitungstätigkeit zu berücksichtigen.

		Pädagogische Leitung	Verwaltung
Sockel			
		0,29	0,14
Variable Anteile			
Pro Kind	Ohne besond. Förderbedarf	0,002	0,001
	Mit besond. Förderbedarf	0,004	0,002
Pro MitarbeiterIn		0,018	0,001
Pro PraktikantIn		–	0,002
Ausbildungspauschale		0,015	–

Abb. 14: Erforderliche Zeitkontingente für Leitungsaufgaben (in % VZÄ)

Quelle: Eigenen Darstellung in Anlehnung an Strehmel (2015), S. 237; Eigene Berechnungen

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 IV: 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.

4.2.3.3.2 Zeitkontingente für Ausfallzeiten des Leitungspersonals

Zusätzlich sind bei der Bemessung erforderlicher Zeitkontingente für die Leitung von Kindertageseinrichtungen noch **Ausfallzeiten** der Leitungskräfte (und ggf. Verwaltungskräfte) aufgrund von Urlaub und Krankheit zu berücksichtigen. Nach den Auskünften der befragten Leitungskräfte in der für die Kindertageseinrichtungen Nordrhein-Westfalens repräsentativen STEGE-Studie betragen die Ausfallzeit aufgrund von Urlaub durchschnittlich 30 Urlaubstage pro Jahr (vgl. Viernickel et al. 2013b, S. 60). Zudem zeigen die Ergebnisse der STEGE-Studie, dass die Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen an durchschnittlich 4,8 % ihrer Soll-Arbeitstage arbeitsunfähig erkrankt sind (vgl. Viernickel et al. 2013b, S. 111). In Bezug auf die Ausfallzeiten sowohl für Urlaub als auch für Krankheit entsprechen diese empirischen Daten weitestgehend denen für das pädagogische Personal (vgl. ausführlich Kapitel 4.2.2.2.3), sodass auch bei den Leitungskräften von einer urlaubs- und krankheitsbedingte Ausfallzeit von etwa 17 % der jährlichen Brutto-Arbeitszeit ausgegangen werden kann. Dieses Zeitkontingent ist ebenfalls in die Bemessung der erforderlichen Leitungsressourcen aufzunehmen und entsprechend zu refinanzieren.

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.

4.2.3.3.3 Bemessung der erforderlichen Leitungsressourcen (Leitungsfreistellung)

Auf der Grundlage der ermittelten Stellenanteile für Leitungsaufgaben (vgl. Kapitel 4.2.3.3.1) und den zusätzlichen Stellenanteilen für Ausfallzeiten (vgl. Kapitel 4.2.3.3.2) lassen sich die in Abb. 15 dargestellten **Leitungsressourcen** ermitteln. Diese können eingesetzt werden, um die für jede Einrichtung erforderlichen Leitungsressourcen zu ermitteln.

		Pädagogische Leitung	Verwaltung
Sockel			
		0,34	0,17
Variable Anteile			
Pro Kind	Ohne besond. Förderbedarf	0,002	0,001
	Mit besond. Förderbedarf	0,005	0,002
Pro MitarbeiterIn		0,021	0,001
Pro PraktikantIn		–	0,002
Ausbildungspauschale		0,018	–

Abb. 15: Eckwerte zur Berechnung erforderlicher Leitungsressourcen (in % VZÄ)

Quelle: Eigene Berechnungen

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 (vgl. Kapitel 4.2.3.3.1 und Kapitel 4.2.3.3.2).

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

4.2.4 Raum und Ausstattung

Die Raumgestaltung und das Ausstattungsangebot stellen wesentliche strukturelle Rahmenbedingungen der pädagogischen Arbeit in Kindertageseinrichtungen dar.

Obwohl der Einfluss von Merkmalen der Raumqualität auf die pädagogische Prozessqualität durch empirische Untersuchungen belegt werden kann (z. B. Tietze et al. 2013), treten Raum- und Ausstattungsstrukturen in Kindertageseinrichtungen sowohl im fachpolitischen Diskurs als auch in Wissenschaft und Forschung noch häufig in den Hintergrund (vgl. Bensel et al. 2015, S. 325).

In den Positionspapieren fachpolitischer AkteurInnen finden sich deshalb auch kaum Aussagen zu Anforderungen an Raum und Ausstattung. Im Folgenden wird daher vor allem auf die von Bensel et al. (2015) verfasste Expertise „Raum und Ausstattung in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege“ zurückgegriffen.

Von den AutorInnen wurde auf der Grundlage von theoretischen und empirischen Analysen sowie einer Befragung von 24 ausgewiesenen ExpertInnen für Raumgestaltung und Frühpädagogik wissenschaftlich begründete Anforderungen an gute Raumqualität sowie notwendige Rahmenbedingungen von Raum, Ausstattung und Außenbereich in Kindertageseinrichtungen formuliert.

Nachfolgend zunächst Aspekte zu Räumlichkeiten und Flächengröße. Bensel et al. (2015) erachten die nachfolgenden **Räumlichkeiten bzw. Raumbereiche** in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung als elementar:

- Außengelände;
- Gruppenraum und -nebenraum;
- separater Schlafräum (auch für Kinder über drei Jahren);
- Sanitärbereich (inkl. Pflegebereich für Unterdreijährige) mit Gelegenheit für Wasseraktivitäten;
- Mehrzweck-/Bewegungsraum;
- separater Essraum (Bistro/Kinderrestaurant);
- weitere Räume zur Differenzierung der pädagogischen Arbeit – wie Atelier, Werkstatt – und Räume für Kleingruppenarbeit zur Vertiefung spezieller Themen durch die Kinder;
- großzügiger Eingangsbereich (als „Visitenkarte“ der Einrichtung, als Willkommensplatz, Treffpunkt und Gemeinschaftsraum);
- Schutzschleusen in den Garten und zu Toiletten (ohne Gruppenräume als Durchgang zu nutzen) (vgl. Bensel et al. 2015, S. 390).

In Bezug auf die **Flächengröße** werden in einigen fachpolitischen Positionspapieren Empfehlungen und Forderungen an die Mindestgrößen von Innen- und Außenflächen formuliert.

Eine recht allgemeine Forderung findet sich bei der Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (2013) in ihrem Entwurf zu einem bundeseinheitlichen Gesetz für die Kindertagesbetreuung: „Das Außengelände muss mindestens die 1,5-fache Größe der Innenfläche umfassen“ (Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013, S. 14). Demgegenüber werden von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg (2014) und der Bertelsmann Stiftung (2004) konkretere Anforderungen an die Flächengrößen formuliert.

Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg fordert für die Betreuung von Unterdreijährigen in Krippengruppen mindestens 6,5 qm Innenfläche und 10 bis 12 qm Außenfläche pro Kind (vgl. GEW Baden-Württemberg 2014, o. S.).

Die Bertelsmann Stiftung (2004) empfiehlt für die Betreuung von Kindern unter drei Jahren in altersgemischten Gruppen, dass Gruppen- und Nebenraum mindestens 74 qm umfassen und pro Kind mindestens eine Fläche von 4,5 qm zur Verfügung stehen sollten (vgl. Bertelsmann Stiftung 2004, S. 4 & 6).

Bensel et al. (2015) empfehlen 6 qm pro Kind im Innenbereich und 15 qm pro Kind im Außenbereich. Zudem sollte aus Sicht der AutorInnen eine einheitliche Regelung bezüglich des Raumbedarfs für jüngere und ältere Kinder erfolgen, da keine empirischen Belege vorliegen, die auf Unterschiede im Raumbedarf der beiden Altersgruppen hinweisen. Weiterhin empfehlen sie, dass ein Mehrzweck-

und Bewegungsraum mindestens 50-55 qm umfassen sollte. Jeder Einrichtung – auch eingruppige und kleine – sollte mindesten eine Außenfläche von 500 qm zur Verfügung stehen.

Für den Fall, dass vorhandene Räume und somit die Einrichtung nicht erweitert werden können und durch eine Erhöhung des Raumbedarfs pro Kind die Existenz der Einrichtungen gefährdet wird, könnte nach Ansicht der AutorInnen Bestandsschutz durch eine entsprechende Reduzierung der Gruppengröße gewährleistet werden (vgl. Bensel et al. 2015, S. 390f.).

Für **Leitung und Team** sollten Bensel et al. (2015) zufolge die nachfolgenden Räume in ausreichender Größe zur Verfügung stehen, wobei nicht nur die logistischen und organisatorischen Basisfunktionen ermöglicht werden sollten, sondern auch Teambesprechungen und Elterngespräche in angenehmer Atmosphäre:

- Büro;
- ausreichend Abstellräume nahe des Nutzungsbereichs (Material-, Geräte-, Lager-, Putzraum, Gerätehaus im Außengelände);
- Hauswirtschaftsraum;
- Personal-WC;
- Küche;
- funktionale und großzügige Flurbereiche;
- separater Garderobenraum;
- Aufenthalts- und Besprechungsraum für die Fachkräfte (inkl. Schreibtischen und PCs für Vor- und Nachbereitung, Biblio- und Mediothek);
- Elterngesprächszimmer (vgl. Bensel et al. 2015, S. 390).

Weitere Raumaspekte: Bensel et al. (2015) kommen im Rahmen ihrer Expertise zu der Empfehlung, dass im Hinblick auf die Raumqualität in Kindertageseinrichtungen – neben Mindestgrößen für Innen- und Außenflächen – auch **qualitative Aspekte der Raumgestaltung** konkretisiert und einheitlich geregelt werden sollten.

Auf einer grundlegenden Ebene sollten aus Sicht der AutorInnen die im weiteren Sinne **gesundheitsgerechte Ausstattung** in Kindertageseinrichtungen in den Blick genommen werden. Dabei sollte in transparenten und einheitlichen Vorgaben ausgeführt werden, welche baulichen und organisatorischen Maßnahmen notwendig sind und wie die Einhaltung entsprechender Vorschriften sichergestellt wird.

In diesem Zusammenhang sind nach Bensel et al. beispielweise Aspekte zu beachten, wie ein ausreichender Schallschutz für Kinder und Erwachsene durch lärmdämmende Maßnahmen, gute Belüftung der Räume, gut durchdachte Licht- und Farbkonzepte, Barrierefreiheit (z. B. Rollstuhlwege auch im Außenbereich oder die kindliche Perspektive (Möglichkeiten des Kindes, sich Objekten und Räumen auf kindlicher Größe zu nähern).

Die AutorInnen empfehlen zudem, dass die Erteilung der Betriebserlaubnis nicht allein durch die Beurteilung schriftlicher Unterlagen möglich sein sollte, sondern eine Begehung der Räumlichkeiten durch raumpädagogisch qualifizierte Fachpersonen des Jugendamtes, der Fachberatung etc. erfolgen sollte, um die Einhaltung entsprechender Auflagen zu gewährleisten (vgl. Bensel et al. 2015, S. 391f.).

Bildungsraummerkmale: In Bezug auf die Raumgestaltung und das Ausstattungsangebot in Kindertageseinrichtungen sollten neben Raumgrößen und weiteren Raumaspekten auch Eckpunkte **pädagogischer Raumqualität** einheitlich geregelt werden.

In diesem Zusammenhang sind auch entsprechende Strukturen und Sicherungssysteme zu schaffen und verbindlich einzuführen, um die geforderte Bildungsraumqualität tatsächlich in Kindertageseinrichtungen zu verankern (vgl. Bensel et al. 2015, S. 392).

Als Orientierung können hierbei die von Bensel et al. erarbeiteten 13 Bildungsraummerkmale dienen (vgl. ausführlich Bensel et al. 2015, S. 333ff.). Diese 13 Bildungsraummerkmale sowie einige wenige Beispiele sind in Abb. 16 zusammenfassend dargestellt.

Bildungsraummerkmale	Innen	Außen
KÖRPER UND GESUNDHEIT		
Körperliche Herausforderungen, grobmotorische Bewegungsanreize	Freie Flächen; Rennstrecken; Kriechtunnel; Rollbretter; schräge Ebenen	Unwegsames Gelände; Baumstämme; Stelzen; Rutschhügel; Dreiräder; Flächen für Ballspiele
Feinmotorische Bewegungsanreize	Greifringe; Fingerfarben; Wachsstifte; Knöpfe; Perlen	Bälle; Straßenkreide; Jongliermaterial;
Körperliches und psychisches Wohlbefinden	Nestkörbchen; Übersichtlichkeit; gutes akustisches Klima; Farbkonzept	Sonnensegel; verschiedene Zonen/Bereiche; Toilette und Wickelmöglichkeiten
KOGNITION UND SPRACHE		
Kognitive Anregung	Mathematikbereich; Medienwerkstatt; Weltkarte	Kräuterbeet; Obstbäume; Nistkästen; Kompost
Sprachliche Anregungen, musikalische Anregungen, Literacy	Trommeln; Musikanlange; CDs; Erzählplatz; Bibliothek	Fotoapparate für Naturbeobachtungen
WAHRNEHMUNG, ENTDECKEN UND FORSCHEN		
Sinneserfahrungen, Wahrnehmungen	Klangstäbe; Rasselbänder; Spiegel; Porzellangeschirr	Unterschied. Bodenbeläge; Barfußpfade; Blumenbeet
Konstruktion	Baumscheiben; Holzwerkstatt; Flaschenzug	Werkbank; Baumaterialien; Bausteine; Drainagerohre
Experimentelle Natur(wissenschaftliche)-, Technik- und Materialerfahrungen	Wasser-Sand-Tische; Experimentierwerkstätten; Forschungsmaterial	Wasserspielbereich; Feuerstelle; Naturlabor; Experimentiertisch; Mikroskop
SOZIALE ERFAHRUNGEN: ICH UND DIE GRUPPE		
Selbsterfahrung, Selbstwirksamkeit	Material in offenen Regalen; Eigentumsfächer; Handpuppen; Kinderküche	Raum und Material für Rollenspiele; Gartengeräte; Eimer; Schubkarren
Rückzugsmöglichkeiten, Alleinsein, Ruheerfahrung, Konzentration	Nischen; Sofa; Rückzugsräume; geheime Ecken	Hütten/Höhlen aus Weiden; Erdverstecke; Baumhaus
Orte der Begegnung, Gemeinsamkeit	Bistro; Konferenzraum	Sitzmöglichkeiten; Pavillon
Partizipation und Autonomie	Krippen-WCs; Fotos statt Speiseplan	Ungestaltete Flächen
Diversitätserfahrungen, Inklusionserleben	Kulturgegenstände; Erfahrungsräume;	

Abb. 16: Bildungsraummerkmale mit einigen Beispielen nach Bensel et al. (2015)

Quelle: Bensel et al. (2015), S. 333 ff.

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 Raum Aspekte (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.

4.2.5 Fachberatung

4.2.5.1 Gesetzliche Verankerung

Der Fachberatung wird – vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren stark gestiegenen Erwartungen und Anforderungen an die frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen – im fachpolitischen wie auch im wissenschaftlichen Diskurs eine große Bedeutung zugeschrieben.

Sie wird als wichtiges Instrument zur Qualifizierung von Bildungsprozessen, der Struktur- und Organisationsentwicklung sowie zur Qualitätssicherung und -entwicklung betrachtet. Zudem wird die Fachberatung als eine wesentliche Rahmenbedingung für die erfolgreiche Umsetzung von Bildungs- und Orientierungsplänen sowie für die Qualifizierung des pädagogischen Personals und das Gelingen der Arbeit von multiprofessionellen Teams in Kindertageseinrichtungen verstanden (vgl. z. B. Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 2; Liga der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen 2014, S. 4; LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg 2013, S. 14f.; Preissing et al. 2015, S. 261ff.).

„Mit der Fachberatung soll die Qualität der Förderung in Kindertageseinrichtung durch geeignete Maßnahmen gewährleistet und weiterentwickelt werden sowie mit entsprechenden Evaluationsverfahren überprüft werden“ (Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 2). Aufgrund der zentralen Bedeutung der Fachberatung als externes Unterstützungssystem von Kindertageseinrichtungen erachten es fachpolitische und -wissenschaftliche AkteurInnen als erforderlich, die Fachberatung als integralen Bestandteil des Systems der Kindertagesbetreuung sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

Im fachpolitischen und wissenschaftlichen Diskurs wird daher einstimmig auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Fachberatung als **gesetzliche Pflichtaufgabe** zu definieren. Das heißt, es müssen Aussagen zu wesentlichen Aspekten ihrer qualitativen und quantitativen Ausgestaltung – wie zu den Aufgaben, den Qualifikationsanforderungen und der personellen Ausstattung – getroffen sowie deren Finanzierung verbindlich geregelt werden (vgl. z. B. Preissing et al. 2015, S. 305ff.; GEW 2015, o. S.; Deutscher Verein 2012, S. 8f.; Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 13f.).

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.

4.2.5.2 Aufgabenprofil der Fachberatung

Bislang gibt es (noch) keinen validierbaren bundesweiten und trägerübergreifenden Überblick über die von FachberaterInnen wahrgenommenen Aufgabenbereiche (vgl. Preissing et al. 2015, S. 287; Deutscher Verein 2012, S. 11). Dennoch finden sich in einigen Positionspapieren und wissenschaftlichen Untersuchungen Angaben, die einen ersten Überblick über das **Aufgaben- und Tätigkeitsprofil** von FachberaterInnen ermöglichen.

Der Paritätische Gesamtverband (2010) weist darauf hin, dass das Aufgabenprofil der Fachberatung in Abhängigkeit von der Organisationsform – das heißt deren strukturelle Verankerung z. B. beim öffentlichen Träger der Jugendhilfe oder beim Einrichtungsträger – variieren kann. Daher werden der Fachberatung vom Paritätischen Gesamtverband unter anderem die folgenden übergeordneten Aufgabengebiete zugeschrieben:

- einrichtungsspezifische Information und Beratung (Konzeptionsentwicklung, Teamentwicklung und einrichtungsbezogene Organisationsentwicklung);
- trägerspezifische Information und Beratung (Betriebsorganisation, Finanzierung der Betriebs- und Investitionskosten, rechtliche Grundlagen des Arbeitsfeldes);
- regionale Unterstützung (Begleitung der Zusammenarbeit mit Kommunen, dem Jugendamt und Landesbehörden, Vertretungsaufgaben im Rahmen von Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII oder im Hinblick auf fachpolitische Willensbildungen, z. B. in Jugendhilfeausschüssen);
- Netzwerkarbeit (Initiierung und Begleitung der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, wie Erziehungsberatungsstellen, Schulen, Ausbildungsstätten und weiteren Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie mit Wissenschaft, Forschung und Medien) (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 4ff.).

Auch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ) weist in ihren „Empfehlungen zur Fachberatung“ aus dem Jahr 2003 darauf hin, dass mit der Fachberatung eine Vielfalt an Aufgaben, Organisationsstrukturen, Anforderungen, Handlungsspielräumen und Angeboten verbunden ist. Trotz dieser Unterschiede werden von der Arbeitsgemeinschaft die folgenden trägerübergreifenden und von der strukturellen Anbindung relativ unabhängigen Hauptaufgaben der Fachberatung identifiziert: „Unterstützung bei der

- Qualifizierung und Weiterentwicklung der pädagogischen Praxis der Kindertageseinrichtungen;
- Organisations- und Personalentwicklung;
- Sicherung der Qualitätsstandards und Begleitung bei der Umsetzung von Innovationen;
- Mitgestaltung trägerspezifischer Zielsetzungen;
- Umsetzung gesetzlicher und betriebswirtschaftlicher Rahmenbedingungen und
- Kooperation und Vernetzung“ (BAGLJÄ 2003, S. 5).

Im Rahmen der Expertise „Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung“ wurden von Preissing et al. (2015) auf der Grundlage einer Analyse der Fachliteratur sowie fachpolitischer Stellungnahmen das in Abb. 17 dargestellte Aufgabenprofil der Fachberatung erarbeitet (vgl. ausführlich Preissing et al. 2015, S. 269ff.).

Aufgabenfeld	Tätigkeiten
Personenbezogene Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Moderation in Entscheidungsprozessen und Konflikten ▪ Vermittlung von Informationen und fachlicher Expertise ▪ Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen ▪ Organisation und Information über Fortbildung
Strukturentwickelnde Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anstoß von fachlich und fachpolitisch notwendigen Entwicklungsprozessen in Einrichtungen, Trägerorganisationen und Kindertagespflegestellen
Vermittlungs- und Verknüpfungsdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetzung unterschiedlicher Ebenen und AkteurInnen ▪ Vermittler- oder Transferfunktion: Weiterreichung von Erkenntnissen der Wissenschaft an die Praxis und Herantragen von Fragen und Problemen der Praxis an die Wissenschaft ▪ Vermittlerfunktion zwischen Politik und Praxis: Information von Trägern und pädagogisch Tätigen über rechtliche und fachpolitische Vorgaben, Vermittlung von Problemlagen an die (kommunal)politische Ebene und Vertretung von Anliegen der Praxis bei der Diskussion um Rahmenbedingungen der pädagogischen Arbeit
Qualitätsentwicklung und -sicherung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung, Moderation und Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen

Abb. 17 Aufgaben- und Tätigkeitsprofil der Fachberatung nach Preissing et al. (2015)

Quelle: Eigene Darstellung nach Preissing et al. 2015, S. 269

In einer von der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) durchgeführten bundesweiten Befragung von Fachberatungen wurde unter anderem deren Aufgaben- und Tätigkeitsprofil erhoben. Hierzu wurde eine Einschätzung der befragten Fachberatungen zum zeitlichen Aufwand bezüglich 17 einzelner Tätigkeiten – die auf der Grundlage von Fachliteratur und Workshops mit ExpertInnen ermittelt wurden – abgegeben (vgl. Leygraf 2013, S. 14). Abb. 18 stellt die von der WiFF ermittelten sechs Aufgabenschwerpunkte sowie ihnen zugeordneten Tätigkeiten zusammenfassend dar. Fast alle der befragten FachberaterInnen nehmen die genannten Aufgaben wahr, wobei manche Tätigkeiten innerhalb der jeweiligen Aufgabenfelder nur zu einem geringen Teil übernommen werden. Insgesamt deuten die Ergebnisse somit daraufhin, dass die meisten Fachkräfte im Feld der Fachberatung „Allrounder“ sind. Durch die Ergebnisse der WiFF-Studie wird damit auch die im fachlichen Diskurs vorherrschende Einschätzung, dass FachberaterInnen ein breit angelegtes Aufgaben- und Tätigkeitsprofil haben, empirisch bestätigt (vgl. Leygraf 2013, S. 14).

Aufgabenfeld	Tätigkeiten
Kitabezogene Aufgaben im engeren Sinne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Begleitung von Leitung, pädagogischem Personal und Teams ▪ Konzeptions- und Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen ▪ Fallbesprechungen
Koordination und Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation des Erfahrungsaustauschs zwischen den Kitas ▪ Vernetzung zwischen Kitas und anderen Institutionen ▪ Zusammenarbeit von Fachberatungen
Qualifizierung der Fachkräfte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planung und Organisation von Fort- und Weiterbildung ▪ Information und Beratung zu Fort- und Weiterbildung ▪ Durchführung von eigenen Fort- und Weiterbildungen für Kitas ▪ Entwicklung oder Durchführung von Projekten
Trägerorientierte Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung des Trägers ▪ Organisationsaufgaben für den Träger ▪ Gremienarbeit
Qualitätssicherung und -management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung interner Evaluation in Kitas ▪ Externe Evaluation der Arbeit in Kitas (z.B. mittels Systemen und Verfahren der Qualitätssicherung)
Administration und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufsichtsfunktionen (Dienst-, Fach-, Betriebsaufsicht) ▪ Finanzverwaltung und betriebswirtschaftliche Aufgaben

Abb. 18 Aufgaben- und Tätigkeitsprofil der Fachberatung nach den Ergebnissen der WiFF-Studie
Quelle: Eigene Darstellung nach Leygraf 2013, S. 16

Deutlich geworden sollte sein, dass sich FachberaterInnen mit einem vielfältigen Aufgabenspektrum konfrontiert sehen. Der Deutsche Verein (2012) spricht sich deshalb für eine Reduzierung und Spezialisierung des Aufgabenspektrums aus, damit Fachberatung ein wirksames und funktionsfähiges Unterstützungsinstrument bleiben kann. So sieht er die Durchführung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen – verstanden als inhaltliche Qualifizierung und weniger als supervisorische Prozessbegleitung – nicht als Aufgabe der Fachberatung an, da derartige Maßnahmen zunehmend von externen Institutionen bzw. Personen angeboten werden. Hingegen betrachtet er die fachlich-inhaltliche Begleitung der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kindertageseinrichtungen als eine Kernaufgabe der Fachberatung (vgl. Deutscher Verein 2012, S. 11ff.). Preissing et al. (2015) kommen in ihrer wissenschaftlichen Expertise ebenfalls zu der Empfehlung, dass die fachliche Begleitung der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Kindertagesbetreuung als eine Kernaufgabe der Fachberatung definiert werden sollte (vgl. Preissing et al. 2015, S. 305).

Auch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (2003) weist darauf hin, dass es innerhalb der Pluralität von Fachberatung einer eindeutigen und transparenten Aufgabenbeschreibung durch den Anstellungsträger bzw. Auftraggeber bedarf, „[...] damit Fachberatung in ihrer Aufgabenstellung und -erfüllung nicht beliebig und nur dem Selbstverständnis der Beratungsperson überlassen wird“ (BAGLJÄ 2003, S. 4).

Ebenfalls thematisiert wird zum Teil auch das für viele FachberaterInnen charakteristische Spannungsverhältnis zwischen der Beratungsaufgabe einerseits und der Aufsichtsfunktion andererseits. „Auf der einen Seite hat Fachberatung die Aufgabe, die Fachkräfte in den Einrichtungen zu beraten. Das setzt Vertrauen und Offenheit auf beiden Seiten voraus. Auf der anderen Seite ist sie gleichzeitig in Entscheidungen, z. B. über Stellenbesetzungen, Sanktionen oder gar Kündigungen, einbezogen“ (Deutscher Verein 2012, S. 16). Aus der Sicht des Deutschen Vereins (2012) ist deshalb eine klare Mandatierung durch den Einrichtungs- bzw. Anstellungsträger und eine darauf aufbauend – für alle Beteiligten trans-

parente – Rollenklärung Voraussetzung für eine konstruktive Verbindung der Beratungs- und Aufsichtsaufgaben (vgl. Deutscher Verein 2012, S. 17). Demgegenüber wird von der Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (2013) gefordert, dass die Tätigkeit der Fachberatung nicht mit Fach- und Dienstaufsicht verbunden sein sollte (vgl. Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013, S. 13).

Die empirischen Ergebnisse der WiFF-Studie deuten ebenfalls darauf hin, dass durch die Aufgabenvielfalt und vor allem den Zuschnitt des konkreten Aufgabenprofils häufig die Wahrnehmung von Kernaufgaben verhindert und damit die Wirksamkeit der Fachberatung eingeschränkt wird. Ein Drittel der befragten FachberaterInnen beklagt sich über eine Belastung durch die Wahrnehmung zeitintensiver, fachberatungsferner Tätigkeiten. Als fachberatungsferne Aufgaben gelten für die FachberaterInnen dabei Aufsichtsfunktionen, betriebswirtschaftliche Aufgaben und Organisationsaufgaben für den Träger (vgl. Leygraf 2013, S. 22).

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.

4.2.5.3 Qualifikation und Qualifizierung der Fachberatung

Damit FachberaterInnen die zuvor beschriebenen Aufgaben auf einem qualitativ angemessenen Niveau erfüllen können, benötigen sie Wissen und Handlungskompetenzen in unterschiedlichen thematischen Bereichen (vgl. ausführlich z. B. Preissing et al. 2015, S. 271ff.; Deutscher Verein 2012, S. 18ff.). Vor diesem Hintergrund ist sowohl die **Qualifikation** als auch die fortwährende **Qualifizierung** der FachberaterInnen von zentraler Bedeutung, um eine qualifizierte Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung gewährleisten zu können.

In den wenigen Positionspapieren, in denen Anforderungen an die Qualifikation der Fachberatung thematisiert werden, besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass FachberaterInnen angesichts der vielfältigen Wissens- und Kompetenzanforderungen über eine (einschlägige) Hochschulausbildung¹¹ und eine mehrjährige Berufserfahrung im Feld der Kindertagesbetreuung – vorzugsweise auf Leitungsebene – verfügen sollten (vgl. Deutscher Verein 2012; Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013, S. 13; Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 7).

Der Paritätische Gesamtverband (2010) geht dabei davon aus, dass eine Berufserfahrung im Praxisfeld von mindestens 5 Jahren erforderlich ist (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 7). Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter weist zudem darauf hin, dass das breite Aufgabenspektrum der Fachberatung einen hohen Fortbildungsbedarf der FachberaterInnen mit sich bringt, sodass deren fortlaufende berufsbegleitende Qualifizierung von besonderer Bedeutung ist, wenn diese ein qualitatives Angebot für Kindertageseinrichtungen und deren Fach- und Leitungskräfte bereithalten sollen (BAGLJÄ 2003, S. 5).

Auch Preissing et al. kommen im Rahmen ihrer Expertise „Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung“ zu der Empfehlung, dass ein einschlägiges Hochschulstudium und eine (mehrjährige) praktische Berufserfahrung in Leitungsfunktionen oder im Bereich der frühkindlichen Bildung, Erziehung

¹¹ Unter „einschlägig“ versteht der Deutsche Verein (2012) einen „Abschluss in den Studiengängen Erziehungswissenschaften mit Studienrichtung Sozialpädagogik/Soziale Arbeit, Psychologie; Berufsabschluss oder berufsqualifizierender Abschluss als staatlich anerkannte(r) Sozialpädagoge/Sozialpädagogin, Sozialarbeiter/in, Heilpädagoge/Heilpädagogin mit Hochschulabschluss; Master in einem Fachgebiet des Sozialwesens, im Studiengang Heilpädagogik“ (Deutscher Verein 2012, S. 20).

und Betreuung als Voraussetzungen für die Tätigkeit als FachberaterIn gelten sollten (vgl. Preissing et al. 2015, S. 308). Da es bislang kaum Studiengänge gibt, die auf die Berufspraxis von Fachberatung vorbereiten, wird von den Autorinnen unter „einschlägig“ verstanden, dass einer der neueren Studiengänge zur Pädagogik der frühen Kindheit bzw. zur Elementarpädagogik absolviert wurde.¹² Sie weisen allerdings auch darauf hin, dass „[d]ie Frage, ob die als Alternative empfohlenen ‚einschlägigen‘ Studiengänge in jedem Fall eine für die Fachberatung angemessene Qualifizierungsgrundlage bieten, [...] auf dem gegenwärtigen Erkenntnisstand nicht beantwortet werden [kann]“ (Preissing et al. 2015, S. 296). Zudem werden von Preissing et al. eigene Fort- und Weiterbildungsangebote für die Fachberatung als eine wichtige Voraussetzung gesehen. Stehen bedarfsgerechte Angebote in ausreichendem Maße zur Verfügung, so sollte deren Wahrnehmung verpflichtend werden (vgl. Preissing et al. 2015, S. 308ff.).

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.

4.2.5.4 Anforderungen an die Personalausstattung

In verschiedenen fachpolitischen Positionspapieren werden Aussagen zu einer angemessenen **Ausstattung mit Fachberatungspersonal** getroffen. Diese unterscheiden sich jedoch im Hinblick auf die bei der Bemessung zu berücksichtigenden Kriterien wie auch bezüglich des als angemessen erachteten Umfangs.

Der Paritätische Gesamtverband (2010, 2015) geht davon aus, dass bei der Bestimmung des erforderlichen Stellenumfangs auf die Zahl der Einrichtungen und Träger sowie der pädagogischen Fachkräfte Bezug zu nehmen ist. Er empfiehlt, dass eine Fachberatung in Vollzeit für maximal 60 pädagogische Fachkräfte zuständig sein sollte. Dies entspricht einem Stellenanteil in Höhe von 0,017 einer rechnerischen Vollzeitstelle pro pädagogischer Fachkraft¹³. Bezüglich der zu berücksichtigenden Trägerzahl, weist er darauf hin, dass diese eine unterschiedliche Anzahl an Einrichtungen verschiedener Größen betreiben. Weiterhin ist auch die Zahl der zuständigen Jugendämter – das heißt das Einzugsgebiet – zu beachten, die von einer Fachberatung berücksichtigt werden müssen. Der Paritätische Gesamtverband kommt daher zu dem Schluss, dass eine Fachberatung – unter Berücksichtigung einer mittleren Einrichtunggröße bei gleichzeitiger Begrenzung der Fachkräftezahl – für nicht mehr als 20 Kindertageseinrichtungen zuständig sein sollte. Ebenfalls sind dabei auch die notwendigen Wege von und zu den Einrichtungen zu berücksichtigen (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2010, S. 8; Paritätischer Gesamtverband 2015, S. 39).

Der Deutsche Verein (2012) empfiehlt ebenfalls, dass bei der Bemessung des erforderlichen Personalbedarfs an Fachberatung auf die Zahl der Einrichtung und Träger Bezug genommen werden sollte und

¹² Eine Ausnahme bildet der Studiengang „Bildung und Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt frühe Kindheit“ an der Hochschule Koblenz (vgl. Preissing 2015, S. 296).

¹³ Der Stellenanteil pro pädagogischer Fachkraft wird hier und nachfolgend berechnet, indem die wöchentliche Arbeitszeit (= 39 Stunden) durch die jeweils angegebene Beschäftigtenzahl dividiert wird – um den rechnerischen Stundenanteil für Fachberatung pro pädagogischer Fachkraft zu ermitteln – und dieses Ergebnis wiederum durch 39 Stunden dividiert wird.

– insbesondere bei den Flächenländern – die notwendigen Wegezeiten von und zu den Einrichtungen berücksichtigt werden müssen. Zudem empfiehlt der Deutsche Verein – analog zur Bedarfsplanung des pädagogischen Personals in Einrichtungen – die mittelbare Arbeitszeit, wie z. B. für Fort- und Weiterbildung oder Dokumentation, bei der Bemessung des Personalbedarfs für Fachberatung einzubeziehen (vgl. Deutscher Verein 2012, S. 21). Konkrete Aussagen zu einer angemessenen Ausstattung mit Fachberatungspersonal werden allerdings nicht gemacht.

Von der Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (2013) wird im Rahmen ihres Entwurfs zu einem bundeseinheitlichen Gesetz für die Kindertagesbetreuung als Forderung formuliert, dass für 100 pädagogische Fachkräfte eine in Vollzeit beschäftigte Fachberatung vorzuhalten ist. Dies entspricht einem Stellenanteil in Höhe von 0,01 einer Vollzeitstelle pro pädagogischer Fachkraft (vgl. Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe 2013).

Die LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen (2014) fordert, dass eine Fachberatung für maximal 30 vollzeitbeschäftigte pädagogische Fachkräfte zuständig sein sollte, um ein qualifiziertes Angebot gewährleisten zu können. Pro (vollzeitbeschäftigter) pädagogischer Fachkraft sollte demnach ein Stellenanteil von 0,033 einer Vollzeitstelle an Fachberatung zur Verfügung stehen (vgl. LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen 2014, S. 4).

Während die bisher dargestellten fachpolitischen Empfehlungen und Forderungen zur angemessenen Ausstattung mit Fachberatungspersonal in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten bzw. der Zahl der Einrichtungen formuliert wurden, verfolgt die LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg (2013) einen anderen Ansatz. Sie fordert, dass eine Fachberatung für maximal 1.000 Plätze zuständig sein sollte. Dies entspricht pro Platz einem Stelleanteil im Umfang von 0,001 einer Vollzeitstelle (vgl. LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg, 2013, S. 15).

Die vom Paritätischen Gesamtverband (2010) und dem Deutschen Verein (2012) ausgesprochenen Empfehlungen wurden auch im Rahmen der Empfehlung von Preissing et al. (2015) zur angemessenen personellen Ausstattung der Fachberatung aufgenommen. Sie kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass eine vollzeitbeschäftigte Fachberatung für maximal 20 Einrichtungen zuständig sein sollte. Zudem sollten Wegezeiten und Zeitanteile für mittelbare Arbeitsaufgaben – einschließlich Zeiten für die eigene Qualifizierung – sowie andere Ausfallzeiten, insbesondere aufgrund von Urlaub und Krankheit, bei der Bemessung erforderlicher Personalressourcen an Fachberatung berücksichtigt werden. Zudem empfehlen die Autorinnen, dass ein zusätzlicher Stellenanteil bereitgestellt werden sollte, wenn auch Fach- und Dienstaufsicht zu den Aufgaben der jeweiligen Fachberatung gehören, um ausreichend Zeit für die pädagogische Beratung zu gewährleisten. Preissing et al. weisen darauf hin, dass hier auf den für die Kindertagespflege berechneten Zeitanteil in Höhe von 0,3 Stellen pro Vollzeitstelle als Orientierungswert zurückgegriffen werden kann (vgl. Preissing 2015, S. 305f.).

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.

5 ZUKUNFT.KITA@NRW - IST/SOLL-Vergleich der strukturellen Rahmenbedingungen für NRW (Jas/Höd)

5.1 Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur

Ein Vergleich der in den landesweiten Regelungen festgelegten Gruppengrößen (vgl. Kapitel 3.2.4) mit den fachlichen Empfehlungen (vgl. Kapitel 4.2.1) zeigt, dass sowohl die altershomogenen Krippen- und Kindergartengruppen als auch die altersgemischten Gruppen zu groß sind (vgl. Abb. 19). Dabei schneiden jedoch die Gruppen für Unterdreijährige vergleichsweise besser ab als die Gruppen für Überdreijährige und die Gruppen, in denen beide Altersgruppen gemeinsam betreut werden. Fachlich empfohlen wird für unterdreijährige Kinder eine Gruppengröße von 6 bis 8 Kindern. Die landesrechtlichen Vorgaben zur Gruppengröße für Kinder im Alter von unter drei Jahren liegen somit um 2 bis 4 Kinder über der fachlich empfohlenen Gruppengröße. Deutlich zu groß sind demgegenüber die Gruppen für Kinder im Alter von über drei Jahren bis zum Schuleintritt. Während die Spannweite der empfohlenen Gruppengröße für Überdreijährige zwischen 15 und 18 Kindern liegt, umfassen die landesseitig vorgegebenen Gruppengrößen je nach Betreuungsumfang zwischen 20 und 25 Kinder. Die landesrechtlichen Vorgaben liegen damit um 2 bis 10 Kinder über den fachlichen Empfehlungen. Ein ähnliches, aber dennoch etwas besseres Bild zeigt sich bei den altersgemischten Gruppen. Werden die landesrechtlichen Vorgaben zur Zahl der zu betreuenden Kinder im Alter von 2 Jahren (mindestens 4, aber maximal 6 Zweijährige) bei den fachlichen Empfehlungen zur Gruppengröße in altersgemischten Gruppen berücksichtigt, sollte eine Gruppengröße von 13 bis 15 Kinder nicht überschritten werden. Damit liegen die landesweiten Vorgaben um 5 bis 7 Kinder über den fachlichen Empfehlungen. Demzufolge sind auch die Gruppen, in denen Kinder unter und über drei Jahren gemeinsam betreut werden, deutlich zu groß. Hinzu kommt, dass die altersgemischten Gruppen aus fachwissenschaftlicher Sicht insgesamt hinsichtlich ihrer Qualität in den Blick zu nehmen sind (vgl. Kapitel 4.2.1) und daher auch kritisch zu hinterfragen ist, ob die derzeitigen Empfehlungen zur alters- und entwicklungsangemessenen Gruppengröße tatsächlich einer guten Qualität entsprechen.

Gruppenform	Vorgaben zur Gruppengröße nach KiBiz	Fachlich empfohlene Gruppengröße	Differenz (IST-SOLL)
Krippengruppen	10 Kinder	6-8 Kinder	2-4 Kinder
Kindergartengruppen	20-25 Kinder (je nach Betreuungsumfang)	15-18 Kinder	2-10 Kinder
Altersgemischte Gruppen	20 Kinder (davon mind. 4, aber max. 6 Kinder im Alter von 2 Jahren)	13-15 Kinder (je nach Anzahl der Zweijährigen)	5-7 Kinder

Abb. 19: IST-SOLL-Vergleich zur Gruppengröße

Quelle: Anlage zu § 19 Abs. 1 KiBiz; Viernickel & Fuchs-Rechlin (2015); Eigene Berechnungen

Die Gruppengröße steht in einem engen Zusammenhang zur Alterszusammensetzung der Kinder, dem Anteil an Kindern mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen sowie der Gruppenstruktur. Explizit wird derzeit in den landesseitigen Regelungen zur Gruppengröße nur die Alterszusammensetzung berücksichtigt. In Bezug auf die inklusive Bildung, Erziehung und Betreuung wird in den landesseitigen Regelungen des KiBiz lediglich gefordert, dass bei der Festlegung der Gruppengröße der besondere Bedarf für die gemeinsame Förderung von Kindern mit und ohne Behinderung zu beachten ist. Landeseinheitliche Regelungen zur Gestaltung der Gruppengröße mit Blick auf andere Kinder mit besonderen Förderbedarfen und Lebenslagen existieren derzeit nicht. Das KiBiz eröffnet Einrichtungen der Kindertagesbetreuung die Möglichkeit, die Gruppenbildung nach ihrer pädagogischen Konzeption zu gestalten. Konkretere und vor allem verbindliche Vorgaben werden hierbei nicht gemacht, sondern es ist der Einrichtung überlassen die Gruppengrößen derart festzulegen, dass jedes Kind entsprechend seinem Alter und seiner Entwicklung gefördert werden kann (vgl. Kapitel 3.2.4).

Aus fachwissenschaftlicher Sicht ist eine flexible Gestaltung der Gruppengröße zwar notwendig, dennoch sollte es nicht jeder Einrichtung selbst überlassen sein über die qualitative Angemessenheit der Gruppenbildung zu entscheiden. Eine Orientierung an den landeseitigen Vorgaben zur Gruppengröße hat unter den gegebenen Bedingungen lediglich organisatorischen Charakter („Zählgruppen“) und dient einzig dem Zwecke der Einhaltung von Finanzierungsvorgaben. Vor diesem Hintergrund scheint es aus fachlicher Sicht dringend geboten, die landeseinheitliche Festlegung der Gruppengröße kritisch zu hinterfragen. Bei der Festlegung pädagogisch angemessener Gruppengröße sind die Gruppenzusammensetzung (Alter, besondere Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfe und Lebenslagen der zu betreuenden Kinder) sowie die Gruppenstruktur (fest, teiloffen, offen) und ggf. weiterer strukturelle Rahmenbedingungen (z. B. verfügbare Räumlichkeiten, Innen- und Außenflächen etc.) zu berücksichtigen. Eine verbindliche Festlegung der Gruppengröße – sowie auch Möglichkeiten der Überbelegung – sollte deshalb individuell für jede Einrichtung unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation vor Ort erfolgen (vgl. Kapitel 4.2.1).

Gruppengröße, -zusammensetzung und -struktur			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Gruppengröße beschreibt die Anzahl der Kinder, die einer organisatorischen Einheit zugerechnet werden und steht in einem engen Zusammenhang zu Merkmalen der Zusammensetzung der Kinder in einer Gruppe (Alter, Anteil an Kindern mit besonderen Förderbedarfen) sowie zur Gruppenstruktur (offene/feste Gruppenstruktur)	Die fachwissenschaftlich empfohlenen Gruppengrößen werden nicht erreicht. Die einzuhaltenden Gruppengrößen haben lediglich organisatorischen Charakter, sodass es letztlich der einzelnen Einrichtung obliegt über eine qualitativ angemessene Gruppenbildung zu entscheiden.	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.	Individuelle und verbindliche Festlegung der Gruppengrößen im Rahmen des Betriebs-erlaubnisverfahrens (grundsätzliche Vorgaben) und der kommunalen Kinder- und Jugendhilfeplanung (bedarfsentsprechende befristete Vorgaben innerhalb des grundsätzlichen Rahmens der Betriebserlaubnis). (Fortwährende) Anpassung der verbindlich festgesetzten Gruppengrößen entsprechend des aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes.

5.2 Pädagogisches Personal

5.2.1 Qualifikation und Qualifizierung des pädagogischen Personals

In Nordrhein-Westfalen können gemäß den landeseinheitlichen Regelungen des KiBiz neben sozialpädagogischen Fachkräften mit einer (einschlägigen) fachschulischen oder akademischen Ausbildung auch Kinderkrankenschwestern bzw. Kinderkrankenpfleger und GesundheitspflegerInnen – aufgrund ihrer besonderen Qualifikation vor allem für die Betreuung von Kindern mit besonderem pflegerischem Betreuungsbedarf – im Rahmen der ausgewiesenen Fachkraftstunden eingesetzt werden. Weitere Anforderungen an die Qualifikation dieser Fachkräfte oder Vorgaben zum Umfang, in dem diese eingesetzt werden können, werden nicht verbindlich geregelt. Im Gegensatz dazu werden die Voraussetzungen für den Einsatz von Fachkräften mit anderen Qualifikation deutlich konkreter gefasst. Diese werden nur in begründeten Einzelfällen zugelassen, wenn sie über eine pädagogische Ausbildung verfügen, mindestens sechs Monate Praxiserfahrung in der Kindertagesbetreuung nachweisen können und an Fortbildungen im Umfang von mindestens 160 Stunden teilgenommen haben, die insbesondere

die Anforderungen an die frühkindliche Bildung auch bei unterdreijährigen Kindern berücksichtigen. Zudem muss der Einsatz der Fachkraft durch den Träger im Einvernehmen mit dem örtlichen Jugendamt beantragt und durch das jeweils zuständige Landesjugendamt genehmigt werden (vgl. Kapitel 3.2.5). Aus fachwissenschaftlicher Sicht sollte der Einsatz von Fachkräften mit anderen Qualifikationen im Rahmen der Fachkraftstunden grundsätzlich nur zulässig sein, wenn diese eine Weiterbildung mindestens auf dem Niveau einer fachschulisch ErzieherInnenausbildung absolviert haben. Ansonsten sollten Fachkräfte mit anderen Qualifikationen nur nach Bedarf und zusätzlich zu den sozialpädagogischen Fachkräften eingesetzt werden (vgl. Kapitel 4.2.2.1).

Weiterhin ist in Nordrhein-Westfalen der Einsatz von geringer qualifizierten Ergänzungskräften – z. B. KinderpflegerInnen, SozialassistentInnen – zulässig. In Kindergartengruppen sind entsprechend der landeseinheitlichen Vorgaben des KiBiz die Hälfte der ausgewiesenen Personalstunden durch Ergänzungskräfte zu erfüllen. Und auch in Krippengruppen und in altersgemischten Gruppen können Ergänzungskräfte bis zur Hälfte der ausgewiesenen Fachkraftstunden eingesetzt werden, wenn sie am 15. März 2008 bereits in der Einrichtung beschäftigt waren. Für die in Krippengruppen und in altersgemischten Gruppen eingesetzten Ergänzungskräfte wird allerdings als weitere Anforderung formuliert, dass eine Weiterqualifizierung zur sozialpädagogischen Fachkraft anzustreben ist, sie aber mindestens bis spätestens zum 31.12.2015 an Fortbildungen (160 Stunden) – die insbesondere die Anforderungen an die frühkindliche Bildung auch bei unterdreijährigen Kindern berücksichtigen – teilgenommen haben müssen (vgl. Kapitel 3.2.5). Aus fachwissenschaftlicher Sicht sollte das für die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen eingesetzte Personal über eine fachschulische oder akademische Ausbildung verfügen. Der Einsatz von Ergänzungskräften sollte daher auch nicht zulässig sein und die bereits beschäftigten Ergänzungskräfte entsprechend weiterqualifiziert werden, sodass sie mindestens das Qualifikationsniveau einer fachschulisch ausgebildeten ErzieherIn erreichen (vgl. Kapitel 4.2.2.1).

Gemäß den landesrechtlichen Vorgaben des KiBiz können BerufspraktikantInnen und Personen, die eine praxisintegrierte Ausbildung zur ErzieherIn absolvieren, zusätzlich zu den Fach- und Ergänzungskräften für die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen eingesetzt werden. In Krippengruppen und in altersgemischten Gruppen können diese bis zur Hälfte der ausgewiesenen Fachkraftstunden eingesetzt werden, soweit dieser Fachkraftstundenanteil nicht bereits durch Ergänzungskräfte abgedeckt wird. In Kindergartengruppen können sie anstelle von Ergänzungskräften eingesetzt werden (vgl. Kapitel 3.2.5). Aus fachwissenschaftlicher Sicht sollten allerdings nur pädagogisches Personal eingesetzt werden, das über eine qualifizierte Ausbildung verfügt. PraktikantInnen sollten deshalb zusätzlich zu den pädagogischen Fachkräften eingesetzt werden und nicht auf den Personalschlüssel angerechnet werden (vgl. Kapitel 4.2.2.1).

Insgesamt ist somit festzuhalten, dass die gesetzlich definierten Anforderungen an die Qualifikation des pädagogischen Personals von Einrichtungen der Kindertagesbetreuung in Nordrhein-Westfalen nicht den fachlichen Anforderungen entsprechen. Aus fachwissenschaftlicher Sicht sollten deshalb die qualitativen Anforderungen an das pädagogische Personal angepasst und konkretisiert werden. Es sollten nur sozialpädagogische Fachkräfte auf den Personalschlüssel angerechnet werden. Das heißt, Fachkräfte mit weiteren Qualifikationen (nach Bedarf) sowie PraktikantInnen sollten zusätzlich eingesetzt und damit auch finanziert werden.

In Nordrhein-Westfalen sind Einrichtungen der Kindertagesbetreuung gemäß den landesgesetzlichen Regelungen des KiBiz dazu verpflichtet, für eine kontinuierliche Qualifizierung des pädagogischen Personals zu sorgen. Weitere landeseinheitliche Vorgaben und Anforderungen werden allerdings nur für den Bereich der Sprachförderung definiert, sodass es im Wesentlichen den Trägern obliegt über die Angemessenheit der Qualität und Quantität der Fort- und Weiterbildung des pädagogischen Personals zu entscheiden (vgl. Kapitel 3.2.2). Hinzu kommt, dass die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen auf den Bereich der Sprachförderung begrenzt und auch dort „gedeckelt“ ist (vgl. Kapitel 3.2.10.1.2). Unter den derzeitigen Rahmenbedingungen kann eine kontinuierliche und systematische Qualifizierung des pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen nicht gewährleistet werden.

Aus fachwissenschaftlich Sicht besteht daher ein dringender Handlungsbedarf. Anforderungen an die Qualität und Quantität von Qualifizierungsmaßnahmen und -instrumenten sollten einheitlich definiert, deren Einhaltung geprüft sowie deren Finanzierung verbindlich geregelt werden.

Qualifikation und Qualifizierung des pädagogischen Personals			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Qualifikation des pädagogischen Personals ist von entscheidender Bedeutung, um den Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag von Kindertageseinrichtungen qualitativ angemessen erfüllen zu können.	Die Anforderungen an die Qualifikation des pädagogischen Personals entsprechen nicht den fachlichen Anforderungen. Eine kontinuierliche und systematische Qualifizierung des pädagogischen Personals kann nicht gewährleistet werden.	Es sollen nur Fachkräfte mit einer einschlägigen fachschulischen oder akademischen Ausbildung eingesetzt werden. Geringer qualifizierte Fachkräfte sollen durch Weiterbildung qualifiziert werden. Fachkräfte mit weiteren Qualifikationen (nach Bedarf) sowie BerufspraktikantInnen sollen zusätzlich eingesetzt werden. Anforderungen an eine regelmäßige und systematische Qualifizierung des Personals sollen verbindlich definiert und deren Einhalten gewährleistet werden.	Anpassung und Konkretisierung der qualitativen Anforderung. Die qualitativen Anforderungen sind bei der Bemessung erforderlicher Personalressourcen zu berücksichtigen und in das Finanzierungs-konzept aufzunehmen, einschließlich einheitlicher und verbindlich definierter Anforderungen an die Qualität und Quantität von Qualifizierungsmaßnahmen und -instrumenten. Verlässliche Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen und -instrumenten ist sicherzustellen.

5.2.2 Personalausstattung (ohne Leitung)

5.2.2.1 Fachkraft-Kind-Relationen und Zeitkontingent für direkte pädagogische Arbeit

Die Fachkraft-Kind-Relation beschreibt das Verhältnis der Anzahl von betreuten Kindern zu einer Fachkraft in einer konkreten Betreuungssituation. Sie gibt an in welchem Umfang eine pädagogische Fachkraft für die direkte Arbeit mit den Kindern zur Verfügung steht und sollte deshalb als Grundlage für die Personalbemessung dienen (vgl. Kapitel 4.2.2.2.1). In Nordrhein-Westfalen wird diese Betreuungsrelation allerdings nicht explizit ausgewiesen. Vielmehr werden in den landesrechtlichen Angaben zur Personalausstattung die Anzahl der Personalstunden pro Gruppe vorgegeben und als Grundlage für die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen verstanden. Innerhalb dieser Darstellungsform wird weiterhin nach der Gruppenform und der Betreuungszeit differenziert. Zudem sind in den ausgewiesenen Personalstunden sowohl Zeitanteile für die direkte pädagogische Arbeit als auch für die mittelbare pädagogische Arbeit enthalten (vgl. Kapitel 3.2.6). Auf der Grundlage des Anteils für die direkte pädagogische Arbeit lassen sich jedoch Fachkraft-Kind-Relationen für die verschiedenen Gruppenformen und Betreuungszeiten als Verhältnis einer Vollzeitkraft zu Ganztagskindern ermitteln (vgl. zu den Berechnungen Abb. 38 im Anhang). Im Folgenden werden die so ermittelten Fachkraft-Kind-Relationen – die als landesseitige Mindestanforderungen zu verstehen sind – für einen Vergleich mit den fachlich empfohlenen und empirisch gesicherten Fachkraft-Kind-Relationen herangezogen (vgl. Kapitel 4.2.2.2.1).

Kinder unter drei Jahren

Vergleicht man die auf den Vorgaben des KiBiz basierenden Mindestanforderungen an die Fachkraft-Kind-Relation in Krippengruppen und in altersgemischten Gruppen mit der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation für Kinder unter drei Jahren, fallen zunächst zwei Dinge auf (vgl. Abb. 20): Zum einen entspricht die auf den landesrechtlichen Vorgaben basierende Fachkraft-Kind-Relation weder in Krippengruppen noch in altersgemischten Gruppen den fachlichen Anforderungen an eine pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relation für diese Altersgruppe. Zum anderen zeigen sich in altersgemischten Gruppen deutlich ungünstigere Fachkraft-Kind-Relationen als in Krippengruppen. Während die landesrechtlichen Mindestanforderungen an die Fachkraft-Kind-Relation in Krippengruppen um 1,3 Ganztagskinder oberhalb der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation liegen, beträgt diese Differenz bei altersgemischten Gruppen 5,7 rechnerische Ganztagskinder. Kinder unter drei Jahren, die in altersgemischten Gruppen betreut werden, treffen damit auf deutlich schlechtere personelle Rahmenbedingungen als solche, die in Krippengruppen betreut werden.

Gruppenform	Fachkraft-Kind-Relation nach KiBiz	Empfohlene Fachkraft-Kind-Relation	Differenz (IST-SOLL)
Krippengruppen	1:4,3	1:3	1,3
Altersgemischte Gruppen	1:8,7		5,7

Abb. 20: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Unterdreijährigen ohne besonderen Förderbedarf
Quelle: Abb. 38 im Anhang

Kinder über drei Jahren bis zum Schuleintritt

Ein Vergleich der auf den landeseinheitlichen Regelungen basierenden Fachkraft-Kind-Relationen in altershomogenen Kindergartengruppen und altersgemischten Gruppen mit der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation für Kinder über drei Jahren bis zum Schuleintritt zeigt, dass auch Kinder über drei Jahren in den beiden Gruppenformen auf unterschiedliche personelle Rahmenbedingungen treffen (vgl. Abb. 21). So erreichen in den altershomogenen Kindergartengruppen die landesrechtlichen Mindestanforderungen an die Fachkraft-Kind-Relation lediglich bei Kindern mit einer Ganztagsbetreuung die Relation, die für Kinder über drei Jahren als pädagogisch angemessen angesehen wird. Für Kinder, die hingegen nur mit einem Umfang von 25 bzw. 35 Stunden betreut werden, ergibt sich eine ungünstigere Fachkraft-Kind-Relation. Hier übersteigt die Fachkraft-Kind-Relation gemäß den Vorgaben des KiBiz die fachlich empfohlene Fachkraft-Kind-Relation um 1,8 rechnerische Ganztagskinder.

Allerdings muss dieses auf den ersten Blick insgesamt eher positiv erscheinende Ergebnis dennoch relativiert werden, da in den landesseitigen Mindestanforderungen zum Personaleinsatz in Kindergartengruppen zwischen Fachkräften und Ergänzungskräften differenziert wird. Werden nur die Fachkraftstunden (FKS) zugrunde gelegt, ergeben sich je nach Betreuungsumfang Fachkraft-Kind-Relation zwischen 1 zu 21,7 und 1 zu 17,3, sodass die fachlich empfohlene Fachkraft-Kind-Relation um 12,7 bzw. 8,3 rechnerischen Ganztagskinder überschritten wird.

In altersgemischten Gruppen ergibt sich hingegen für Kinder über drei Jahren bis zum Schuleintritt in Nordrhein-Westfalen eine Fachkraft-Kind-Relation, die den fachlichen Anforderungen an eine gute Fachkraft-Kind-Relation für diese Altersgruppe entspricht. Während also Kinder unter drei Jahren in altersgemischten Gruppen auf deutlich schlechtere Rahmenbedingungen treffen als in altershomogenen Krippengruppen, verhält sich dies für Kinder über Jahren bis zum Schuleintritt umgekehrt. Das heißt sie treffen in altersgemischten Gruppen auf deutlich günstigere personelle Rahmenbedingungen als in altershomogenen Kindergartengruppen.

Gruppenform	Fachkraft-Kind-Relation nach KiBiz	Empfohlene Fachkraft-Kind-Relation	Differenz (IST-SOLL)
Kindergartengruppen	1:10,8 – 1:8,7 (je nach Betreuungsumfang)	1:9	1,8 – (-0,3)
Altersgemischte Gruppen	1:8,7		-0,3

Abb. 21: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Überdreijährigen ohne besonderen Förderbedarf
Quelle: Abb. 38 im Anhang

Kinder mit Migrationshintergrund und in Armutslagen

In Nordrhein-Westfalen werden die besonderen Förderbedarfe von Kindern mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen im Rahmen der Mindestanforderungen an den Personaleinsatz bislang noch nicht berücksichtigt, sodass sich für diese Kinder keine anderen Fachkraft-Kind-Relationen in den verschiedenen Gruppenformen ergeben als für Kinder ohne besonderen Förderbedarf.

Ein Vergleich der auf den landesrechtlichen Vorgaben basierenden Fachkraft-Kind-Relationen in Krippengruppen und in altersgemischten Gruppen mit der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation für Kinder unter drei Jahren mit Migrationshintergrund zeigt vor diesem Hintergrund, dass sich die personellen Rahmenbedingungen für die Bildung, Erziehung und Betreuung dieser Zielgruppe deutlich unter den fachlichen Anforderungen liegen (vgl. Abb. 22). Die landesseitigen Mindestanforderungen an die Fachkraft-Kind-Relation in den altershomogenen Krippengruppen sind dabei im Vergleich zu denen in altersgemischten Gruppen insgesamt jedoch noch deutlich günstiger.

Gruppenform	Fachkraft-Kind-Relation nach KiBiz	Empfohlene Fachkraft-Kind-Relation	Differenz (IST-SOLL)
Krippengruppen	1:4,3	1:2	2,3
Altersgemischte Gruppen	1:8,7		6,7

Abb. 22: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Unterdreijährigen mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen
Quelle: Abb. 38 im Anhang

Vergleicht man die auf den Mindestanforderungen des KiBiz ermittelten Fachkraft-Kind-Relationen in Kindergartengruppen und in altersgemischten Gruppen mit der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation für überdreijährige Kinder mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen, wird – wie bereits zuvor – deutlich, dass auch diese Kinder in beiden Gruppenformen auf unterschiedliche Rahmenbedingungen treffen (vgl. Abb. 23). In Kindergartengruppen treffen Kinder mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen, die einen Platz mit einem Betreuungsumfang von 25 bzw. 35 Stunden belegen, auf ungünstigere Fachkraft-Kind-Relationen als solche, die einen Ganztagsplatz belegen.

Wird auch hier wieder berücksichtigt, dass in den landesseitigen Mindestanforderungen zum Personaleinsatz in Kindergartengruppen zwischen Fachkräften und Ergänzungskräften differenziert wird, und die Fachkraft-Kind-Relation ausschließlich auf der Grundlage der Fachkraftstunden (FKS) ermittelt (je nach Betreuungsumfang ergibt sich eine Fachkraft-Kind-Relation zwischen 1 zu 21,7 und 1 zu 17,3), zeigen sich auch hier nochmals deutlich schlechtere personelle Rahmenbedingungen. Im Vergleich zur fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation für Kinder unter drei Jahren mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen liegen die Mindestanforderungen an die Fachkraft-Kind-Relation bei dieser Gruppenform um 15,2 bzw. 10,9 rechnerischen Ganztagskinder oberhalb dessen, was als pädagogisch angemessen angesehen wird.

In altersgemischten Gruppen ergibt sich für überdreijährige Kinder mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen ebenfalls im Vergleich zur fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation eine ungünstigere Relation. Dennoch treffen Kindern mit einem wöchentlichen Betreuungsumfang von 25 bzw. 35 Stunden hier auf günstigere personelle Rahmenbedingungen als in den altershomogenen Kindergartengruppen.

Gruppenform	Fachkraft-Kind-Relation nach KiBiz	Empfohlene Fachkraft-Kind-Relation	Differenz (IST-SOLL)
Kindergartengruppen	1:10,8 – 1:8,7 (je nach Betreuungsumfang)	1:6	4,8 – 2,7
Altersgemischte Gruppen	1:8,7		2,7

Abb. 23: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Überdreijährigen mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen

Quelle: Abb. 38 im Anhang

Kinder mit (drohender) Behinderung

In Bezug auf Betreuung von Kindern mit (drohender) Behinderung sieht das KiBiz vor, dass der Träger grundsätzlich den 3,5fache Satz der Kindpauschale IIIb erhält. Wird dieser Faktor auch auf die in dieser Gruppenform pro Kind angesetzten Personalstunden übertragen, so ergeben sich – unabhängig vom Betreuungsumfang – 9,8 Personalstunden pro Woche¹⁴, die für die direkte pädagogische Arbeit mit einem Kind mit (drohender) Behinderung rechnerisch zur Verfügung stehen.¹⁵ Dabei gilt, je höher der wöchentliche Betreuungsumfang des Kindes ist, desto breiter müssen die rechnerisch vorhandenen Personalressourcen auf den zeitlichen Umfang ausgedehnt werden. Dies führt letztlich zu einer Verschlechterung der Fachkraft-Kind-Relation.

Abb. 24 gibt die vergleichende Gegenüberstellung der Fachkraft-Kind-Relation nach den Vorgaben des KiBiz und der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relation für Kinder mit (drohender) Behinderung wieder (vgl. zur Berechnung Abb. 39 im Anhang). Deutlich wird, dass unter den derzeitigen landesrechtlichen Vorgaben für Kinder mit (drohender) Behinderung nur bei einem Betreuungsumfang von 25 Stunden nahezu eine pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relation erreicht werden kann. Bei einem Betreuungsumfang von 35 bzw. 45 Stunden übersteigen die auf den Vorgaben des KiBiz basierenden Fachkraft-Kind-Relation die fachlich empfohlene Fachkraft Kind-Relation für Kinder mit (drohender) Behinderung um 1,1 bzw. 2 rechnerischer Ganztagskinder.

Betreuungsumfang	Fachkraft-Kind-Relation nach KiBiz	Empfohlene Fachkraft-Kind-Relation	Differenz (IST-SOLL)
25 Stunden	1:2,2	1:2	0,2
35 Stunden	1:3,1		1,1
45 Stunden	1:4,0		2,0

Abb. 24: IST-Gutes SOLL-Vergleich zur Fachkraft-Kind-Relation bei Kinder mit (drohender) Behinderung

Quelle: Abb. 39 im Anhang

¹⁴ Die Berechnung erfolgt, indem die für die Gruppenform IIIb angesetzten Personalstunden für die direkte pädagogische Arbeit (70 FKS/EKS) durch die Anzahl der Kinder pro Gruppe (25 Kinder) dividiert wird und der so erhaltene Betreuungsfaktor pro Kind mit dem Faktor 3,5 multipliziert wird.

¹⁵ Die nachfolgenden Aussagen besitzen keine Gültigkeit für Kinder mit (drohender) Behinderung, die einen Ganztagsplatz mit 45 Stunden wöchentlicher Betreuungszeit in der Gruppenform II (Krippengruppe) belegen. Dies ist dadurch begründet, dass bei der Betreuung von Kindern mit (drohender) Behinderung in dieser Gruppenform lediglich eine Erhöhung der Kindpauschale IIc um 2.000 € vorgesehen ist und somit keine eindeutigen Schlussfolgerungen in Bezug auf den damit verbundenen Personaleinsatz gezogen werden können.

Die fachlich empfohlenen und empirisch gesicherten Fachkraft-Kind-Relationen für die verschiedenen Alters- und Zielgruppen können in Nordrhein-Westfalen unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht erreicht werden. Der gruppenbezogene Ansatz führt zudem dazu, dass für Kinder gleichen Alters mit identischen Förderbedarfen unterschiedliche Fachkraft-Kind-Relationen in den verschiedenen Gruppenformen realisiert werden. Aus fachwissenschaftlicher Sicht besteht ein dringender Handlungsbedarf. Es sollten alters- und zielgruppenspezifische Fachkraft-Kind-Relationen verbindlich festgelegt und ausgewiesen werden. Diese müssen sich am aktuellen empirischen Erkenntnisstand orientieren bzw. sukzessive an diesen angepasst werden. Die festgelegten Fachkraft-Kind-Relationen sollten als Bemessungsgrundlage der erforderlichen Personalressourcen dienen, da hierdurch gewährleistet werden kann, dass für jedes Kind eine seinem individuellen Bedarf entsprechende Betreuung gewährleistet werden kann und das unabhängig davon, in welcher Gruppenform es betreut wird.

Fachkraft-Kind-Relationen			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Fachkraft-Kind-Relation beschreibt das Verhältnis der Anzahl von betreuten Kindern zu einer Fachkraft in einer konkreten Betreuungssituation. Sie gibt an in welchem Umfang eine pädagogische Fachkraft für die direkte Arbeit mit den Kindern zur Verfügung steht.	<p>Derzeit wird einem gruppenbezogenen Ansatz gefolgt und daher auch keine kind- und zielgruppenbezogenen Betreuungsrelationen ausgewiesen.</p> <p>Die fachwissenschaftlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relationen für die unterschiedlichen Alters- und Zielgruppen werden nicht erreicht.</p> <p>Der gruppenbezogene Ansatz hat zur Folge, dass für Kinder gleichen Alters mit identischen Förderbedarfen unterschiedliche Fachkraft-Kind-Relationen realisiert werden.</p>	Die Fachkraft-Kind-Relation soll für jedes Kind unter Berücksichtigung des Alters und besonderer Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfe und Lebenslagen bestimmt und ausgewiesen werden.	<p>Festlegung und verbindliche Ausweisung alters- und zielgruppenspezifischer Fachkraft-Kind-Relationen.</p> <p>(Fortwährende) Anpassung der Fachkraft-Kind-Relationen entsprechend des aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes.</p> <p>Bemessung der erforderlichen Personalressourcen auf der Grundlage der festgelegten Fachkraft-Kind-Relationen.</p>

Werden nun die auf der Grundlage der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relationen ermittelten Stellenanteile für die direkte pädagogische Arbeit (vgl. Kapitel 4.2.2.2.1) auf die landesrechtlichen Vorgaben zu den jeweiligen Gruppenformen übertragen, können die aus fachwissenschaftlicher Sicht erforderlichen Personalressourcen für die direkte pädagogische Arbeit als rechnerische Vollzeitstellen und in Form von Personalstunden für die verschiedenen Gruppenformen ermittelt werden (vgl. zur Berechnung Abb. 40 im Anhang). Hierdurch wird ein gruppenbezogener Vergleich mit den landeseinheitlichen Regelungen des KiBiz (vorgesehene Personalstunden und die sich daraus ableitenden rechnerischen Vollzeitstellen) möglich. Die folgenden Darstellungen (vgl. Abb. 25) beziehen sich dabei auf idealtypischen Gruppenkonstellationen. Das heißt, es wird von „Regelgruppen“ ausgegangen, in denen ausschließlich Kinder ohne besonderen Förderbedarf betreut werden, und Gruppen, in denen ausschließlich Kinder mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen betreut werden – wie dies z. B. durchaus in plusKITA-Einrichtungen möglich sein kann.

Vergleicht man nun die landesseitigen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz im Bereich der direkten pädagogischen Arbeit mit dem erforderlichen Personaleinsatz, der sich aus den pädagogisch angemessenen Fachkraft-Kind-Relationen ergibt, so wird deutlich, dass je nach Gruppenform und organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Regelgruppe, Betreuungsumfang, Anzahl der Zweijährigen in altersgemischten Gruppen) die derzeit zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen (Personalstunden bzw. rechnerischen Vollzeitstellen) zwischen 11 und 167 % unter den aus fachwissenschaftlich Sicht notwendigen Personalressourcen liegen. Beispielsweise stehen für eine altersgemischte Gruppe mit 6 Kindern unter drei Jahren und 14 Kindern über drei Jahren mit einem wöchentlichen Betreuungsumfang von 45 Stunden derzeit 90 Personalstunden für die direkte pädagogische Arbeit mit diesen insgesamt 20 Kindern zur Verfügung. Dies entspricht 2,3 rechnerischen Vollzeitstellen. Damit jedoch für jedes Kind eine pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relation gewährleistet werden kann, wären in einer „Regelgruppe“ 160 Personalstunden bzw. 4,1 rechnerische Vollzeitstellen notwendig. Handelt es sich hingegen um eine altersgemischte Gruppe in einer plusKITA-Einrichtung mit denselben Ausgangsbedingungen, wären 240 Personalstunden bzw. 6,2 rechnerischer Vollzeitstellen erforderlich, um die Betreuungszeit der 20 Kinder entsprechend ihrem jeweils individuellen Bedarf und damit auf einem qualitativ angemessenen Niveau abdecken zu können. Je nachdem, ob es um eine „Regelgruppe“ oder eine Gruppe in einer plusKITA-Einrichtung geht, liegen die derzeitigen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz mit Blick auf die direkte pädagogische Arbeit somit um 78 % bzw. 167 % unter den Personalstunden, die aus fachwissenschaftlicher Sicht bereitzustellen wären, um die kind- und zielgruppenspezifischen Fachkraft-Kind-Relationen im pädagogischen Alltag gewährleisten zu können.

Gruppenform	Besond. Bedarf	Gruppengröße		Betreuungsumfang	KiBiz		Fachlich empfohlen		Differenz
		< 3	> 3		Pers.-Std.	Stellen	Pers.-Std.	Stellen	
Krippengruppe	–	10	–	25 Stunden	50	1,3	83	2,1	-67%
Krippengruppe	–	10	–	35 Stunden	70	1,8	117	3,0	-67%
Krippengruppe	–	10	–	45 Stunden	90	2,3	150	3,8	-67%
Krippengruppe	plusKita	10	–	25 Stunden	50	1,3	125	3,2	-150%
Krippengruppe	plusKita	10	–	35 Stunden	70	1,8	175	4,5	-150%
Krippengruppe	plusKita	10	–	45 Stunden	90	2,3	225	5,8	-150%
Kindergartengruppe	–	–	25	25 Stunden	50	1,3	69	1,8	-39%
Kindergartengruppe	–	–	25	35 Stunden	70	1,8	97	2,5	-39%
Kindergartengruppe	–	–	20	45 Stunden	90	2,3	100	2,6	-11%
Kindergartengruppe	plusKita	–	25	25 Stunden	50	1,3	104	2,7	-108%
Kindergartengruppe	plusKita	–	25	35 Stunden	70	1,8	146	3,7	-108%
Kindergartengruppe	plusKita	–	20	45 Stunden	90	2,3	150	3,8	-67%
Altersgem. Gruppe	–	4	16	25 Stunden	50	1,3	78	2,0	-56%
Altersgem. Gruppe	–	4	16	35 Stunden	70	1,8	109	2,8	-56%
Altersgem. Gruppe	–	4	16	45 Stunden	90	2,3	140	3,6	-56%
Altersgem. Gruppe	–	6	14	25 Stunden	50	1,3	89	2,3	-78%

Altersgem. Gruppe	–	6	14	35 Stunden	70	1,8	124	3,2	-78%
Altersgem. Gruppe	–	6	14	45 Stunden	90	2,3	160	4,1	-78%
Altersgem. Gruppe	plusKita	4	16	25 Stunden	50	1,3	117	3,0	-133%
Altersgem. Gruppe	plusKita	4	16	35 Stunden	70	1,8	163	4,2	-133%
Altersgem. Gruppe	plusKita	4	16	45 Stunden	90	2,3	210	5,4	-133%
Altersgem. Gruppe	plusKita	6	14	25 Stunden	50	1,3	133	3,4	-167%
Altersgem. Gruppe	plusKita	6	14	35 Stunden	70	1,8	187	4,8	-167%
Altersgem. Gruppe	plusKita	6	14	45 Stunden	90	2,3	240	6,2	-167%

Abb. 25: IST-Gutes SOLL-Vergleich Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit
Quelle: Abb. 40 im Anhang

In Bezug auf die gruppenbezogenen Zeitkontingente liegen die landesseitigen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz teilweise deutlich unter dem aus fachwissenschaftlicher Sicht erforderlichen Personaleinsatz. Damit Einrichtungen der Kindertagesbetreuung in Nordrhein-Westfalen eine individuelle und bedarfsgerechte Förderung der Kinder gewährleisten können, bedarf es einer Aufstockung der personellen Ressourcen. Nur hierdurch können die Anforderungen an eine pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relation im pädagogischen Alltag erfüllt und damit eine gute Qualität in der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Nordrhein-Westfalen realisiert werden.

Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit beschreiben die personelle Grundausstattung, die erforderlich ist, um die Betreuungszeit der Kinder entsprechend ihrer individuellen Bedarfe und damit auf einem qualitativ angemessenen Niveau abdecken zu können.	Die für die direkte pädagogische Arbeit in den verschiedenen Gruppenformen zur Verfügung stehenden Zeitkontingente sind zu niedrig bemessen, sodass eine dem individuellen Bedarf entsprechende Förderung und Betreuung des einzelnen Kindes nicht gewährleistet werden kann.	Erforderliche Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit sollen aus empirisch gesicherten Fachkraft-Kind-Relationen unter Berücksichtigung der gebuchten Betreuungszeiten abgeleitet werden	Die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen für die direkte pädagogische Arbeit sowie deren Finanzierung sollen auf der Grundlage der festgelegten kind- und zielgruppenspezifischen Fachkraft-Kind-Relationen erfolgen.

5.2.2.2 Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit

Für die mittelbare pädagogische Arbeit stehen gemäß den landesrechtlichen Regelungen des KiBiz 10 % der ausgewiesenen Personalstunden in der jeweiligen Gruppenform als Zeitkontingent zur Verfügung (vgl. Kapitel 3.2.6). Dieses Zeitkontingent kann jedoch aus fachwissenschaftlicher Sicht und angesichts der vielfältigen Aufgaben im Bereich der mittelbaren pädagogischen Arbeit – die sowohl in den landesrechtlichen Vorgaben des KiBiz als auch in den Bildungsgrundsätzen beschrieben werden und damit verbindlich von Fachkräften in Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen umzusetzen sind (vgl. Kapitel 3.2.1) – als unzureichend bewertet werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Situation dazu führt, „[...] dass die pädagogisch Tätigen und die Teams vor dem Dilemma stehen, durch die Gewährung bzw. Inanspruchnahme mittelbarer pädagogischer Arbeitszeit die Fachkraft-Kind-Relationen zu verschlechtern, die Aufgaben im Bereich mittelbarer pädagogischer Arbeit nur oberflächlich oder lückenhaft anzugehen oder diese in den Bereich der nicht bezahlten Freizeit zu

verlagern“ (Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 80). Aus fachwissenschaftlicher Sicht ist es deshalb dringend geboten mindestens ein Zeitkontingent von 25 % der Arbeitszeit je pädagogischer Fachkraft als mittelbare pädagogische Arbeitszeit in die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen einzukalkulieren und das Finanzierungskonzept aufzunehmen (vgl. Kapitel 4.2.2.2.2).

Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeit			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Mittelbare pädagogische Arbeiten umfassen all jene Tätigkeiten des pädagogischen Personals, die zur Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags von Kindertageseinrichtungen notwendig sind und nicht im direkten Kontakt mit den Kindern ausgeübt werden (können).	Für die mittelbare pädagogische Arbeit stehen für die jeweilige Gruppenform derzeit 10 % der ausgewiesenen Personalstunden zur Verfügung. Dies ist angesichts der gestiegenen fachlichen Anforderungen deutlich zu wenig Zeit, um mittelbare pädagogische Arbeitsaufgaben angemessen und ohne Qualitätseinbußen an anderer Stelle erledigen zu können.	Für die mittelbare pädagogische Arbeit soll je pädagogischer Fachkraft mindestens ein Stellenanteil von 25 % der wöchentlichen regelmäßigen Arbeitszeit zur Verfügung stehen.	Bei der Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und deren Finanzierung sollen mindestens 25 % der Arbeitszeit als Zeitkontingent für mittelbare pädagogische Arbeitsaufgaben berücksichtigt und entsprechend finanziert werden.

5.2.2.3 Berücksichtigung von Ausfallzeiten des pädagogischen Personals

In Nordrhein-Westfalen werden Ausfallzeiten des pädagogischen Personals im Rahmen der landesweiten Regelungen zum Personaleinsatz nicht berücksichtigt. Für die Praxis bedeutet dies, dass Ausfallzeiten der Fachkräfte aufgrund von Urlaub und Krankheit durch das verbleibende Personal abzudecken sind. Die landesseitig geforderten Mindestanforderungen können unter diesen Rahmenbedingungen zwar rechnerisch eingehalten werden, im tatsächlichen pädagogischen Alltag lassen sie sich allerdings nicht mehr erfüllen. Aus der Perspektive der Kinder bedeutet dies eine weitere Verschlechterung der ohnehin schon unzureichenden Fachkraft-Kind-Relationen. Aus fachwissenschaftlicher Sicht besteht diesbezüglich ein dringender Handlungsbedarf. Bei der Bemessung der erforderlichen Personalressourcen ist ein Zeitkontingent in Höhe von ca. 17 % der Arbeitszeit als Ausfallzeit einzukalkulieren und dementsprechend in das Finanzierungskonzept aufzunehmen (vgl. Kapitel 4.2.2.2.3).

Zeitkontingente für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Ausfallzeiten beziehen sich auf Zeiten, in denen die pädagogische Fachkraft der Einrichtung weder für direkte Arbeit mit den Kindern noch für mittelbare pädagogische Arbeit zur Verfügung steht.	Ausfallzeiten des pädagogischen Personals werden in den landesseitigen Regelungen derzeit nicht berücksichtigt. Dies führt dazu, dass die landesseitigen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz zwar rechnerisch erfüllt werden, im pädagogischen Alltag allerdings	Damit die tatsächliche Anwesenheit einer pädagogischen Fachkraft bei der Bemessung erforderlicher Personalressourcen berücksichtigt werden kann, müssen Ausfallzeiten in Höhe von ca. 17 % von der jährlichen Brutto-Arbeitszeit abgezogen werden.	Bei der Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und deren Finanzierung sollen 17 % der Arbeitszeit als Zeitkontingent für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals berücksichtigt und entsprechend finanziert werden.

	nicht mehr realisiert werden können.		
--	--------------------------------------	--	--

5.2.2.4 Personalressourceneinsatz

In den vorherigen Kapiteln wurden die aus fachwissenschaftlicher Sicht bei der Bemessung der erforderlichen Personalressourcen zu berücksichtigend Komponenten im Einzelnen mit den aktuellen landeseitigen Vorgaben verglichen. Nachfolgend erfolgt nun ein zusammenfassender Vergleich zum angemessenen Personaleinsatz in den verschiedenen Gruppenformen. Dabei werden zwei gruppenbezogene Vergleiche vorgenommen: In einem ersten Schritt wird eine Anpassung der Mindestanforderungen an die tatsächliche Arbeitszeit des pädagogischen Personals vorgenommen – das heißt, es werden sowohl die erforderlichen Zeitanteile für mittelbare pädagogische Arbeit als auch Ausfallzeiten berücksichtigt – und mit dem aktuellen Personaleinsatz verglichen. Im Rahmen des zweiten Vergleichs werden die landeseinheitlichen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz den Personalressourcen gegenübergestellt, die aus fachwissenschaftlicher Sicht angemessen sind – das heißt, pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen, erforderlichen Zeitanteile für mittelbare pädagogische Arbeit sowie Ausfallzeiten berücksichtigen.

Grundlage: Neubewertung der Arbeitszeit

In den landrechtlichen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz wird derzeit davon ausgegangen, dass 90 % der Arbeitszeit des pädagogischen Personals auf die direkte pädagogische Arbeit entfallen und 10 % auf die mittelbare pädagogische Arbeit. Aus fachwissenschaftlicher Sicht ist allerdings von folgenden Annahmen auszugehen (vgl. Kapitel 4.2.2.2.4):

- 58 % der Arbeitszeit stehen für die direkte pädagogische Arbeit zur Verfügung.
- 25 % der Arbeitszeit werden für die mittelbare pädagogische Arbeit benötigt.
- 17 % der Arbeitszeit entfallen auf Ausfallzeiten aufgrund von Urlaub und Krankheit.

Auf der Grundlage dieser Annahmen kann eine Anpassung der landesrechtlichen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz in den verschiedenen Gruppenformen vorgenommen werden (vgl. zur Berechnung Abb. 41 im Anhang). Ein Vergleich der landesrechtlichen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz mit dem aus fachwissenschaftlicher Sicht mindestens einzusetzenden Personalressourcen zeigt, dass der Personaleinsatz in allen Gruppenformen um knapp ein Drittel der derzeit zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen erhöht werden müsste (vgl. Abb. 26). Hierdurch könnte allerdings lediglich gewährleistet werden, dass die aktuellen landesrechtlichen Mindestanforderungen an die Fachkraft-Kind-Relation in der jeweiligen Gruppenform tatsächlich eingehalten werden und den pädagogischen Fachkräfte ein angemessenes Zeitkontingent zur Erfüllung mittelbarer pädagogischen Arbeitsaufgaben zur Verfügung gestellt wird.

Gruppenform	Betreuungsumfang	Gruppengröße	KiBiz (IST)		KiBiz (SOLL)		Differenz
			Pers.-Std.	Stellen	Pers.-Std.	Stellen	
Krippengruppe	25 Stunden	10	55	1,4	71	1,8	-29%
Krippengruppe	35 Stunden	10	77	2,0	99	2,5	-29%
Krippengruppe	45 Stunden	10	99	2,5	128	3,3	-29%
Kindergartengruppe	25 Stunden	25	55	1,4	71	1,8	-29%
Kindergartengruppe	35 Stunden	25	77	2,0	99	2,5	-29%
Kindergartengruppe	45 Stunden	20	99	2,5	128	3,3	-29%
Altersgem. Gruppe	25 Stunden	20	55	1,4	71	1,8	-29%
Altersgem. Gruppe	35 Stunden	20	77	2,0	99	2,5	-29%

Altersgem. Gruppe	45 Stunden	20	99	2,5	128	3,3	-29%
-------------------	------------	----	----	-----	-----	-----	------

Abb. 26: IST-SOLL-Vergleich zum Personalressourceneinsatz – Grundlage: Neubewertung der Arbeitszeit
Quelle: Abb. 41 im Anhang

Grundlage: Pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen

Werden die auf der Grundlage der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relationen ermittelten kind- und zielgruppenspezifischen Personalfaktoren (vgl. Kapitel 4.2.2.2.4) auf die landesrechtlichen Vorgaben zu den jeweiligen Gruppenformen übertragen, können die aus fachwissenschaftlicher Sicht erforderlichen Personalressourcen als rechnerische Vollzeitstellen und in Form von Personalstunden für die verschiedenen Gruppenformen ermittelt werden (vgl. zur Berechnung Abb. 42 im Anhang).

Dies ermöglicht einen gruppenbezogenen Vergleich mit den landesseitigen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz. In der folgenden Darstellung (vgl. Abb. 27) wird – wie bereits zuvor – von idealtypischen Gruppenkonstellationen ausgegangen. Das heißt, es wird auch hier von „Regelgruppen“ ausgegangen, in denen ausschließlich Kinder ohne besonderen Förderbedarf betreut werden, und Gruppen, in denen ausschließlich Kinder mit Migrationshintergrund bzw. in Armutslagen betreut werden – wie dies z. B. durchaus in plusKITA-Einrichtungen möglich sein kann.

Ein Vergleich der landesseitigen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz mit dem aus fachlicher Sicht erforderlichen Personaleinsatz zeigt, dass je nach Gruppenform und organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Regelgruppe, Betreuungsumfang, Anzahl der Zweijährigen in altersgemischten Gruppen) die aktuell bereitgestellten Personalressourcen zwischen 43 und 244 % unter den aus fachwissenschaftlich Sicht notwendigen Personalressourcen liegen.

Beispielsweise stehen für eine altersgemischte Gruppe mit 6 Kindern unter drei Jahren und 14 Kindern über drei Jahren mit einem wöchentlichen Betreuungsumfang von 45 Stunden derzeit Personalressourcen in einem Umfang von 99 Personalstunden bzw. 2,5 rechnerischen Vollzeitstellen zur Verfügung. Aus fachwissenschaftlicher Sicht, wären allerdings für eine „Regelgruppe“ 227 Personalstunden bzw. 5,8 rechnerische Vollzeitstellen bereitzustellen und für eine Gruppe in einer plusKITA-Einrichtung 341 Personalstunden bzw. 8,7 rechnerischer Vollzeitstellen.

Je nachdem, ob es um eine „Regelgruppe“ oder eine Gruppe in einer plusKITA-Einrichtung geht, liegen die derzeitigen Mindestanforderungen an den Personaleinsatz somit um 129 % bzw. 244 % unter den Personalstunden, die aus fachwissenschaftlicher Sicht zu Verfügungen gestellt werden sollten, um das pädagogische Personal in Einrichtungen der Kindertragebetreuung in die Lage zu versetzen, den an sie gerichteten Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag auf einem qualitative angemessenen Niveau erfüllen zu können.

Gruppenform	Besond. Bedarf	Gruppengröße		Betreuungsumfang	KiBiz		Fachlich empfohlen		Differenz
		< 3	> 3		Pers.-Std.	Stellen	Pers.-Std.	Stellen	
Krippengruppe	–	10	–	25 Stunden	55	1,4	118	3,0	-115%
Krippengruppe	–	10	–	35 Stunden	77	2,0	166	4,2	-115%
Krippengruppe	–	10	–	45 Stunden	99	2,5	213	5,5	-115%
Krippengruppe	plusKita	10	–	25 Stunden	55	1,4	178	4,6	-223%
Krippengruppe	plusKita	10	–	35 Stunden	77	2,0	249	6,4	-223%
Krippengruppe	plusKita	10	–	45 Stunden	99	2,5	320	8,2	-223%
Kindergartengruppe	–	–	25	25 Stunden	55	1,4	99	3,8	-79%

Kindergartengruppe	–	–	25	35 Stunden	77	2,0	138	5,3	-79%
Kindergartengruppe	–	–	20	45 Stunden	99	2,5	142	5,5	-43%
Kindergartengruppe	plusKita	–	25	25 Stunden	55	1,4	148	2,7	-169%
Kindergartengruppe	plusKita	–	25	35 Stunden	77	2,0	207	3,7	-169%
Kindergartengruppe	plusKita	–	20	45 Stunden	99	2,5	213	3,8	-115%
Altersgem. Gruppe	–	4	16	25 Stunden	55	1,4	110	2,8	-101%
Altersgem. Gruppe	–	4	16	35 Stunden	77	2,0	155	4,0	-101%
Altersgem. Gruppe	–	4	16	45 Stunden	99	2,5	199	5,1	-101%
Altersgem. Gruppe	–	6	14	25 Stunden	55	1,4	126	3,2	-129%
Altersgem. Gruppe	–	6	14	35 Stunden	77	2,0	177	4,5	-129%
Altersgem. Gruppe	–	6	14	45 Stunden	99	2,5	227	5,8	-129%
Altersgem. Gruppe	plusKita	4	16	25 Stunden	55	1,4	166	4,2	-201%
Altersgem. Gruppe	plusKita	4	16	35 Stunden	77	2,0	232	5,9	-201%
Altersgem. Gruppe	plusKita	4	16	45 Stunden	99	2,5	298	7,6	-201%
Altersgem. Gruppe	plusKita	6	14	25 Stunden	55	1,4	189	4,9	-244%
Altersgem. Gruppe	plusKita	6	14	35 Stunden	77	2,0	265	6,8	-244%
Altersgem. Gruppe	plusKita	6	14	45 Stunden	99	2,5	341	8,7	-244%

Abb. 27: IST-Gutes SOLL-Vergleich Personalressourceneinsatz –
 Grundlage: Pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen
 Quelle: Abb. 42 im Anhang

Damit Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen den an sie gerichteten Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag in einer guten Qualität erfüllen können, benötigen sie eine angemessene Personalausstattung. Die derzeit bereitgestellten personellen Ressourcen liegen allerdings zum Teil weit unterhalb des Personaleinsatzes, der aus fachwissenschaftlicher Sicht erforderlich ist, um eine gute Bildung, Erziehung und Betreuung für jedes Kind entsprechend seines individuellen Bedarfs gewährleisten zu können. Aus fachwissenschaftlicher Sicht besteht deshalb ein dringender Handlungsbedarf. Der Personalressourceneinsatz sollte für jedes Kind unter Berücksichtigung des Alters und besonderer Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfe und Lebenslagen bestimmt und verbindlich festgelegt werden. Dabei sind aus den Fachkraft-Kind-Relationen abzuleitende Zeitanteile für die direkte pädagogische Arbeit, Zeitanteile in Höhe von mindestens 25 % für die mittelbare pädagogische Arbeit und Zeitanteile für Ausfallzeiten des pädagogischen Personals in Höhe von 17 % zu berücksichtigen. Der für eine Gruppe oder Einrichtung erforderliche Personalressourceneinsatz sollte auf der Grundlage der kind- und zielgruppenspezifischen Personalfaktoren ermittelt werden.

Personalressourceneinsatz			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Der Personalressourceneinsatz ergibt sich aus der Summe der Zeitanteile für die di-	Für die jeweilige Gruppenform stehen derzeit 90 % der ausgewiesenen Personalressourcen für die direkte	Erforderliche Personalressourcen sollen sich aus einem von der Fachkraft-Kind-Rela-	Festlegung und verbindliche Ausweisung alters- und zielgruppenspezifischer Personalfaktoren.

rekte pädagogische Arbeit, die mittelbare pädagogische Arbeit und die Ausfallzeiten des pädagogischen Personals.	<p>pädagogische Arbeit und 10 % für die mittelbare pädagogische Arbeit zur Verfügung.</p> <p>Die fachwissenschaftlichen Anforderungen an den erforderlichen Personalressourceneinsatz werden aktuell nicht erreicht.</p>	tion abgeleiteten Stellenanteil für die direkte pädagogische Arbeit (58 %), einem Stellenanteil für mittelbare pädagogische Arbeitsaufgaben (25 %) und einem Stellenanteil für Ausfallzeiten (17 %) zusammensetzen.	Die gruppen- und einrichtungsbezogene Personalressourcenbemessung soll auf Grundlage der kind- und zielgruppenspezifischen Personalfaktoren erfolgen.
--	--	---	---

5.3 Leitung

5.3.1 Aufgabenprofil der Leitung

Weder in den landeseinheitlichen Regelungen des KiBiz noch in den verbindlich geltenden Bildungsgrundsätzen werden die Aufgaben der Leitung in Kindertageseinrichtungen thematisiert. Aus fachwissenschaftlicher Sicht sollten die Aufgaben der Leitungskräfte (und auch die Aufgaben der Träger) in den Regelungen des KiBiz sowie in den Bildungsgrundsätzen verankert und ausreichend präzise, differenziert und überprüfbar beschrieben werden (vgl. Strehmel 2015, S. 231). Hierdurch können Rahmenbedingungen für eine gute Leitungsqualität in Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen gestaltet und gesichert werden.

Aufgabenprofil der Leitung			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Das Aufgabenprofil gibt Auskunft über Kernaufgaben der Leitung von Kindertageseinrichtungen.	Es liegen keine einheitlich und verbindlich definierten Aufgaben für die Leitung vor.	Das Aufgabenprofil für die Leitung soll verbindlich definiert werden und als Grundlage für die Konkretisierung von Qualifikationsanforderungen und erforderlicher Zeitkontingente für Leitungsaufgaben dienen.	<p>Definition eines einheitlichen und verbindlichen Aufgabenprofils für die Leitung.</p> <p>Anforderungen an die Qualifikation der Leitungskräfte sowie Zeitkontingente für Leitungsaufgaben sollen auf der Grundlage des Aufgabenprofils der Leitung konkretisiert werden.</p>

5.3.2 Qualifikation und Qualifizierung der Leitungskräfte

Gemäß den landesrechtlichen Vorgaben des KiBiz können als Leitungskräfte sozialpädagogische Fachkräfte mit mindestens zweijähriger einschlägiger pädagogischer Berufserfahrung eingesetzt werden. Das heißt, die Leitung einer Einrichtung kann sowohl Fachkräften mit einer sozialpädagogischen Fachschulausbildung als auch Fachkräften mit einer (einschlägigen) Hochschulausbildung übertragen werden (vgl. Kapitel 3.2.7). Aus fachlicher Sicht sollten Leitungskräfte mindestens über eine hochschulische Ausbildung bzw. Weiterbildung auf Bachelorniveau verfügen (vgl. Kapitel 4.2.3.2). Zudem bezieht sich keines der genannten Kriterien auf Inhalte des Aufgabenprofils einer Leitungskraft in Kindertageseinrichtungen. „Die Eignung für eine bestimmte Aufgabe ergibt sich [...] durch die Passung zwischen dem Anforderungsprofil einer Stelle und dem Fähigkeitsprofil der einzustellenden Person“ (Strehmel 2015, S. 225). Eine Konkretisierung der derzeitigen Qualifikationsanforderungen sollte deshalb auf der Basis eines einheitlich und verbindlich definierten Aufgabenprofils vorgenommen werden, damit in

Nordrhein-Westfalen Rahmenbedingungen für eine gute Leitungsqualität in Kindertageseinrichtungen gewährleistet werden können.

Qualifikation und Qualifizierung der Leitungskräfte			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Qualifikation der Leitungskräfte ist von zentraler Bedeutung, um die vielfältigen und komplexen Anforderungen an die Leitung einer Kindertageseinrichtung bewältigen zu können.	Die Anforderungen an die Qualifikation der Leitungskräfte entspricht nicht den fachwissenschaftlichen Anforderungen.	Leitungskräfte sollen über eine (einschlägige) Hochschulausbildung oder durch Fort- und Weiterbildung – mindestens auf Bachelorniveau – qualifiziert werden.	Konkretisierung der Qualifikationsanforderungen an die Leitungskräfte auf der Grundlage eines einheitlich definierten Aufgabenprofils für die Leitung.

5.3.3 Leitungsausstattung

5.3.3.1 Zeitkontingente für Leitungsaufgaben

In den landesrechtlichen Regelungen des KiBiz werden Leitungsstunden auf der Grundlage des Betreuungsumfangs der zu betreuenden Kinder bemessen und gruppenbezogen veranschlagt (vgl. Kapitel 3.2.7). Je nach Betreuungsumfang steht daher ein Stellenanteil im Umfang 0,128 (25 Stunden), 0,179 (35 Stunden) oder 0,231 (45 Stunden) einer Vollzeitstelle als Zeitkontingent für die Erfüllung von Leitungsaufgaben zur Verfügung. Da für alle Gruppentypen dieselben Leitungsstunden zur Verfügung stehen, verteilen sich die Leitungsstunden jedoch auf eine unterschiedliche Kinderzahl. (vgl. Abb. 28). Das bedeutet, dass beispielsweise für eine Einrichtung mit vier Krippengruppen und 40 Kindern ebenso viele Leitungsressourcen zur Verfügung stehen wie für eine Einrichtung mit vier altersgemischten Gruppen und 80 Kindern. Welches Zeitbudget einer Einrichtung damit tatsächlich für die Leitung zur Verfügung steht hängt damit entscheidend davon ab, welche (organisatorischen) Gruppenformen bestehen und in welchem Umfang die Kinder jeweils betreut werden. Aus fachwissenschaftlicher Sicht sollten sich Zeitkontingente für Leitungsaufgaben allerdings aus einem Sockelkontingentes (unabhängig von der Einrichtungsgröße) und einem variablen Zeitanteil (abhängig von der Anzahl der Kinder, der MitarbeiterInnen und der PraktikantInnen) zusammensetzen und auch besondere Anforderungen an die Leitungstätigkeit – wie z. B. die Betreuung von Kindern mit besonderen Teilhabevoraussetzungen, Förderbedarfen und Lebenslagen oder die Erfüllung der Aufgaben als Familienzentrum – berücksichtigen (vgl. Kapitel 4.2.3.3.1).

Betreuungsumfang	Gruppengröße			Leistungsressourcen (in % VZ)
	0-3 Jahre	3-6 Jahre	2-6 Jahre	
25 Stunden	10	25	20	0,128
35 Stunden	10	25	20	0,179
45 Stunden	10	20	20	0,231

Abb. 28: Leistungsressourcen nach den Vorgaben des KiBiz

Quelle: Eigene Erstellung

Obwohl ein quantitativer Vergleich der landeseinheitlich bereitgestellten Leistungsressourcen mit den aus fachlicher Sicht erforderlichen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an dieser Stelle nicht geleistet werden kann, sollte dennoch deutlich geworden sein, dass vor dem Hintergrund der derzeitigen Bemessungsgrundlage keine angemessenen Zeitkontingente für Leitungsaufgaben zur Verfügung gestellt werden können. Die Ergebnisse der von Nentwig-Gesemann et al. (2016) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführten Untersuchungen „[...] mahnen sehr deutlich an, dass eine gute Leitungsqualität nicht ohne einen angemessenen Sockel an zur Verfügung gestellten Stunden für Leitungsaufgaben zu gewährleisten ist, der je nach Spezifika der KiTa und der damit verbundenen Aufgaben zu ergänzen ist“ (Nentwig-Gesemann et al. 2016, S. 85). Leitungskräfte können die an sie gestellten Anforderungen

nur erfüllen, wenn für sie ein entsprechend ausdifferenziertes und ausreichendes Zeitbudget bereitgestellt wird: „Leitung kann nicht ‚nebenbei‘ erledigt werden“ (Nentwig-Gesemann et al. 2016, S. 84). Aus fachwissenschaftlicher Sicht muss also die Diskussion um die Angemessenheit der derzeit zur Verfügung gestellten Leitungsressourcen dringend geführt werden und Veränderungen schnellstmöglich eingeleitet werden.

Zeitkontingente für Leitungsaufgaben			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Zeitkontingente für Leitungsaufgaben beziehen sich auf diejenigen Zeitanteile, die erforderlich sind, damit Leitungskräfte (und ggf. Verwaltungskräfte) die an sie gerichteten Aufgaben auf einem qualitativ angemessenen Niveau erfüllen können.	<p>Leitungsressourcen werden derzeit anhand des Betreuungsumfangs bemessen und gruppenbezogen ausgewiesen.</p> <p>Durch die derzeitige Bemessungsgrundlage kann ein angemessenes Zeitkontingent für Leitungsaufgaben und damit verbunden eine gute Leitungsqualität nicht gewährleistet werden.</p>	<p>Bei der Bemessung erforderlicher Zeitesourcen 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 ist die Anzahl der Kinder sowie die Anzahl der pädagogischen MitarbeiterInnen und PraktikantInnen zu berücksichtigen.</p>	<p>Festlegung und verbindliche Ausweisung von Zeitanteilen für die pädagogische Leitung und die Verwaltung auf der Grundlage eines einheitlich definierten Aufgabenprofils.</p> <p>Bei der Bemessung erforderlicher Zeitkontingente für Leitungsaufgaben sowie deren Finanzierung sollen von der Einrichtungsgröße abhängige Zeitanteile (Sockelkontingente) und variable Zeitanteile berücksichtigt werden.</p>

5.3.3.2 Ausfallzeiten des Leitungspersonals

In Nordrhein-Westfalen werden Ausfallzeiten des Leitungspersonals im Rahmen der landesweiten Regelungen derzeit nicht berücksichtigt. In der Praxis kann dies dazu führen, dass während Ausfallzeiten des Leitungspersonals aufgrund von Urlaub und Krankheit Leitungsaufgaben der Einrichtung entweder (teilweise) gar nicht übernommen werden oder durch das pädagogische Personal mitabzudecken sind. Aus fachwissenschaftlicher Sicht besteht diesbezüglich ein dringender Handlungsbedarf, da unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine gute Leitungsqualität nicht gewährleistet werden kann und sich ggf. auch die Zeitkontingente des pädagogischen Personals verringern und damit verbunden auch die Gefahr einer weiteren Verschlechterung der Fachkraft-Kind-Relationen besteht. Bei der Bemessung der erforderlichen Leitungsressourcen ist deshalb ein Zeitkontingent in Höhe von ca. 17 % der Arbeitszeit als Ausfallzeit einzukalkulieren und dementsprechend in das Finanzierungskonzept aufzunehmen (vgl. Kapitel 4.2.3.3.2).

Zeitkontingente für Ausfallzeiten des Leitungspersonals			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Ausfallzeiten beziehen sich auf Zeiten, in denen die Leitungskräfte (und ggf. Verwaltungskräfte) die ihnen über-	Ausfallzeiten des Leitungspersonals werden in den landesseitigen Regelungen derzeit nicht berücksichtigt.	Damit die tatsächliche Anwesenheit des Leitungspersonals bei der Bemessung erforderlicher Leitungsressourcen berücksichtigt	Bei der Bemessung der erforderlichen Personalressourcen und deren Finanzierung sollen 17 % der Arbeitszeit als Zeitkontingent

tragenen Leitungsaufgaben nicht erledigen können.		werden kann, müssen Ausfallzeiten in Höhe von ca. 17 % von der jährlichen Brutto-Arbeitszeit abgezogen werden.	für Ausfallzeiten des Leitungspersonals berücksichtigt und entsprechend finanziert werden.
---	--	--	--

5.3.3.3 Leitungsressourcen

In den beiden vorherigen Kapiteln wurden die aus fachwissenschaftlicher Sicht bei der Bemessung erforderlicher Leitungsressourcen zu berücksichtigend Bestandteile im Einzelnen mit den aktuellen landesseitigen Vorgaben verglichen. Deutlich wurde, dass die derzeit in Nordrhein-Westfalen bereitgestellten Zeitressourcen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben auf keiner angemessenen Grundlage bemessen werden und ein deutlicher Handlungsbedarf besteht. Damit Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen ein angemessenes Zeitbudget zur Erfüllung von Leitungsaufgaben zur Verfügung gestellt werden kann, sind bei der Bemessung erforderlicher Leitungsressourcen Sockelkontingente, variable Leitungsanteile sowie Ausfallzeiten des Leitungspersonals jeweils getrennt für die pädagogische Leitung und die Verwaltung zu berücksichtigen. Diese sollten auf der Grundlage eines einheitlich definierten Aufgabenprofils für die Leitung ermittelt werden und verbindlich ausgewiesen werden.

In Nordrhein-Westfalen ist gemäß den landesrechtlichen Vorgaben des KiBiz die Leitung von bis zu fünf Einrichtungen im Verbund zulässig. Betrachtet man allein den Sockelbetrag, der für die Leitung (pädagogische Leitung und Verwaltung) einer einzelnen Einrichtung unabhängig von ihrer Größe erforderlich ist, so benötigen fünf Einrichtungen bereits 2,55 Vollzeiteinstellen.¹⁶ Selbst wenn die Aufgaben aus dem Bereich der Betriebsführung und Verwaltung vollständig von dem Träger bzw. einer Verwaltungskraft übernommen werden, sind für die pädagogische Leitung dennoch 1,7 Vollzeiteinstellen notwendig.¹⁷ Zu diesen Sockelbeträgen kommen weiterhin noch variable Anteile, sodass je nach Größe der fünf Einrichtungen und möglicherweise noch bestehenden besonderen Aufgaben und Anforderungen der Bedarf an Leitungsressourcen nochmals deutlich ansteigt (vgl. Kapitel 4.2.3.3.3). Aus fachwissenschaftlicher Sicht, kann eine gute Leitungsqualität folglich nicht gewährleistet werden, wenn die Leitung von bis zu fünf Einrichtungen von einer einzelnen Leitungskraft übernommen wird. In jeder Einrichtung sollte deshalb eine eigene Leitungskraft (bzw. sogar ein Leitungsteam) eingesetzt werden. Zudem sollte eine Stellvertretung klar benannt werden, sodass – im Falle der Abwesenheit der Leitungskraft – Leitungsaufgaben kontinuierlich übernommen werden können und zu jeder Zeit eine verantwortliche Ansprechperson in der Einrichtung anwesend ist.

Leitungsressourcen			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die erforderlichen Leitungsressourcen ergeben sich aus der Summe der Zeitanteile für Leitungsaufgaben und Ausfallzeiten des Leitungspersonals.	Die fachlichen Anforderungen an die Leitungsausstattung können nicht erfüllt werden. Die Leitung von bis zu fünf Einrichtung im Verbund ist zulässig.	Erforderliche Leitungsressourcen sollen sich aus einem Stellenanteil für Leitungsaufgaben (Sockel- und variable Zeitkontingente) und einem Stellenanteil für Ausfallzeiten (17 %) zusammensetzen.	Festlegung und verbindliche Ausweisung von Sockelanteilen und variablen Anteilen getrennt für die pädagogische Leitung und die Verwaltung. Die einrichtungsbezogene Bemessung der

¹⁶ Die erforderlichen Leitungsressourcen werden berechnet, indem das Sockelkontingent für die pädagogische Leitung und die Verwaltung in Höhe von 0,51 einer Vollzeitstelle mit 5 multipliziert wird (vgl. Kapitel 4.2.3.3.3).

¹⁷ Die erforderlichen Leitungsressourcen werden berechnet, indem das Sockelkontingent für die pädagogische Leitung in Höhe von 0,34 einer Vollzeitstelle mit 5 multipliziert wird (vgl. Kapitel 4.2.3.3.3).

	Unter diesen Rahmenbedingungen kann eine gute Leitungsqualität nicht gewährleistet werden.		Leistungsressourcen soll auf Grundlage der der Sockelbeträge und der variablen Leistungsanteile erfolgen.
--	--	--	---

5.4 Raum und Ausstattung

In den landesgesetzlichen Vorgaben des KiBiz werden keine Mindestanforderungen zum Vorhandensein von verschiedenen Raumarten, zu Flächengrößen oder zu weiteren Raumaspekten formuliert, die verbindlich zu erfüllen sind, um eine Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII zu erwirken. Zum Gestaltung des Raumprogramms in Kindertageseinrichtungen existieren lediglich landeseinheitliche Empfehlungen der beiden Landesjugendämter Rheinland und Westfalen-Lippe, die jedoch keinen Verbindlichkeitscharakter aufweisen. Zudem werden Räume zwar empfohlen, zum Teil aber keine konkreten Flächengrößen benannt (z. B. ein Raum zur Differenzierung, Pflege- und Sanitärbereich) (vgl. Kapitel 3.2.8).

Vergleicht man die aktuellen Empfehlungen zum Raumprogramm für Kindertageseinrichtungen der beiden Landesjugendämter mit den Empfehlungen des Landschaftsverbandes Rheinland aus dem Jahr 2009, zeigt sich, dass die älteren Empfehlungen noch deutlich differenziertere Angaben zu Raumarten und Flächengrößen machen. So werden beispielsweise ein gruppenbezogener Raum zur Differenzierung, ein allgemeiner Raum zur Differenzierung und ein Raum zur Differenzierung der Arbeit für pädagogische und therapeutische Angebote in integrativen Gruppen unterschieden. Auch werden zu den zuvor genannten Raumarten Empfehlungen zur Flächengröße ausgesprochen (vgl. LVR-Empfehlungen zum Raumprogramm für Kindertageseinrichtungen 2009).

In Bezug auf Bildungsraummerkmale in Kindertageseinrichtungen ergeben sich Anforderungen aus den verbindlich geltenden Bildungsgrundsätzen. Bensel et al. (2015) analysierten die Bildungspläne der Bundesländer bezüglich der von ihnen erarbeiteten 13 Bildungsraummerkmale. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass in den Bildungsgrundsätzen nur sechs der 13 Bildungsmerkmale beschrieben werden und dies auch nur mit einem relativ geringen Detailgrad. Nordrhein-Westfalen bildet damit im Ländervergleich das Schlusslicht (vgl. Bensel et al. 2015, S.361f.).

Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kann eine gute Raumqualität von Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen nicht gewährleistet werden. Aus fachwissenschaftlicher Sicht ist es deshalb dringend geboten, landesweite Mindestanforderungen zum Vorhandensein von verschiedenen Raumarten, zu Flächengrößen und zu weiteren Raumaspekten gesetzlich zu definieren sowie Anforderungen an Bildungsraummerkmale zu konkretisieren (vgl. Kapitel 4.2.4).

Raum und Ausstattung			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Raumgestaltung und das Ausstattungsangebot stellen wesentliche strukturelle Rahmenbedingungen der pädagogischen Arbeit in Kindertageseinrichtungen dar.	Es existieren keine landesgesetzlichen Mindestanforderungen zum Vorhandensein von verschiedenen Raumarten, zu Flächengrößen oder zu weiteren Raumaspekten. Anforderungen an Bildungsraummerkmale werden nur in	Bei der Raumgestaltung und dem Ausstattungsangebot sollen Raumarten und Flächengrößen, weitere Raum Aspekte (qualitative Aspekte der Raumgestaltung, gesundheitsgerechte Ausstattung) sowie	Festlegung und verbindliche Ausweisung von Mindestanforderungen an die Raumqualität sowie von Maßnahmen und Instrumenten zu deren Überprüfung. Die qualitativen Anforderungen an die Raumgestaltung und

	geringem Maße formuliert. Unter diesen Rahmenbedingungen kann eine gute Raumqualität nicht gewährleistet werden	Bildungsraummerkmale berücksichtigt werden.	das Ausstattungsangebot sind im Rahmen des Finanzierungskonzeptes zu berücksichtigen
--	---	---	--

5.5 Fachberatung

In den landeseinheitlichen Regelungen des KiBiz gibt es derzeit keine Vorgaben zur Ausgestaltung der Fachberatung.

Fachberatung kann und sollte ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung sein. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kann die Wirksamkeit der Fachberatung als externes Unterstützungssystem von Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen allerdings nicht gewährleistet werden.

Aus fachwissenschaftlicher Sicht ist es deshalb dringend erforderlich die Fachberatung als integralen Bestandteil des Systems der Kindertagesbetreuung in Nordrhein-Westfalen anzuerkennen, sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Sie sollte als Pflichtaufgabe in die gesetzlichen Regelungen des KiBiz aufgenommen werden.

Dabei sind landeseinheitliche Vorgaben für die qualitative und quantitative Ausgestaltung der Fachberatung – das heißt ihre Aufgaben, Anforderungen an die Qualifikation der FachberaterInnen und die Ausstattung mit Fachberatungspersonal – sowie für deren Finanzierung verbindlich festzulegen und auszuweisen (vgl. Kapitel 4.2.5). Nur so kann gewährleistet werden, dass Fachberatung einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen leisten kann.

Fachberatung			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Fachberatung ist ein wesentliches Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung.	Landeseinheitliche Vorgaben zur Fachberatung werden nicht gemacht, sodass deren Wirksamkeit nicht gewährleistet werden kann.	Das Aufgabenprofil der Fachberatung, die Anforderungen an die Qualifikation der FachberaterInnen sowie die personelle Ausstattung mit Fachberatung sollen verbindlich definiert und ausgewiesen werden. Die Festlegung von Qualifikationsanforderungen und die Bestimmung der notwendigen Personalressourcen erfolgen auf der Grundlage des Aufgabenprofils der Fachberatung.	Gesetzliche Verankerung der Fachberatung. Verbindliche Vorgaben zur qualitativen und quantitativen Ausgestaltung der Fachberatung (Aufgaben, Qualifikationsanforderungen, personelle Ausstattung). Verlässliche Finanzierung der Fachberatung.

6 ZUKUNFT.KITA@NRW - Kostenentwicklung im Bauwesen (Wil)

Hinweis: Die nachfolgenden Erläuterungen sind nicht geschrieben, um die Sinnhaftigkeit der aufgeführten Regelungen zu hinterfragen. Der Verfasser begrüßt nachhaltiges, altersgerechtes und barrierefreies Bauen. Es liegt ihm fern mit diesem Artikel Schutzziele in Frage zu stellen.

6.1 Steigerung der Bau(neben)kosten

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass **Bauvorhaben heute wesentlich komplexer** sind als vor 50 Jahren in der Nachkriegszeit. Das Haus, in dem der Autor seine Kindheit verbrachte (Dreispänner, 4 Geschosse, Baujahr 1961) wurde nach Aussage des Architekten noch nach Plänen im Maßstab 1:100 gebaut.

Der Maurer zog die Wände hoch und betonierte nach den Vorgaben der Statik die Deckenplatten. Die einzigen Aussparungen in den Wänden waren die Fenster und Türen, in der Deckenplatte das Trepfenloch und die sogenannten Regeldurchbrüche für Strom, Wasser und Abwasser. Im Anschluss daran kamen die Gewerke Sanitär und Elektrik auf die Baustelle und schlugen ihre notwendigen Schlitzlöcher (ohne Rücksicht auf Tragfähigkeit, Brand- und Schallschutz) in die Wand. Nach dem Verlegen der Leitungen und Rohre wurde mit Mörtel und Putz die Öffnung wieder verschlossen. Die Deckplatten wurden in einem gegossen und nicht voneinander getrennt, d.h. der Schall kann sich ungehindert im ganzen Haus verbreiten. Wurde samstags in einer der Küchen ein Schnitzel geklopft, hatten die Mieter allesamt Teil daran.

Dies ist bei heutigen Bauvorhaben undenkbar. Für jedes Bauvorhaben werden **Pläne** im Maßstab 1:50 (Mindestanforderung) bis hin zu einer Detailtiefe von 1:20 benötigt. Für Deckendurchbrüche und notwendigen Schlitzlöcher sind Schlitz- und Durchbruchpläne zu erstellen, die mit Statik und Brandschutz abgeglichen werden müssen. Hierfür gibt es spezielle Normen. In der DIN EN 1996-1-1 ist zum Beispiel festgelegt, welche Abmessungen der Schlitzlöcher und Aussparungen unbedingt erforderlich sind um notwendige Installationen unterzubringen und inwieweit die durch die Querschnittsschwächungen herabgesetzte Wandtragfähigkeit in Kauf genommen werden kann (DIN). Eine Wand einfach mit dem Bohrhämmer aufzuschlitzen ist heutzutage unzulässig.

Ähnliches gilt auch für den **Einsatz neuer Baumaterialien**. Es ist für den Planer und Bauleiter ebenso notwendig die Normen und technischen Merkblätter zu kennen um spätere Bauschäden auszuschließen. An Einfamilienhäusern, die mit Eigenleistung erbaut werden, sieht man sehr oft über lange Zeit an den eingebauten Fenstern den eingebrachten Bauschaum. Am Anfang ist er schön hell gelb, verfärbt sich aber im Sonnenlicht dunkel. Der Schaum ist nicht UV-beständig, was viele semiprofessionelle Bauherren nicht beachten oder wissen. Nach ein paar Wochen hat der Schaum seine Wirkung verloren (Bauschaden). Der Umgang mit neuen Materialien muss erlernt werden. Dazu ist es für den Planer und die ausführenden Firmen notwendig sich ständig weiterzubilden und zu informieren.

Die Erhöhung des Qualitätsstandards, die Weiterentwicklung der Technik und das Fortschreiben der technischen Regelwerke schlagen sich ebenso wie der Mehraufwand an Planungs-, Koordinations- und Überwachungsleistung selbstredend in den Baunebenkosten nieder.

Die zum Bau verwendeten Materialien unterliegen ebenfalls einer **Preissteigerung**. Beispielsweise ist der Index für Stahl seit 2000 um 26,5 Prozent gestiegen (Statistisches Bundesamt 2016b).

Allgemein ist festzustellen, dass sich die Preise für Bauleistungen ab dem Jahr 2006 deutlich stärker entwickelt haben als die allgemeine Teuerungsrate (vgl. Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2015, S. 16). Hinzu kommen noch spezifische Anforderungen der einzelnen Bundesländer. Im Rahmen der sogenannten „CO2 neutralen Landesregierung Hessen“ müssen bei öffentlichen Neubauten die Werte der derzeit gültigen ENEC 2016 um 50 % unterboten werden.

6.2 Gestiegene Standards für Bauten



Die gesetzlich vorgegebene Qualität einerseits, aber auch der Anspruch der Bauherren andererseits ist gestiegen. Heute ist es im Neubau Standard, dass sämtliche Decken und Wände schallentkoppelt und gegen Tritt- und Körperschall gedämmt sind (vgl. dazu DIN 4109 Schallschutz im Hochbau)¹⁸.

Im Bereich der Elektrizität sind die Veränderungen für den Laien am ehesten nachzuvollziehen. Genügte früher eine Sicherung für jedes Zimmer sind heute 3-7 unterschiedliche Stromkreise notwendig. Radio- und Fernsehkabel werden heute in mehrere Räume gelegt, ebenso Telefon bzw. EDV-Verkabelung (RAL-RG 678). Nassräume sind mit sogenannten FI-Schutzschalter (RCD) abgesichert. In der Küche stehen neben Herd und Backofen nun auch Mikrowelle, Mixer, Wasserkocher, Spülmaschine u.v.m. Waschmaschine und Trockner ergänzen das Portfolio an Großgeräten im

Haushalt. Seit 1960 hat sich der private Stromverbrauch verzehnfacht. Dies wirkt sich direkt auf Leitungsquerschnitte und Menge der zu verlegenden Leitungen aus. Langfristig führt dies zu einer Anpassung der Norm. Dieser Qualitätssprung zieht sich durch sämtliche Bereiche und schlägt sich in den Herstellungskosten nieder.

6.3 Entwicklung der Bauplanungskosten

Für die Erstellung eines Bauwerkes ist in der Planungsphase und während der Ausführungsphase eine große Anzahl an **bautechnischen Nachweisen** zu erbringen. Mit diesen Nachweisen wird u.a. die Einhaltung der Anforderungen an die Standsicherheit, den Brand-, Schall-, Wärme- und Erschütterungsschutz sowie die Energieeinsparung belegt. Die Art der Erstellung der bautechnischen Nachweise und die Legitimation / Qualifikation der erstellungsberechtigten Personen wird in jedem Bundesland durch die jeweiligen Landesbauordnungen (LBO) bzw. deren Ergänzungen geregelt. Ein Teil davon kann durch den Tragwerksplaner oder Architekten erbracht werden, dazu bedarf es jedoch oft spezieller Fort- und Weiterbildungen. Genügte für die Planung eines 12 Familienhauses im Jahr 1960 ein Architekt, ein Tragwerksplaner und ein Planer für Heizung, Sanitär und Elektro tummeln sich heute auf der Baustelle oft der Brandschutzplaner, Lüftungsplaner, Sicherheitskoordinator, Bodengutachter, spezielle Gutachter u.v.m. Ein Bauantrag bestand ehemals aus den Grundrissen, 4 Ansichten, Schnitten, Nachweis des umbauten Raums und der Statik. Heute spricht man ehrlicherweise von einer Bauakte. Diese kann auch bei kleineren Bauvorhaben wie Kindergärten und Jugendzentren durch Wärmeschutznachweis, Energiekonzept, Entwässerungsplanung, Brandschutzgutachten und Statik auf 80 - 120 Seiten anwachsen.

Als weiterer Kostenfaktor kommt hinzu, dass die durch die **gesetzlich geforderten Nachweise** durch baubegleitende Protokolle und Dokumentationen ergänzt werden müssen. Wurde Beton 1954 noch vor Ort mit dem Zwangsmischer angerührt (Erster Fahrmischer 1954) (vgl. Informationszentrum Beton GmbH o. J.) oder mit dem LKW auf die Baustelle gebracht, kommt der Fahrbeton heute zeitgenau und mit exaktem Wasser-Zementwert auf die Baustelle. Den Nachweis dafür erbringt in diesem Fall das Zementwerk. Dieses muss aber aus Haftungsgründen dokumentiert und archiviert werden. Je nach Güteklasse (ab C30/37 ehemals B35) muss eine Person mit nachgewiesenen Fachkenntnissen vor Ort die Qualitäten des Materials und die Verarbeitung überprüfen. Steigt die Anforderung (C55/67 ehem. B65) an den Beton, muss die Prüfung durch eine Fremdfirma erfolgen. Dies alles muss dokumentiert,

¹⁸ Diese DIN 4109 besteht mit Ergänzungen, Berechnungsbeispielen und Beiblättern aus 23 Einzelnormen.

koordiniert aber eben auch vergütet werden. Neben all diesen Nachweisen müssen für Förderprogramme wie KfW etc. spezifische Nachweise erbracht werden. Für ein Bauwerk nach Standard KfW55 muss zusätzlich noch eine spezielle Baubegleitung durch einen Sachverständigen erfolgen. All dies sind kostenwirksame Faktoren.

6.4 Kostenentwicklung für nachhaltiges Bauen

Der Generationenvertrag „verpflichtet“ uns zu **nachhaltigem, energieeffizientem Bauen**. Hier hat die Technik enorme Fortschritte erzielt. Der Wärmedurchgangskoeffizient (U-Wert) bei einer Einscheibenverglasung lag 1954 bei etwa $5,5 \text{ W}/(\text{m}^2\text{K})$. Dies bedeutete einen jährlichen Wärmeverlust durch ein 1 m^2 Fenster von 60 Litern Heizöl. Heute werden Dreischeiben-Wärmeschutz-Verglasung mit U-Werten zwischen $0,5$ und $0,8 \text{ W}/(\text{m}^2\text{K})$ eingebaut. Der Energieverlust beträgt hier 7 Liter Heizöl pro Quadratmeter Fensterfläche.

Diese **Qualitätssteigerung** bildet sich natürlich auch in den nachfolgenden Bauteilen ab:

- Dämmung
- Höhere Dichtigkeit an Türen und Fenstern
- Wärmerückgewinnung
- Wärmepumpen
- Automatische Lichtregelung
- Automatische Regelung der Temperatur etc.

Die Qualität eines Produktes oder einer Leistung ist in technischen Regelwerken beschrieben wie zum Beispiel:

- DIN-Normen
- VDE und VDI-Richtlinien
- EN-Normen (europaweite Regeln)
- ISO-Normen (internationale Normen)
- Teil C der VOB (Architektenkammer Nordrhein-Westfalen 2011)



Insgesamt gibt es derzeit über 30.000 DIN-Normen, hinzukommen die ISO-Codes und europäischen EN-Normen. Von Bedeutung für den Bau sind je nach Ausführung bis zu 500 DIN-Normen. Die Mauerwerksnorm muss natürlich nicht betrachtet werden, wenn der Baukörper aus Beton erstellt wird.

Darunter sind aber auch Normen wie

- Tageslicht in Innenräumen (DIN 5034)
- Anforderungen an die Beleuchtung (DIN EN 12665)

u.v.m.

Diese Normen werden ständig fortgeschrieben und müssen in den Büros der Planer und ausführenden Firmen immer auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Ein Teil dieser Normen (DIN, ISO-code und DIN EN) sind kostenpflichtig. Ein Jahresabonnement für 50 Normen kostet derzeit ca. 2000 €.

6.5 Entwicklung der Haftungsansprüche

Die Ansprüche und Erwartungen der Bauherren an eine termingerechte, die Kostengrenze einhaltende und mängelfreie Leistung sind gestiegen. Die gültige Rechtsprechung sieht eine **gesamtschuldnerische Haftung des ausführenden Unternehmens und des bauüberwachenden Architekten**. Auf Seiten der Bauherrschaft ist die Prozesslust reziprok zur Zahlungsmoral gestiegen. Im Gegenzug dazu betreiben die ausführenden Firmen ein immer aggressiveres Claim Management. Ziel des Claim Managements ist die Geltendmachung von Ersatz aus nicht vertragskonformer Leistung. Dazu bauen die ausführenden Firmen spezielle Abteilungen auf. Diese durchforsten die vom Architekten erstellten Leistungsbeschreibungen, um später im Bauprozess zum Teil sehr hohe Nachtragsforderungen, resultierend aus nicht beschriebenen Leistungen oder terminlichen Verzögerungen, zu stellen. Dies führt in der Regel zu Nachtragsverhandlungen die sehr oft in einem Streit enden. Die Anzahl an Prozessen im Baugewerbe steigt stetig an. Im Jahr 2014 wurden im Baubereich (keine Honorarstreitigkeiten) 13.800 juristische Auseinandersetzungen geführt. Davon gingen 4304 Fälle in Revision (Statistisches Bundesamt 2015). Gegen dieses Risiko versichern sich Planer und Firmen zunehmend, benötigen aber immer häufiger die Unterstützung eines Anwaltsbüros zur Durchsetzung ihrer Forderungen. Dies schlägt sich selbstredend auch auf die Gemeinkosten nieder.

6.6 Kostenentwicklung für Sonderbau Kindertageseinrichtung

Zu diesen allgemeinen Regelwerken kommen noch die „**bauspezifischen**“ **Regelwerke für den Bau eines Kindergartens** hinzu. Insbesondere muss hier beachtet werden:

- Technische Regeln für Arbeitsstätten
- DGUV Vorschriften für Kindertagesstätten und deren Betrieb (<http://architektur-fuer-kinder.info/links/>)
- Ergänzungsschriften der Länder
- Arbeitshilfen der Unfallkasse (länderspezifisch)
- Hygiene Vorschriften
- Raumvorgaben der Landesverbände
- Bauordnung der Länder

Neben den Kosten für den Erwerb dieser Regelwerke (und seien es nur Druckkosten) müssen sich Planer und ausführende Firmen ständig fortbilden, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben.

Die räumlichen und pädagogischen Anforderungen an den Betrieb eines Kindergartens haben sich verändert. Die Anforderung an Bodenfläche für ein Kind betrug 1967 in Baden-Württemberg 1,5 m² (Neuschwander 2000).

Heute fordert Berlin, dass der Mindestflächenstandard von 3 m² pro Kind pädagogischer Nutzfläche nicht unterschritten werden darf, 4,5 m² sind anzustreben (Pflugmann-Hohlstein 2012, S. 46).

Hinzu kommen von Seiten der Pädagoginnen, Unfallkassen und den betriebserlaubniserteilenden Landschaftsverbänden weitere Forderungen nach:

- separaten Wickelplätzen
- höhenverstellbaren Wickeltischen (Erzieherinnengesundheit)
- speziellen Kinder WCs
- Waschrinnen, die auch zum Spielen genutzt werden können
- Matschecken 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**. Der Platzbedarf ist pädagogisch zu begründen, wirkt sich aber auf die Erstellungskosten aus.

Die pädagogische Einrichtungskonzeption, Raumplanung und Raumqualitäten stehen in enger Abhängigkeit zueinander (Wilk (2016)). Deren Nichtberücksichtigung führt oft Fehlplanungen, die später teuer nachgerüstet werden müssen (hauptsächlich im Bereich der Akustik und Türen).

Die **Anforderungen im Bereich des Brandschutzes** haben sich seit dem Brand im Düsseldorfer Flughafen am 11. April 1996 deutschlandweit extrem verschärft. »Die Lehre aus dem Horrorszenario in Düsseldorf ist, dass die Feuerwehr zwar aufopferungsvoll gekämpft und zahlreiche Menschenleben gerettet hat, aber auch an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit gebracht wurde. Das führt zu einem Umdenken in der Planung: bei jedem Gebäude bedarf es einer Gesamtkonzeption, um einen wirksamen vorbeugenden Brandschutz für alle Gewerke zu gewährleisten. [...] Die Anforderungen sind heute so hoch wie noch nie, was nicht zuletzt an der veränderten Bauweise liegt« (Bundesverband Technischer Brandschutz e.V. 2013).

Resultat daraus ist, dass fast in allen Bundesländern Kindergärten in den Bereich „Sonderbau“ fallen und damit die Erstellung eines Brandschutzgutachtens (Teil A, B und C) notwendig ist. Da Brandschutz sich fortschreibt hat dies zur Folge, dass bei jeder Änderung im Konzept oder der Konzeption oder am Bestand zumindest die Überprüfung des Brandschutzkonzeptes notwendig ist. Der erhöhte Standard und die notwendige Beauftragung eines zur Erstellung von Brandschutzgutachten Berechtigten wirken sich auf die Gesamtbaukosten aus.

Standort- und nutzerabhängig ist die **Sicherung des Gebäudes**. Je nach Standort des Objektes fordern Versicherungen oder der Träger einen erhöhten Einbruchschutz. Da diese Kosten nicht allgemein anfallen, sondern objektspezifisch sind, sollen diese an dieser Stelle nicht näher spezifiziert werden.

Kindergärten baut man heute unter inklusiven Gesichtspunkten, dazu gehört zumindest die Einhaltung der Normen DIN 18040-1 (Barrierefreies Bauen) und DIN 18024-1 (Straßen, Plätze, Spielplätze). Je nach den Bedürfnissen der Nutzer müssen Ergänzungen vorgenommen werden. Abhängig von der Geschosshöhe des Baukörpers und der Gestaltung der Außenanlagen kommt es hier zu einer Erhöhung der Baukosten von 4 -15%. Eine pauschal allgemeingültige Aussage ist nicht möglich (Bundesministerium für Umwelt Naturschutz Bau und Reaktorsicherheit 2016)

Somit ergibt sich die nachfolgend dargestellte zusammenfassende Übersicht:

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) (Statistisches Bundesamt 2016a)

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 % (Statistisches Bundesamt 2016c)

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

6.7 Sanierung

Nicht in die Betrachtung miteingeflossen ist bisher die **Sanierung oder Erweiterung** bestehender Gebäude. Je nach Art der Sanierung verliert das Gebäude den sogenannten Bestandsschutz, d.h. der Brandschutz muss an den derzeit gültigen Bestand angepasst werden. Oft sind dann die vorhandenen Mittel bereits aufgebraucht, (hier muss ich noch ein Buch nachpflegen) oder das Projekt kann aufgrund der zu erwartenden Kosten nicht realisiert werden (Reidenbach, 1996). Durch die neue Gesetzgebung im Bereich der Energie Einsparung kann z. Bsp. der sinnvolle Austausch alter Fenster erhebliche Folgemaßnahmen nach sich ziehen (Dämmung der Fassade, Erneuerung der Heizanlage etc.). Dies beschreibt jetzt hier den worst case. Regelfall ist es aber, dass immer mehr Gelder in den baulichen und technischen Ausbau fließen und am Schluss an notwendigen „pädagogischen Elementen „(Akustik, gute Gestaltung der Außenanlagen, Streichen der Wände usw.) Minderungen in Kauf genommen werden müssen da sonst das Budget nicht ausreichen würde.



7 ZUKUNFT.KITA@NRW - Betriebswirtschaftliche Aspekte (Hei)

Die für die **Bildung, Erziehung und Betreuung** von Kindern in Kindertageseinrichtungen wissenschaftlich anerkannten Betreuungsstandards sind aus fachlicher Sicht als "**Gutes Soll**" zu gewährleisten. Grundsätzlich besteht diesbezüglich breiter Konsens. Die notwendigen Ressourcen sind hierzu seitens der Auftraggeber bereitzustellen.

Die zu berücksichtigenden **Betreuungsstandards** ergeben sich - unter Annahme einer adäquaten Planungssicherheit - insbesondere aus der Erfüllung von **Anforderungen** im Bezug auf

- optimale Voraussetzungen für sehr gute pädagogische Arbeit,
- steigende Herausforderungen z.B. gesellschaftlicher oder technischer Art,
- der notwendigen Wirtschaftlichkeit im Betriebsprozess und
- angemessenen Investitionen und Instandhaltungsmaßnahmen.

7.1 Grundlegende Gedanken

Es stellt sich die berechtigte Frage, ob die derzeitige Ressourcenausstattung in den Kindertageseinrichtungen ausreichend ist. Umgangssprachlich spricht man hier von der **Auskömmlichkeit**. Der Begriff der Auskömmlichkeit ist jedoch kein interdisziplinär etablierter Fachbegriff. Passend ist vielmehr die Bezeichnung "**Kostendeckung**".

Grundsätzlich stellen sich also die Fragen: **Was kostet eine KiTa bzw. was kostet ein KiTa - Platz wirklich?** Und: **Werden diese Kosten abgegolten?**

Das sind weitreichende Fragestellungen, deren Beantwortung nicht leichtfällt (vgl. auch Diller / Leu / Rauschenbach, 2004, S. 8). Das gilt insbesondere deshalb, weil sich bei dem Versuch der Beantwortung stets neue Detailfragen ergeben, die zu lösen sind. Insofern kann sich im Ergebnis der Thematik stets nur angenähert werden.



Dabei ist die **Qualität des Angebotes besonders zu beachten**: "Sowohl die Bildungspläne als auch die bundesweiten Qualitätsdiskussionen haben die Messlatte deutlich höher gesetzt. Allerdings fehlen Kriterien für die Ressourcenbemessung bei der Umsetzung des Betreuungs- und Bildungsauftrags. Genauer gesagt: Diese Auseinandersetzung wird bislang nicht geführt" (Bock-Famulla, 2004, S. 144).

Hierzu wurde im ersten Teil dieses Gutachtens ein wichtiger Beitrag geleistet.

Die Aspekte müssen nun in eine **betriebswirtschaftliche Sichtweise** integriert werden. Dabei sind betriebswirtschaftliche Standards zu beachten. Weitere zu berücksichtigende Aspekte sind (vgl. Bock-Famulla, 2004, S. 17):

- Landes- und kommunalspezifische Allokationsentscheidungen über Finanzmittel für Kindertageseinrichtungen
- Die Vielfalt von Finanzierungsstrukturen und -arten
- Vernachlässigung des meritorischen Charakters frühkindlicher Bildung
- Unzureichendes Finanzvolumen für quantitativen und qualitativen Ausbau
- Zur Kontroverse der Angebotsorientierung vs. Nachfrageorientierung
- Gleichrang oder Vorrang - das Verhältnis zwischen fachlich-pädagogischer und ökonomischer Handlungsrationalität

Besonders entscheidend ist der Aspekt: Die Eltern gehören mit in den Vordergrund - die Leistung ist nachfrageorientiert auszurichten (vgl. auch Bock-Famulla, 2004, S. 26).

7.1.1 Die Geschäftsbeziehung

Die **Interpretation der Geschäftsbeziehung**, die zwischen den Trägern der Kindertageseinrichtungen als Leistungserbringer und den Leistungszahlern angenommen wird, ist ein erstes wichtiges Faktum. Folgende grundlegende Modelle sind insbesondere in der Diskussion (vgl. Bock-Famulla, 2004):

- Das typische und weitgehend praktizierte Finanzierungsmodell ist die Subventionsfinanzierung.
- Bisher weniger weit verbreitet ist die Finanzierung über Leistungsentgelte.
- Neue Finanzierungskonzepte als Lösungsansätze sind auch erwünscht und werden z.B. in der Form des Kita - Gutschein - Systems in Hamburg umgesetzt (vgl. Bock-Famulla, 2004, S. 25 ff).

Lösungsansätze und somit die Debatte, konzentrieren sich "auf den Aspekt, dass das Steuerungsinstrument der staatlichen, angebotsorientierte Objektfinanzierung ersetzt werden soll durch marktwirtschaftliche nachfrageorientierte Subjektfinanzierung" (Bock-Famulla, 2004, S. 25).

Aus der **betriebswirtschaftlichen Perspektive** ist dazu beizutragen:

(1) Im öffentlichen Sektor wird der **Begriff 'Finanzierung'** auch generell für die Entlohnung von Leistungen verwendet. Finanzierung meint jedoch in betriebswirtschaftlicher Perspektive mehrheitlich die Bereitstellung von Kapital, das insbesondere für Investitionen benötigt wird. Die Finanzierung umfasst die Zurverfügungstellung finanzieller Mittel und die Zurückzahlung durch ein Unternehmen, eine Einrichtung, einen Verein etc. (vgl. Däumler / Grabe, 2013, S. 25 ff; Thommen / Achleitner, 2012, S. 579 ff; Wöhe / Bilsstein / Ernst / Häcker, 2009, S. 14 ff; Olfert, / Reichel, 2008, S. 19 ff). Sie wird also als Kapitalbeschaffung im weitesten Sinne verstanden. Unter **Investitionen** versteht man die Verwendung



finanzieller Mittel. Der Begriff kommt vom lateinischen Wortstamm 'investire = einkleiden' und meint insbesondere die Anlage von Kapital in Sachvermögen. **Der Begriff verdeutlicht also nicht die wirkliche Geschäftsbeziehung.**

(2) Die **Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern** ist zwar auch eine Investition in Human Capital, aber in erster Linie in dem hier zu diskutierenden Kontext eine **Dienstleistung**.

Sie wird von Dienstleistern (Leistungserbringer) erbracht. Die Dienstleister erbringen die Leistungen der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder im Auftrag der Eltern und der öffentlichen Hand, also des Landes, der Kommunen, auf den Punkt gebracht in der Regel des Jugendamtes.

(3) Für diese Dienstleistung werden die Leistungserbringer entlohnt. Sie erhalten ein **Entgelt**. "Zuwendung oder Zuschuss" sind hier weder die korrekten Bezeichnungen noch die korrekten Beziehungen.

Die passende Entgeltform im Bereich der Kindertageseinrichtungen			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Im Zusammenhang mit Kindertageseinrichtungen ist die Rede von der Finanzierung.	Derzeit findet sich eine Mischfinanzierung von Kindertageseinrichtungen, deren Hauptbestandteil eine Zuwendungsfinanzierung ist.	Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden Entgelte für die Dienstleistungen (notfalls im Mischsystem mit Zuwendungen z.B. bei Investitionen) begrüßt.	Umstellung des Systems und der Betrachtungsweise. Trennung in den investiven Bereich und die Mittel für den Betrieb.

7.1.2 Eine angemessene Gestaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Gegenstand der weiteren Ausführungen ist die angemessene Ausstattung einer KiTa mit Ressourcen, also die **betriebswirtschaftliche Perspektive**. Es soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass die Aufgabe des Wirtschaftens generell eine vorherrschende wäre. Weit gefehlt. Hier gilt vielmehr:

"Die Realisierung von Bildungs- und Qualitätsstandards muss unter Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilungskriterien erfolgen. Dies bedeutet, dass eine wirtschaftliche Betriebsführung einer Kindertageseinrichtung anzustreben ist. Die Kriterien zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit sind dabei für die verschiedenen Teilleitungselemente zu ermitteln und sie sind ausgehend von pädagogisch-fachlichen Kriterien zu bestimmen. Die bedeutet, dass sich die Zielbestimmung der Arbeit von Kindertageseinrichtungen nicht aus ökonomischen Kriterien ableitet, sondern diese fachlich entwickelt werden müssen. Die Ökonomie stellt lediglich Instrumente für eine effiziente Zielrealisierung zur Verfügung" (Bock-Famulla, 2004, S. 27).

In betriebswirtschaftlicher Perspektive sind Kindertageseinrichtungen Dienstleistungsunternehmen, die (Dienst-)Leistungen im weitesten Sinne erbringen. Zu den **Leistungen** gehören im Wesentlichen:

- Die Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder und alle Leistungen, die damit verbunden oder dafür notwendig sind, also auch Akquise, Verwaltung, Personalgewinnung, etc.
- Die gesamte Verwaltung und Administration der Dienstleistungen und der Einrichtung.
- Die Vorhaltung von Plätzen in Kindertageseinrichtungen.
- Die Vorhaltung bzw. das Management eigener Räumlichkeiten oder Räumlichkeiten Dritter, sowie anderer Infrastruktur wie z.B. ein Spielplatz.

Also mit anderen Worten insbesondere:



- Bereitstellung von KiTa-Plätzen
- Bildung, Erziehung, Betreuung von Kindern
- Versorgung der Kinder
- Beratung / Unterstützung der Eltern
- Bereitstellung einer Inhouse-Infrastruktur
- Betrieb der Inhouse-Infrastruktur
- Bereitstellung einer Outdoor-Infrastruktur
- Betrieb der Outdoor-Infrastruktur
- Administration / Verwaltung
- Hauswirtschaftliche Tätigkeiten
- Tätigkeiten im Bereich Küche

Hierzu **beauftragt die öffentliche Hand Dienstleistungserbringer**, im Feld als 'Träger' bezeichnet. **Die Dienstleistungserbringer erwarten berechtigterweise eine leistungsgerechte Entlohnung**. Sie planen mit der vollständigen Erstattung der entstehenden, angemessenen Kosten, auch die der Vorhaltung. Sie erwarten eine Ermöglichung der **Substanzerhaltung** z.B. durch Abschreibung. Sie erwarten keine zuschussbedürftigen Pauschalen, sondern deckende Kostenerstattung. Sie erachten berechtigterweise eine Deckelung für Kosten nicht als angemessen und sehen keinen Sinn in der Deckelung von Budgets. Sie sehen eine Unterscheidung von fixen und variablen Kosten als notwendig an und erwarten auch die Abgeltung von Kostensteigerungen sowie in bestimmten Fällen sogar Berücksichtigungsmöglichkeiten für kalkulatorische Kosten.

Eine **Substanzerhaltung** ist für sie nur möglich, wenn auch die Kostensteigerungen abgegolten werden. Sowohl im pädagogischen Bereich, als auch in der Administration als auch im baulichen, technischen, hauswirtschaftlichen sowie Küchenbereich sind die Anforderungen in den vergangenen Jahren zwar stetig gestiegen. Im Allgemeinen ist aber damit keine Steigerung des Entgelts einhergegangen.

Z.B. **gestiegene Pädagogische Anforderungen:** Alters- und entwicklungsgerechte Beteiligung an persönlichen und Einrichtungsangelegenheiten | Beobachtung und Dokumentation | Elternbeteiligung | Erziehungspartnerschaft | Ganzheitliche individuelle und gemeinsame Förderung | Gesundheitsförderung | Individuelle Förderung | Interkulturelle Bildung und Erziehung | Kooperationen im Sozialraum | Pädagogische Konzeptionsarbeit | Prävention | Ressourcenorientierte Förderung | Spezielle Anforderungen für Familienzentren | Spezielle Anforderungen plusKiTA | Sprachliche Bildung | Vorgaben für die mittelbare pädagogische Arbeit | Vorgaben für die unmittelbare pädagogische Arbeit | Zusammenarbeit mit den Eltern | Zusammenarbeit mit Grundschulen | Zusammenarbeit zur Frühförderung und Komplexleistung

Z.B. **Sachkostensteigerungen** sind z.B. zu attestieren bei 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

Z.B. **gestiegene bauliche Anforderungen:** Bauvorhaben sind komplexer geworden. Der bei Fachleuten vorausgesetzte Wissensstand wächst kontinuierlich. Materialien werden erheblich teurer, der Stahlpreis ist seit 2000 um 26,5 % gestiegen. Standards /Qualität sind gestiegen. Bauplanungskosten sind höher. Ansprüche an Nachhaltigkeit und Haftung sind gestiegen. Die bauspezifischen Regelungen sind kontinuierlich gestiegen und steigen weiterhin. Forderungen wie z.B. separate Wickelplätze, höhenverstellbare Wickeltische, Kinder WCs, Waschrinnen, Matschecken, Kinderwagenabstellplatz, Sozialraum, ausreichende Küche und Kinderbistro für die zunehmende Ganztagsbetreuung:

- Der Baupreisindex für Wohngebäude (ordnet man hier 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 von 1999 nach 2014 um 56,6% (Ebenda: S. 24).
- 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).

Das derzeitige System mit Kindpauschalen und Zuschüssen/Zuwendungen wird einer angemessenen, betriebswirtschaftlich begründeten Abgeltung der Leistungen seitens der Leistungszahler nicht mehr gerecht.

Betriebswirtschaftliche Aspekte			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Der Begriff "Betriebswirtschaft" meint das Wirtschaften der Betriebe.	Fachgerechte betriebswirtschaftliche Aspekte werden heute im "KiBiz-System" nur unzureichend berücksichtigt.	Fachgerechte betriebswirtschaftliche Aspekte sollten entsprechend dem 'state of the arts' berücksichtigt werden.	Umsetzung der in diesem Gutachten aufgeführten Hinweise. Insbesondere Beachtung der Höhe der Selbstkosten.



Zunächst ist das System der Kostenrechnung zu präzisieren

"Bei einer Soll-Kosten-Berechnung würde man die gegebenen Personalstandards zugrunde legen und auf der Basis von durchschnittlichen Personalkosten gemäß BAT sowie eines fiktiven Sachkostenanteils die Platzkosten bestimmen. Die Ist-Kosten-Berechnung basiert auf den real getätigten Ausgaben für alle einzelnen Einrichtungen.

Die Soll-Kosten-Berechnung hat zwar den Vorteil, dass diese, sofern einheitliche Personalstandards vorhanden sind, relativ einfach durchzuführen ist. Diese Vorgehensweise hat allerdings den entscheidenden Nachteil, dass sich in der Realität die Kosten meistens doch etwas anders darstellen. Einflussgrößen bei den Personalkosten sind hier die Anzahl des real beschäftigten Personals, ihre echten Personalkosten aufgrund der persönlichen Situation, Umfang des nicht pädagogischen Personals etc. Auf der Seite der Sachkosten sind Einflussgrößen die Mietkosten bzw. Abschreibungen für eigene Einrichtungen, die Energiekosten usw." (Schilling, 2004, S. 33f | Hinweis: Der BAT wurde inzwischen selbstverständlich vom TVÖD abgelöst).

Schilling kommt zu dem Fazit: "Die Darstellung der verschiedenen Wege, sich den realistischen durchschnittlichen Platzkosten für verschiedene Angebotsformen zu nähern, dürfte deutlich gemacht haben, dass es sich um ein äußerst kompliziertes Geschäft handelt, das auch bei großen Mühen im Endeffekt nicht zu einem 100-prozentig zuverlässigen Ergebnis führen kann. Da die Politik aber für Planungszwecke auf solche Eckwerte angewiesen ist, muss man den Weg der vorsichtigen Annäherung gehen.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit Berechnungsmodellen für potenzielle Ausbauszenarien sind folgende Punkte im Sinne eines Fazits von zentraler Bedeutung:

- Grundlage für die Platzkostenberechnung sollten immer die realen Kosten und nicht die Ausgaben des öffentlichen Trägers sein. Somit ist die amtliche Statistik nur eingeschränkt nutzbar.
- Die Berechnungen sollten sich auf Ist-Kosten beziehen, um die unterschiedlichen Kostenstrukturen im realen Betrieb zu berücksichtigen. Soll-Kosten-Berechnungen stellen immer nur einen Näherungswert dar.
- Die Durchschnittskosten müssen landesspezifisch ermittelt werden.
- Bei den Berechnungen müssen die unterschiedlichen Angebotsformen (Krippe, Kindergarten, Hort, altersgemischte Gruppe) berücksichtigt werden und schließlich sollte die Berechnung auf einer einheitlichen Grundlage bezüglich der Öffnungs- bzw. Inanspruchnahmezeiten basieren.



Wenn es darum geht, auf der Grundlage der durchschnittlichen Platzkosten verschiedene Ausbauszenarien zu berechnen, sind noch weitere Einflussgrößen in das Berechnungsmodell aufzunehmen. Dies sind im Wesentlichen: durchschnittliche Platzkosten für einen einheitlichen Betreuungsumfang; Anteil der Eltern an der Finanzierung der Betriebskosten; Anteil der Träger der freien Jugendhilfe an der Finanzierung der Betriebskosten; Abschätzung des zu erwartenden zeitlichen Umfangs der täglichen Inanspruchnahme der landesspezifischen Angebote" (Schilling, 2004, S. 54).

Angemessene Kalkulation			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Systematik legt die Art der Kostenrechnung fest.	Ein fachgerechtes System der Kostenrechnung nur teilweise etabliert.	Einführung einer passenden Kostenrechnungssystematik.	Einführung einer professionellen Kalkulationsmethode.

7.1.3 Eine kameralistische Einnahmen- / Ausgabenrechnung

Die Einführung einer professionellen Kalkulation im Bereich der Kindertageseinrichtungen kann mittels einer **kameralistischen Einnahmen- / Ausgabenrechnung** nicht bewerkstelligt werden. Das ist auch nicht angeraten angesichts der Tatsache, dass die öffentliche Hand komplett auf doppelte Buchführung umstellt, bzw. bereits umgestellt ist. Natürlich war die **Kameralistik**, die von der öffentlichen Hand bevorzugte Buchungsmethode. Aber die Zeiten haben sich geändert. Die öffentliche Hand führt mit Nachdruck die doppelte Buchführung ein. Damit geben sie ein Bekenntnis dafür ab, nicht mehr Einnahmeüberschussrechnung (und damit Bebuchung einer Kontenseite) zur wirtschaftlichen Steuerung heranziehen zu wollen, sondern eine Erfolgsrechnung der Doppik auf zweiseitigen Konten, also Soll- und Habenbuchung. Das hat aber Auswirkungen auf eine zukünftige Wirtschaftlichkeitsrechnung, die auch im Sinne eines Controllings in Zukunft eher wie folgt aufgebaut sein wird.

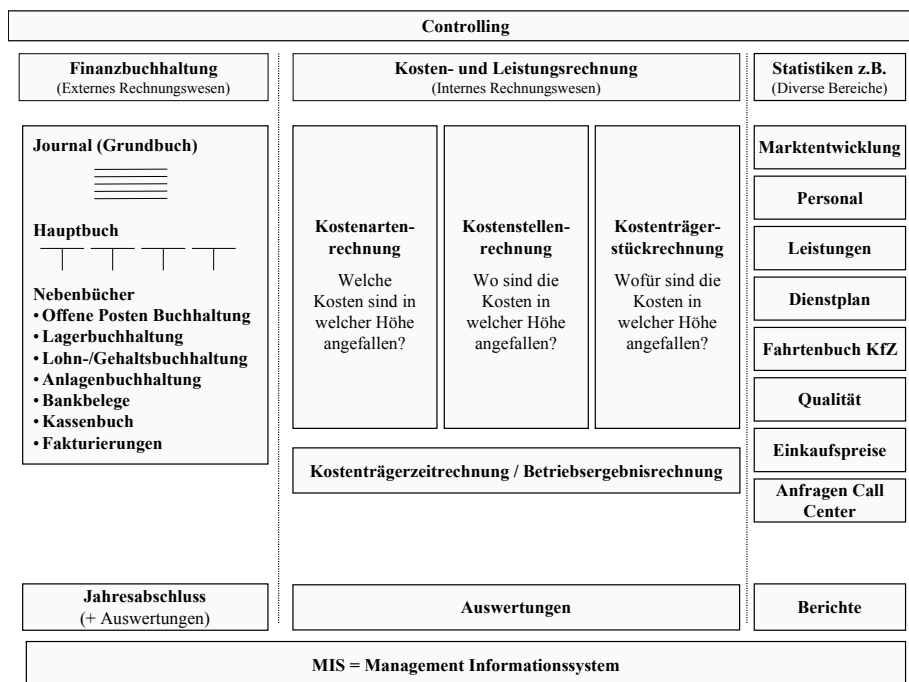


Abb. 29: Informationsquellen des Controllings / der Steuerung
Quelle: Eigene Darstellung

Das derzeitige System deckt den 'state of the art' der betriebswirtschaftlichen Fachlichkeit nicht ab. Es ist weder präzise kameralistisch ausgeführt, noch präzise nach den Grundsätzen der doppelten Buchführung bzw. den Methoden einer sachzielbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung. Nicht die gesamten Selbstkosten werden zugrunde gelegt, sondern nur ein Teil der Kostenarten berücksichtigt und andere teilweise gedeckelt. Das motiviert leicht zu geringeren Ausgaben, um aus den Rücklagen Instandhaltungen und Investitionen zu finanzieren. Es geht schnell zu Lasten der Leistungsqualität und damit zu Lasten der Kinder.

Kameralistik			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Das gewählte System der Buchhaltung / Buchführung führt zu sehr unterschiedlichen Vorgehensweisen.	Mischsystem, das der Kameralistik nahe ist, aber auch Grundzüge einer werteverzehrorientierten Rechnung enthält.	Konsequente Berücksichtigung der doppelten Buchführung als Grundlage und Aufbau professioneller Kostenrechnungen.	Konsequente Veränderung des bestehenden Systems.

7.1.4 Eine korrekte Verwendung der Begriffe ist wichtig

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine präzise **Verwendung der Begriffe** Auszahlungen, Ausgaben, Aufwendungen und Kosten und parallel Einzahlungen, Einnahmen, Erträge und Leistungen notwendig. Eine solche ist von wichtiger Bedeutung, da sich **aus unterschiedlichen Begriffen unterschiedliche Bedeutungsinhalte**, z.B. Arten von zu berücksichtigendem Werteverzehr, ergeben. **Fehlerhafte Verwendungen** können leicht zu Unklarheiten oder Fehlinterpretationen führen.

Negative Rechengrößen	Positive Rechengrößen
Auszahlung	Einzahlung
Ausgabe	Einnahme
Aufwand	Ertrag
Kosten	Leistung

Abb. 30: Grundbegriffe des Rechnungswesens
Quelle: Eigene Darstellung

Beispiel: Bei geplanten Personalkostensteigerungen handelt es sich um Kosten, (noch) nicht jedoch um Aufwand. Sie werden in der Kostenrechnung berücksichtigt, aber noch nicht in der Finanzbuchhaltung gebucht.

Besonders zu beachten ist die folgende Differenzierung: Mit dem Begriff der Aufwendungen befinden wir uns betriebswirtschaftlich auf der Ebene des **Reinvermögens**. Das Reinvermögen (Nettovermögen; Eigenkapital) setzt sich zusammen aus dem Anlagevermögen zuzüglich des Umlaufvermögens abzüglich der Verbindlichkeiten. Es gilt die Formel (ggf. inclusive "Korrekturposten der aktiven und passiven Rechnungsabgrenzung"):

$$\text{Reinvermögen} = \text{Anlagevermögen} + \text{Umlaufvermögen} - \text{Fremdkapital}$$

Jede **Erhöhung** des Reinvermögens wird als **Ertrag** bezeichnet und jede **Minderung** des Reinvermögens als **Aufwand**.

Der Begriff Aufwand (Pl. Aufwendungen) ist nun gegenüber den Kosten abzugrenzen, ebenso wie Ertrag (Pl. Erträge) gegenüber den Leistungen. Das ist in der folgenden Abbildung am Beispiel Aufwand / Kosten entsprechend dargestellt:

Aufwand				
Neutraler Aufwand			Zweckaufwand	
1	2	3		
			=	
			Grundkosten	Kalkulatorische Kosten
				4 5
Kosten				

Abb. 31: Abgrenzung von Aufwand und Kosten
Quelle: Eigene Darstellung

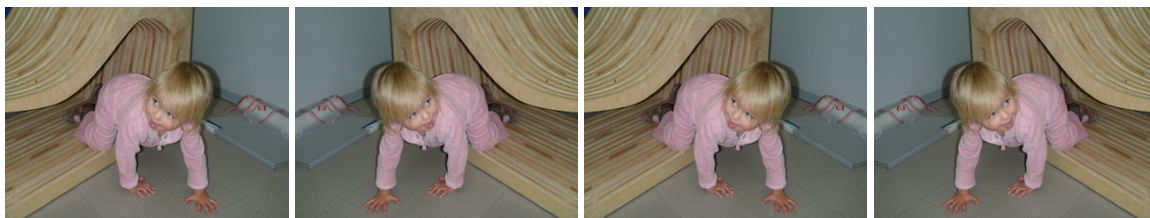
Als Kosten wird der **bewertete, sachzielbezogene Verbrauch von Gütern und Leistungen** definiert. Leistungen sind die bewertete, sachzielbezogene Güter- / Dienstleistungserstellung.

Damit wird der Aufwand, der nicht – oder nicht in voller Höhe - zu der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit gehört, abgegrenzt. Letzterer wird als **neutraler Aufwand** bezeichnet. Weiterhin werden die Kosten, denen kein Aufwand gegenübersteht oder Aufwand nicht in voller Höhe gegenübersteht, als Zusatzkosten besonders behandelt. Es handelt sich dabei um **kalkulatorische Kosten**. Eine Übereinstimmung von Aufwand und Kosten ist dann gegeben, wenn der **Zweckaufwand** mit den **Grundkosten** identisch ist.

Mit anderen Worten. In wirtschaftlicher Betrachtung geht es in Kindertageseinrichtungen betriebswirtschaftlich um die Unterscheidung und korrekte Einordnung und Berücksichtigung von **Werteverzehr** und **Werteschaufung**.

Aus der Sicht der Kindertageseinrichtungen bzw. des jeweiligen Betreibers findet Werteschaufung beispielsweise statt, indem Mittel zufließen, wie etwa die Kindpauschalen.

Werteverzehr findet statt, indem z.B. Umlaufvermögen verwendet wird (z.B. Bastelmaterial, Zahlungsmittel) bzw. Anlagevermögen abgeschrieben wird.



Die **Werteveränderung**, also sowohl Werteverzehr als auch Werteschaufung werden nun in unterschiedlichen Systemen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Wirtschaftlichkeitsrechnung) verschieden betrachtet und auch benannt.

So wird im Rahmen der Finanzbuchhaltung (Doppelte Buchführung) für den Werteverzehr der Begriff "Aufwand" verwendet, im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung jedoch der Begriff "Kosten".

Selbstverständlich sind es aber nicht nur die unterschiedlichen Begriffe, die die Differenzierung prägen, sondern auch die unterschiedlichen Inhalte.

In der Finanzbuchhaltung (hier im System der doppelten Buchführung betrachtet) werden **alle pagatorischen Werteveränderungen** berücksichtigt, z.B. egal, ob diese dem betrieblichen Leistungsprozess entstammen oder nicht.

Grundsätzlich wird daraus der **Gesamtgewinn / -verlust** ermittelt. Wenn also eine Institution Verluste durch einen Sachschaden hat, der versicherungsfähig wäre aber nicht versichert wurde, so fließen die entsprechenden Aufwendungen zur Beseitigung des Schadens in die neutralen Aufwendungen ein.

Andererseits darf der prospektive Werteverzehr aus zu erwartenden Personalkostensteigerungen aufgrund von Tarifverhandlungen nicht berücksichtigt werden. Alle Werteveränderungen müssen pagatorisch sein, d.h. sie müssen auf Zahlungen beruhen, die jetzt oder später erfolgen.

In der Kosten- und Leistungsrechnung ist das anders. Hier wird der **Betriebsgewinn / -verlust** berücksichtigt. Im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung werden nur Aufwendungen und Erträge be-

rücksichtigt, die im Zusammenhang mit dem **üblichen, typischen, betrieblichen Leistungsprozess** stehen. In der Betriebswirtschaftslehre ist hier die Rede von dem **Sachzielbezug**. Die neutralen Aufwendungen aufgrund des Versicherungsschadens würden hier nicht berücksichtigt. Die zu erwartenden Personalkostensteigerungen würden aber berücksichtigt, somit also auch kalkulatorische Kosten.

In anderer Darstellung verdeutlicht das die nachfolgende Abbildung (✓ = wird berücksichtigt):

	Finanzbuchhaltung	Kosten- und Leistungsrechnung
Zweckaufwand = Grundkosten	✓	✓
Außerordentlicher Aufwand	✓	
Kalkulatorische Kosten		✓

Abb. 32: Berücksichtigung in Finanzbuchhaltung / Kostenrechnung
Quelle: Eigene Darstellung

Analog ist bei der Werteschaffung zu differenzieren. Nachfolgend werden einige Positionen näher erläutert.

Der **neutrale Aufwand** besteht aus betriebsfremdem Aufwand, außerordentlichem Aufwand und dem Aufwand, der periodenfremd ist.

- Ein **betriebsfremder** (1) Aufwand liegt dann vor, wenn überhaupt keine Beziehung zur betrieblichen Leistungserstellung besteht, also der Aufwand nicht der betrieblichen Zielsetzung dient. Wenn also ein Unternehmen eine Spende an eine gemeinnützige Organisation überweist, dann liegt neutraler Aufwand vor.
- Ein **außerordentlicher** (2) Aufwand liegt vor, wenn wirklich etwas Außerordentliches geschieht und der damit verbundene Aufwand nicht in die Kostenkalkulation eingerechnet werden darf. Wenn beispielsweise eine Lagerhalle brennt, Computer gestohlen werden oder ein Verlust aus einer Bürgschaft zu verschmerzen ist (siehe auch kalkulatorische Wagnisse).
- Ein **periodenfremder** (3) Aufwand liegt beispielsweise vor, wenn gerichtliche Prozesskosten in Bezug auf ein zurückliegendes Geschäftsjahr über die Rückstellungen hinaus fällig werden. Zwar handelt es sich um betriebsbedingten Aufwand, dieser ist aber einer anderen Periode zuzurechnen.

Kalkulatorische Kosten werden in Anderskosten und Zusatzkosten differenziert.

- Von **Anderskosten** (4) spricht man, wenn die in der Kostenrechnung verrechneten Kosten von dem Aufwand in der Finanzbuchhaltung (Gewinn- und Verlustrechnung) abweichen. Dies ist häufig dann der Fall, wenn in der Kostenrechnung kalkulatorische Abschreibungen verrechnet werden, die sich von den bilanziellen Abschreibungen unterscheiden. Dieser Fall ist deshalb besonders interessant, weil in der Kostenrechnung in diesem Fall die Abschreibungen aufgrund von Wiederbeschaffungskosten bemessen werden können. Weiterhin werden häufig kalkulatorische Zinsen auf das Fremdkapital – anstatt der tatsächlichen Zinsen - und kalkulatorischen Wagnisse berücksichtigt.
- Von **Zusatzkosten** (5) spricht man z.B. bezüglich kalkulatorischer Zinsen auf das Kapital und kalkulatorischer Miete. Die Zusatzkosten haben den Charakter von Opportunitätskosten. Damit sollen beispielsweise Zinsen, die ein Träger für sein Eigenkapital erhalten würde, wenn er das Geld bei der Bank anlegt, als Opportunitätskosten einbezogen werden.

Im Ergebnis bedeutet das auch für den stetig zu führenden Diskurs zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer:

- Immer wenn der Begriff "Aufwand" verwendet wird, signalisiert der Diskutant, dass er sich auf der Ebene der Finanzbuchhaltung befindet und somit mit dem Begriff 'Aufwand' solchen Werteverzehr bezeichnet, der Zweckaufwand oder neutraler Aufwand ist. Nicht berücksichtigt wird von dem Diskutanten aber jedweder kalkulatorische Ansatz.
- Immer wenn der Begriff 'Kosten' verwendet wird, signalisiert der Diskutant, dass er zwar Grundkosten, also auch kalkulatorische Kosten meint, aber neutrale Aufwendungen ausschließt.

Folgt man nun dem Gedanken aus betriebswirtschaftlicher Sicht, dass Träger von Kindertageseinrichtungen Dienstleistungen zu einem kalkulierten Selbstkostenpreis anbieten, so liegt es hier bereits nahe, den Begriff Kosten zu verwenden.

Mit anderen Worten: Der Begriff der Aufwendungen ist ein häufig falsch verwendeter Begriff. Er könnte zu der Ansicht fehlerhaft sein, dass für die Kalkulation der Entgelte lediglich die Ansätze der Finanzbuchhaltung heranzuziehen sind. Dem ist so aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht zu folgen. Dies wird auch bei der Bewertung der einzelnen Kostenarten und Kostenartengruppen deutlich.

Entsprechend sind Erträge und Leistungen abzugrenzen. Erträge sind der bewertete Wertzugang einer Periode. Der Ertrag, der aus der betrieblichen Leistungserstellung zufließt, ist der betriebliche Ertrag oder Betriebsertrag, der als **Leistung** bezeichnet wird. Der Ertrag, der nicht aus der betrieblichen Leistungserstellung, sondern aus anderen Quellen zufließt, wird als neutraler Ertrag bezeichnet.

Entsprechend dem gültigen KiBiz Gesetz sind verschiedene Ertragspositionen zu berücksichtigen. Der derzeitige Verwendungsnachweis sieht entsprechend die nachfolgend erläuterten vor:

- Laufende KiBiz-Förderung
- Zuführung aus der Rücklage
- Zuführung aus anderen Einrichtungen
- Externe Kreditmittel zur Finanzierung
- Interne Kreditmittel

Die genannten Begriffe sind die **Strömungsgrößen** des Rechnungswesens.

Die Strömungsgrößen (Stromgrößen) korrespondieren mit **Bestandsgrößen**. Im Gegensatz zu den zeitpunktbezogenen Bestandsgrößen stellen Strömungsgrößen jedoch zeitraumbezogene Aspekte dar.

- Der Wert zugehender (zugegangener) Zahlungsmittel wird als **Einzahlung** bezeichnet.
- Der Wert abgehender (abgegangener) Zahlungsmittel wird als **Auszahlung** bezeichnet.

Es gilt folgende Beziehung zwischen der Bestands- und der Strömungsgröße:

Anfangsbestand an Zahlungsmitteln
+ Einzahlung
- Auszahlung
= Endbestand an Zahlungsmitteln

Oder anders dargestellt:

Anfangsbestand an Zahlungsmitteln
+ Zunahme an Zahlungsmitteln
- Abnahme an Zahlungsmitteln
= Endbestand an Zahlungsmitteln

Addiert man die **Forderungen** (Ansprüche gegenüber den Kunden) und zieht die **Verbindlichkeiten** ab (Ansprüche Dritter gegenüber unserem Unternehmen) - so erhält man den **Geldvermögensbestand**. Eine Einnahme erhöht das Geldvermögen, eine **Ausgabe** vermindert das Geldvermögen. **Einnahme** ist der Wert der veräußerten Güter. Ausgabe ist der Wert der zugegangenen Güter.

Es gilt:

Anfangsbestand an Geldvermögen
+ Einnahme
- Ausgabe
= Endbestand an Geldvermögen

Oder anders dargestellt:

Anfangsbestand an Geldvermögen
+ Zunahme an Geldvermögen
- Abnahme an Geldvermögen
= Endbestand an Geldvermögen

Rechnet man dann noch das **Sachvermögen** hinzu, so erhält man das **Reinvermögen (= Eigenkapital (EK); Nettovermögen)** eines Unternehmens.

Jeder Ertrag erhöht das Reinvermögen. Jeder Aufwand mindert das Reinvermögen. **Ertrag** meint somit den Wert entstandener Güter. **Aufwand** meint den Wert verzehrter Güter. Es gilt:

Anfangsbestand an Reinvermögen
+ Ertrag
- Aufwand
= Endbestand an Reinvermögen

Oder anders dargestellt:

Anfangsbestand an Reinvermögen
+ Zunahme an Reinvermögen
- Abnahme an Reinvermögen
= Endbestand an Reinvermögen

Die Bestandsgrößen Zahlungsmittel, Geldvermögen und Reinvermögen (es handelt sich ja hier um Vermögensbestände) werden im Bereich der Finanzbuchhaltung unterschieden.

Im Bereich der Kostenrechnung spricht man vom **betriebsnotwendigen Vermögen**. Hierunter ist das Vermögen zu verstehen, das für die eigentliche betriebliche Tätigkeit zur Verfügung steht (sachzielbezogen, entsprechend dem Sachziel der Firma).



Nachfolgend sind die dargelegten Aspekte übersichtlich dargestellt:

Vermögensebene	Veränderung negativer Art	Veränderung positiver Art
Zahlungsmittel	+ Abfluss an Zahlungsmittel + Abfluss an Sichteinlagen = Auszahlung	+ Zufluss an Zahlungsmittel + Zufluss an Sichteinlagen = Einzahlung
Geldvermögen	(Auszahlung) + Forderungsabgänge + Schuldenzugänge = Ausgaben	(Einzahlung) + Forderungszugänge + Schuldenabgänge = Einnahmen
Reinvermögen	+ Abgang von Sachvermögen = Aufwand	+ Zugang von Sachvermögen = Ertrag

Einzahlungs- / Auszahlungsrechnung	Einnahmen- / Ausgabenrechnung	Ertrags- / Aufwandsrechnung
Einzahlungen - Auszahlungen = Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen bzw. Überschuss der Auszahlungen über die Einzahlungen	Einnahme - Ausgabe = Überschuss der Einnahmen über die Ausgaben bzw. Überschuss der Ausgaben über die Einnahmen	Ertrag - Aufwand = Überschuss der Erträge über die Aufwendungen bzw. Überschuss der Aufwendungen über die Erträge
Veränderung der Zahlungsmittel	Veränderung des Geldvermögens	Veränderung des Reinvermögens (Nettovermögens, Eigenkapitals)
Nähere Aufgliederung der Rechnung: + Einzahlungen - Auszahlung	Nähere Aufgliederung der Rechnung: + Einzahlungen + Zunahme von Forderungen + Abnahme von Verbindlichkeiten - Auszahlung - Abnahme Forderungen - Zunahme Verbindlichkeiten	Nähere Aufgliederung der Rechnung: + Einzahlungen + Zunahme von Forderungen + Abnahme von Verbindlichkeiten + Zunahme an Sachvermögen - Auszahlung - Abnahme Forderungen - Zunahme Verbindlichkeiten - Abnahme von Sachvermögen

Abb. 33: Strömungs- und Bestandsgrößen
Quelle: Eigene Darstellung

Fachbegrifflichkeit			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Ein gemeinsames Verständnis in der Sache kann nur entstehen, wenn die Fachbegrifflichkeit einheitlich genutzt wird.	Die derzeitige Verwendung der Fachbegriffe in öffentlichen Dokumenten ist zum Teil unzweckmäßig.	Die betriebswirtschaftlichen Fachbegriffe sollen konsequent und korrekt Verwendung finden.	Überprüfung der gegenwärtigen Dokumente und ggf. Änderung. Konsequente Berücksichtigung bei neuen Dokumenten.

7.1.5 Das System der Kostenrechnung

Die Relevanz kostenrechnerischer Ansätze wird weiterhin besonders deutlich, wenn man das System des Rechnungswesens (Finanzbuchhaltung / Kostenrechnung) strukturell näher betrachtet.

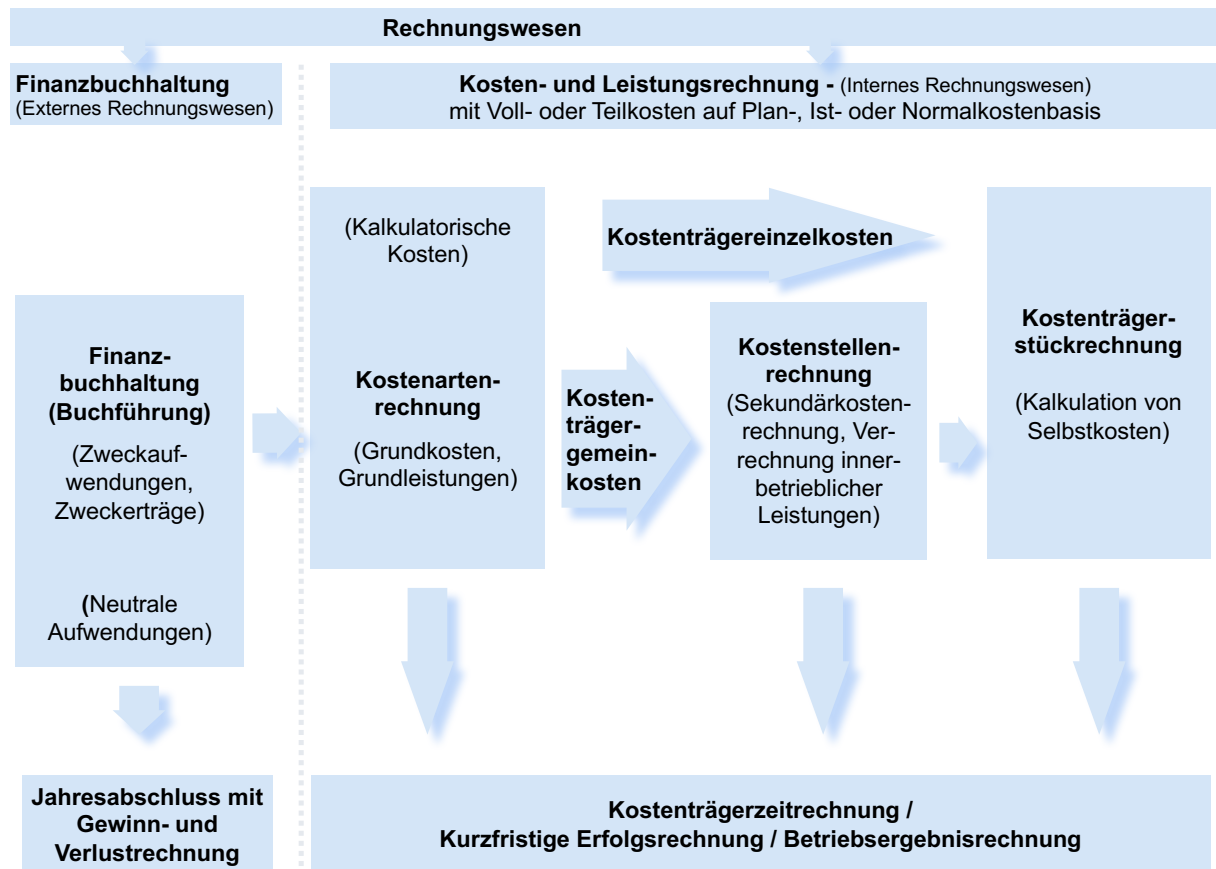


Abb. 34: Externes und Internes Rechnungswesen im System
Quelle: Eigene Darstellung

Am Ende stehen als Resultat die **Selbstkosten**.

Im Vordergrund steht vor allem die Sicherstellung der Erfüllung der Zwecke/Aufgaben bei den hier behandelten Einrichtungen. Dies soll unter der Bedingung der **Substanzerhaltung** erfolgen. **Substanzabbau** entsteht, wenn die Mittel nicht zur Deckung der Selbstkosten ausreichen und somit Kapital vernichtet und z.B. Güter nicht refinanziert werden.

Die zur Substanzerhaltung zu kalkulierenden Kostensätze können nicht ausschließlich mittels der im handels- oder ggf. steuerrechtlichen Abschluss der Einrichtungen anzusetzenden Werte ermittelt werden, sondern müssen ggf. mittels kalkulatorischer Werte korrigiert werden.

Außerdem muss bedacht werden, dass die vergangenheitsorientierte Betrachtungsweise der Finanzbuchhaltung keinesfalls der Anforderung einer prospektiven Kalkulation, wie sie in jedem Fall betriebswirtschaftlich geboten ist, gerecht wird.

Der aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise definierte Begriff der Selbstkosten ist im Bezug auf die zu berücksichtigenden Kostenarten nahezu deckungsgleich mit dem Begriff der Selbstkosten, der lange Jahre im öffentlichen Bereich verankert war. Davon zu unterscheiden ist das Selbstkostendeckungsprinzip. Im Folgenden wird der Begriff der Selbstkosten als bestimmter Kalkulationsansatz verwandt. Damit ist jedoch nicht das Selbstkostendeckungsprinzip, welches für sich zu spezifizieren ist, gemeint.

Die Selbstkostenkalkulation dient als Basis für die Preisfestsetzung. Sie wird im Rahmen der Kostenträgerrechnung durchgeführt, in deren Rahmen ermittelt wird, welche Kosten für welche betrieblichen Leistungen angefallen sind. Ziel der Kostenträgerrechnung ist es, die Kosten möglichst verursachungsgerecht zuzuordnen.

Dabei ist zu beachten, dass mit dem Begriff ‚**Kostenträger**‘ der in der Kostenträgerrechnung zur Kalkulation der Entgelte verwendet wird, nicht die Leistungsträger im Bereich der Kindertageseinrichtungen zu verstehen sind. Der Begriff Kostenträger ist vielmehr im betriebswirtschaftlichen Sinne zu interpretieren. Hierunter sind Produkte, Leistungen oder einzelne Teilleistungen zu subsumieren. Während die Kostenartenrechnung die Frage ‚Welche Kosten sind angefallen?‘ beantwortet und die Kostenstellenrechnung Aufschluss darüber gibt ‚Wo sind die Kosten angefallen?‘, beschäftigt sich die Kostenträgerrechnung mit der Frage ‚Wofür sind die Kosten angefallen?‘.

Die Selbstkosten stellen die **Preisuntergrenze für die Leistungen** des Trägers dar, um den Weiterbetrieb der KiTa (Unternehmensfortführung) sicherzustellen. Nur in kurzfristiger Perspektive, insbesondere etwa bei der Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrags, kann eine Preisuntergrenze unterhalb der Selbstkosten auf Vollkostenbasis als anzubietender Preis gewählt werden. Dies ist hier wohl nicht relevant.

Bei der Kostenkalkulation können jedoch eine Reihe von Problemen auftreten, insbesondere

- bei der Erfassung des Verbrauchs bzw. der Nutzung,
- der Bewertung des Verbrauchs bzw.
- der Zuordnung zu einer bestimmten Leistungseinheit.

Die Zuordnung zu einer bestimmten Leistungseinheit kann dann problematisch werden, wenn verschiedene Leistungen angeboten werden oder Kosten auch übergeordneten Interessen des Leistungserbringers entsprechen können (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Verbesserung des Images). Die Bewertung ist unproblematisch, wenn der Faktoreinsatz etc. zu Marktpreisen beschafft wurde. Problematischer wird es in den Fällen, wo dies nicht der Fall ist, also etwa bei der Bewertung des Einsatzes von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens. Ein wesentliches Problem besteht in der Zuordnung zu einem Zeitraum. Dies gilt sowohl für die Kapitalkosten als auch für die Abschreibung.

Selbstkosten; Kalkulation			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Kalkulation führt im Ergebnis zu Selbstkosten, also den Kosten, die bei dem Leistungserbringer anfallen und gedeckt werden müssen.	Die heutigen Ansatzmöglichkeiten im Bezug zu Kosten führen teilweise zu Summen, die unter den Selbstkosten liegen.	Selbstkosten des Leistungsträgers müssen ersetzt werden, ein Gewinnzuschlag in geringem Umfang wäre zu ergänzen.	Berücksichtigung der Selbstkosten und eines angemessenen, geringen Gewinnzuschlages bei der Entgeltfestlegung.

7.2 Kostenarten und Kostenartengruppen

Generell sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die **Selbstkosten der Leistungserbringung seitens des Trägers von Kindertageseinrichtungen** durch entsprechende Einkünfte / entsprechende Mittel seitens der Kunden und / oder der öffentlichen Hand vollständig zu decken.

Die Selbstkosten stellen die Summe der Kosten dar, die für die Leistungserbringung in Kindertageseinrichtungen anfallen.

Sie sind nach Leistungen zu unterscheiden.

Bei den einzelnen Leistungen sind jeweils alle durch die Absprachen zwischen Leistungszahler und Leistungserbringer verursachten Kosten zu berücksichtigen.

Zur Ermittlung der Selbstkosten werden im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung zwar Werte der Finanzbuchhaltung (Aufwendungen) als Grundlage herangezogen, sie sind aber nicht als alleinige oder generell passende Berechnungsgrundlage ausreichend.

Vielmehr müssen z.B. kalkulatorische Ansätze ergänzt bzw. genutzt werden.

Nachfolgend werden einzelne Kostenartengruppen und Kostenarten in Bezug auf die Kalkulation von Leistungen im Bereich von Kindertageseinrichtungen untersucht.

Verwendet wird dazu ein Kalkulationsschema, das mit den entsprechenden Kosten zu befüllen ist.

Zur weiteren Erläuterung werden nachfolgend Kostenarten(-gruppen) unterschieden:

- Personalkosten
- Abschreibungen
- Investitionskosten und Instandhaltung
- Mietkosten
- Sachkosten
- Verwaltungskosten
- Zinskosten
- Tilgung von Kreditverbindlichkeiten
- Aufwandsgleiche und kalkulatorische Kosten



Folgende Leistungen sind dabei im Bereich der Kindertageseinrichtungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu unterscheiden:

- Bildung,
- Erziehung und
- Betreuung von Kindern in Kindertageseinrichtungen,
- sowie die Vorhaltung von Einrichtungen und Plätzen (Indoor & Outdoor) und
- der Betrieb von Einrichtungen,
- also auch Leistungen wie Management, Leitung, Fachberatung, Qualitätsmanagement, Technik, Hauswirtschaft, Küche etc.
- sowie Trägeraufgaben zur Steuerung und Auf- / Ausbau von Einrichtungen.

7.2.1 Personalkosten

Alle angemessenen, verursachungsgerecht für die jeweilige Leistungserbringung /-vorhaltung anfallenden **Personalkosten** sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bei der Ermittlung der Selbstkosten zu berücksichtigen und zu amortisieren. Unterschiedliche Gruppen sind zu berücksichtigen:

(1) An erster Stelle sind die Gehälter als Arbeitgeberbrutto, also incl. gesetzlicher Sozialabgaben für Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung und allen anfallenden gesetzlichen Zuschläge / Zulagen zu berücksichtigen.

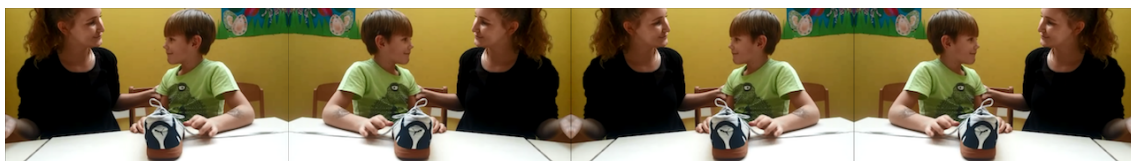
Weiterhin sind sowohl direkte gesetzliche / tarifliche Personalnebenkosten als auch begründete direkte freiwillige Personalnebenkosten und indirekte Personalkosten, wie nachfolgend erläutert, zu berücksichtigen.

(2) Als direkte gesetzlich / tarifliche Personalnebenkosten sind je nach Gesetzeslage / Tarifwerk etwa einzubeziehen:

- Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- Beiträge Berufsgenossenschaft
- Ggf. Umlagen zur Entgeltfortzahlung und zum Insolvenzgeld (U1, U2, U3)
- Betriebsarzt
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Datenschutzbeauftragte(r)
- Betriebliche Altersversicherung (BAV, soweit tariflich)
- Aus-, Fort- und Weiterbildungskosten
- Reise- und Bewirtungskosten,
- Kalkulatorische Lohnsteigerungen
- Weitere tarifliche Sozialleistungen, (etwa Familienbeihilfe, Vermögensbildung, Altersvorsorge, Personalrabatte, verbilligte Arbeitgeberdarlehen ...)
- Betriebsratsarbeit
- Austrittskosten

(3) Direkte freiwillige Personalnebenkosten, etwa:

- Kosten der Personalgewinnung
- Betriebliche Altersversicherung (BAV, soweit freiwillig)
- Freiwillige Sozialleistungen
- Essensgeld
- Fahrtkostenerstattung
- Aus-, Fort- und Weiterbildungskosten
- Reise- und Bewirtungskosten,
- Kalkulatorische Lohnsteigerungen
- Weitere tarifliche Sozialleistungen, (etwa Familienbeihilfe, Vermögensbildung, Altersvorsorge, Personalrabatte, verbilligte Arbeitgeberdarlehen ...)
- Austrittskosten



(4) Indirekte Personalkosten, etwa:

- Büromiete / Abschreibung
- Energie, Reinigung etc.
- Arbeitsplatzausstattung incl. IT
- Fachliteratur
- Büro-, Verbrauchsmaterial
- Ggf. KFZ - Kosten
- Personalgewinnungskosten z.B. Stellenausschreibung, Personalagentur
- Kosten für die Personaladministration incl. Lohnabrechnung
- Abfindungen
- Prämien für neue Mitarbeiter
- Maßnahmen im Rahmen des Employer Branding

Der notwendige **Umfang** ergibt sich aus den pädagogisch fachwissenschaftlich bestimmten notwendigen Stellenumfängen "**gutes Soll**" sowie Aufgaben in Leitung, Fachberatung etc.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist weiterhin bei der Berücksichtigung der Personalkosten den nachfolgenden grundsätzlichen Aspekten besonders Rechnung zu tragen:

- Die Personalkosten nehmen einen Anteil von 70 – 85% der Gesamtkosten einer Kindertageseinrichtung ein. Insofern ist eine Anpassung an gesetzliche oder tarifliche **Kostensteigerungen** von existenzieller Notwendigkeit. Wird die Anpassung an Kostensteigerungen in den zufließenden Mitteln nicht vorgenommen, so kann ein ungewollter, nicht unerheblicher Substanzabbau im Trägervermögen stattfinden.
- Aus pädagogischer fachwissenschaftlicher Sicht ergeben sich, wie oben aufgezeigt, hohe Anforderungen an das Personal. Die Gewinnung geeigneten Personals ist also von erheblicher Bedeutung. Die hierzu notwendigen Mittel sind als **Personalbeschaffungskosten** in realistischer Höhe in den Selbstkosten zu berücksichtigen.
- Die **Honorierung** des Personal muss angemessen (z.B. im Sinne des Tarifrechtes Eingruppierung in die geeignete Gruppe; Beispiel Gruppenleitungen) und (ggf. korrigierend) marktkonform geschehen. Nicht die finanzielle Situation der Entgeltzahler darf zum Wohle der Kinder als Kunden eine Rolle spielen, sondern lediglich der Bedarf. Wenn aufgrund zu niedriger Entlohnung der Mitarbeitenden, die zu erreichende gute Soll - Qualität nicht erlangt wird, so sind entsprechend angemessene Entlohnungen zu bestimmen und in die Selbstkosten einzurechnen.
- Angemessene **Höhergruppierungen**, sei es aus gesetzlichen, tariflichen oder faktischen Gegebenheiten, sind zu amortisieren und damit in den Selbstkosten unbedingt zu berücksichtigen.
- Angemessene **Stufenaufstiege**, sei es aus gesetzlichen, tariflichen oder faktischen Gegebenheiten, sind zu amortisieren und damit in den Selbstkosten unbedingt zu berücksichtigen.
- Auf die Bedeutung von **Fort- und Weiterbildung** wurde bereits hingewiesen, hier ein weiterer ergänzender Aspekt. Jede Leitung muss auch betriebswirtschaftliche (manageriale) Kenntnisse vorweisen. Aus dem Grunde durchlaufen viele Kita-Leitungen unterschiedlich bei den Trägern einen entsprechenden Kurs (Zertifikatskurs) oder nehmen an einer anderen Art von Fortbildungsveranstaltung teil.
- Für die oben dargestellte, sehr wichtige Funktion der **Fachberatung** wird speziell ausgebildetes Personal benötigt. Das ist zu beachten und kann zu höheren Kosten führen. Weiterhin ist der Umfang der seitens der Fachberatung zu beratenden Kindertageseinrichtungen zu beachten: In der Praxis sind tlw. Schlüssel von 1 zu 80 bei Fachberatungen zu finden. D.h. auf

80 Kindertageseinrichtungen kommt eine Fachkraft. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann so vermutlich keine angemessene Fachberatung geleistet werden. Beispiele zur Verdeutlichung: Ausgehend von 220 Arbeitstagen pro Jahr (wg. Berücksichtigung von Urlaub, Krankheit, Fortbildung etc.) ist nachfolgend dargestellt, wie viele Tage pro Jahr bzw. pro Monat dann zur Verfügung stehen. Eine An- und Abfahrt ist damit noch nicht berücksichtigt, erfahrungsgemäß können die Zahlen unter Berücksichtigung derselben im schlechten Fall sogar noch halbiert werden.

Arbeitstage Fachkraft p.a.		
210		
Anzahl KiTa je FachberaterIn	Zur Verfügung stehende Tage pro Jahr je KiTa	Zur Verfügung stehende Tage pro Monat je KiTa
80	2,63	0,22
70	3,00	0,25
60	3,50	0,29
50	4,20	0,35
40	5,25	0,44
30	7,00	0,58
20	10,50	0,88

Abb. 35: Bemessung Fachberatung
Quelle: Eigene Darstellung

Allerhöchstens die Relation 20 Kindertageseinrichtungen je Fachberaterin erscheint hier angemessen.

- Gleiches gilt für die **Leitungs-, Führungs- oder Lenkungsspanne (-tiefe)**. Unter der Leistungsspanne versteht man die Anzahl der unmittelbar unterstellten Mitarbeitenden. Damit wird ausgesagt, wie viele Personen hierarchisch direkt durch die Führungskraft zu führen sind. Bei manchen Trägern sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht als utopisch erscheinende Relationen festzustellen. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird in der Literatur im Schnitt eine Leitungsspanne von max. eher 8 - 12 Personen.
- Ein weiterer kostenintensiver Aspekt resultiert aus der **Belastung der MitarbeiterInnen**: Wie oben dargestellt wurde teilweise eine steigende / hohe Belastung festgestellt. Dem ist seitens des Arbeitgebers mit entsprechenden Mitteln zu begegnen, deren Kosten selbstverständlich in den Selbstkosten zu berücksichtigen sind. Mit anderen Worten: Jede Einrichtung benötigt ein Belastungskonzept. Hierbei handelt es sich um einen gedanklichen Entwurf, bei dem einerseits die Belastungen gemessen werden müssen, und Strategien und Maßnahmen entwickelt, erprobt, eingeführt und evaluiert werden müssen, um Belastungen zu mindern. An anderer Stelle kann dieses Vorgehen merklich zur Kostensenkung beitragen.
- Der variable Einsatz von Personal z.B. an unterschiedlichen Standorten ermöglicht oftmals die Optimierung der Wirtschaftlichkeit. Die Schaffung von **Personalpools** über mehrere Kindertageseinrichtungen (in einem Jugendamtsbezirk) ist heute gestattet.

Dem Grunde nach bestehen auch im bestehenden KiBiz Optionen, diesem grundsätzlich Rechnung zu tragen, da die Personalkosten beispielhaft aufgeführt sind:

"Es sind jeweils Summen aus den gesamten, dem Arbeitgeber entstehenden Kosten für die Gesamtzahl der Beschäftigten in dem jeweiligen Bereich zu bilden.

Zu den Personalkosten zählen insbesondere

- Lohnkosten (Arbeitgeberbrutto)
- Zusatzversicherungsbeiträge
- Umlageversicherungsbeiträge
- Berufsgenossenschaftsbeiträge
- Personalbeschaffungskosten
- Zusatzkosten aus gesetzlichen Arbeitsschutzregelungen (BiostoffVO/LMHV und anderes)
- Abfindungen
- Fortbildungskosten

Hier sollen auch die Personalkosten für das Personal erfasst werden, das durch die zusätzlichen U3-Pauschalen nach § 21 Abs. 3 finanziert wird.

Bei Altersteilzeitverträgen sind neben den laufenden Lohnkosten betriebswirtschaftlich die Kosten zu ermitteln, die als Rückstellung für die spätere „Freistellungsphase“ auf die jeweiligen Abrechnungszeiträume entfallen" (Quelle: O. V. (2013)).

Zu kalkulieren wären auch Gebühren für die Insolvenzversicherung.

De facto sind aber nicht alle Kosten ins Auge genommen und können nicht alle Kosten wegen der Deckelung der Budgets refinanziert werden.

Die Nichtberücksichtigung von Personalkosten(-anteilen) führt zwangsläufig - wie bei allen anderen Kostenarten - zu nicht entgoltenem Aufwand beim Träger, ggf. zu einem Verlust, also zu einem indirekten Trägerzuschuss und damit ggf. zu einem ungewollten, schleichenden Substanzabbau beim Träger.

Aspekt, z. B. Kapitelüberschrift			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Personalkosten setzen sich aus direkten und indirekten Bestandteilen zusammen. Diese sind im Einzelnen oben stehend aufgelistet.	Eine Berücksichtigung der gesamten Personalkosten ist derzeit weder realisiert noch möglich zu realisieren.	Sowohl die direkten als auch die indirekten Personalkosten sind - wie z.B. oben gelistet - zu berücksichtigen.	Umstellung des Systems auf eine präzise betriebswirtschaftlich zweckmäßige Vorgehensweise.

7.2.2 Abschreibungen

Die Vermögensgegenstände des **Anlagevermögens** einer KiTa sind dazu bestimmt, dem Geschäftsbetrieb auf Dauer zu dienen. Die Terminologie ‚auf Dauer‘ zielt jedoch nicht auf eine bestimmte zeitliche Spanne (z. B. länger als ein Jahr) ab, sondern auf die Mehrfachnutzung des Vermögensgegenstandes (Gebrauchsgut im Gegensatz zum Verbrauchsgut). Ein Vermögensgegenstand, der nur drei Monate als Gebrauchsgut in der Einrichtung eingesetzt wird, gehört zum Anlagevermögen.

Die Vermögensgegenstände des Anlagevermögens können weiterhin danach differenziert werden, ob sie **beweglich** oder **unbeweglich** sind (Mobilien/Immobilien). Bewegliche Anlagegüter sind z. B. Tische und Computer, unbewegliche Anlagegüter sind beispielsweise Grundstücke und Gebäude.

Die Nutzung der Vermögensgegenstände des Anlagevermögens kann zeitlich unbegrenzt (**nicht abnutzbare** Anlagegüter, Wirtschaftsgüter) oder zeitlich begrenzt (**abnutzbare Anlagegüter**, Wirtschaftsgüter) sein. Zeitlich unbegrenzt ist die Nutzung von Grundstücken etc. Zeitlich begrenzt ist die Nutzung von Geräten etc.

Mit der Erfolgsrechnung wird in der KiTa das Ziel verfolgt zu erkennen, ob die Aufwendungen durch die Erträge gedeckt sind und dies **periodengerecht** geschieht. Überschüsse oder Defizite können ermittelt werden, wenn neben den periodengerechten Erträgen auch die periodengerechten Aufwendungen erfasst werden. Das monetäre, finanzielle Ergebnis eines Unternehmens ergibt sich, indem man vom Ertrag den zugehörigen Aufwand abzieht.

Der Aufwand einer Periode ist der in der Periode verursachte Werteverzehr. Beispielsweise stellen die in der Periode verbrauchten Materialien Aufwand dar, ebenso die zu der Periode gehörenden Gehälter. Diese können in der Regel einzeln ermittelt werden. Der Ertrag einer Periode ergibt sich aus den in dem Geschäftsjahr erzielten Umsätzen und anderen Erträgen, zum Beispiel aus dem Abgang von Anlagevermögen.

Durch die Abschreibung werden **Investitionen in z.B. Sachanlagen refinanziert**. In der Kalkulation der Leistungen werden Abschreibungen als Kosten berücksichtigt. Mit jeder finanziellen Honorierung der Leistungen werden u.a. Gebrauchsgüter refinanziert. Wie unschwer zu erkennen ist, handelt es sich hierbei um einen Kreislauf. Ein Gebrauchsgut wird erworben und über die in die Zuflüsse eingerechneten Abschreibungsbeträge fließen liquide Mittel zurück, um das Gebrauchsgut neu zu finanzieren, wenn das alte nach Ablauf der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer nicht mehr genutzt werden kann.

Die **Gründe** für den **Werteverzehr** können

- technischer (normale oder übermäßige Beanspruchung im Prozess der Leistungserbringung)
- wirtschaftlicher (technischer Fortschritt, Gebrauchsgut wird nicht mehr benötigt, gesunkene Wiederbeschaffungskosten)
- und / oder rechtlicher Natur sein (z.B. Umweltschutzgesetze).

Die Gründe können planmäßig oder unplanmäßig (außerordentlich) anfallen.

Typische Anlagegüter mit planmäßigem Werteverzehr und damit planmäßiger Abschreibung sind Geräte oder auch die Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA), z. B. Computer, Rechenmaschinen, Fahrzeuge und Gebäude etc. Die Nutzung ist zeitlich begrenzt. Nach einer bestimmten Zeit ist der Vermögensgegenstand abgenutzt. Bei abnutzbaren Anlagegütern sind nach § 253 Abs. 2 HGB die Anschaffungs- oder Herstellungskosten um die planmäßige Abschreibung zu vermindern. Hierzu ist ein Abschreibungsplan aufzustellen.

Außer der planmäßigen Abschreibung kann bei allen Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens eine **außerplanmäßige Abschreibung** eintreten. Beispielsweise ist ein Gerät defekt und kann nicht repariert werden.

Die Abschreibung ist in einem Abschreibungsplan festzulegen. Grundsätzlich ist der **Abschreibungsplan** formal nichts anderes als eine Tabelle, in der Anschaffungsjahr und Anschaffungspreis, die Jahre der Nutzung mit der geplanten Abschreibung und ein entsprechend geplanter Restbuchwert aufgeschrieben werden.

Der **Abschreibungsbetrag** ist die auf ein Geschäftsjahr (Wirtschaftsjahr) entfallende Abschreibung.

Der **Abschreibungssatz** gibt das Verhältnis des Abschreibungsbetrages zu den Anschaffungs- oder Herstellungskosten an. Zur Berechnung des Abschreibungsbetrages gibt es verschiedene Methoden. Die wichtigsten Abschreibungsmethoden sind die lineare Abschreibung, die geometrisch-degressive Abschreibung und die Abschreibung nach Maßgabe der Leistung.

Bei der **linearen Abschreibung** werden stets gleichbleibende Abschreibungsbeträge verrechnet. Die Anschaffungskosten (ggf. abzüglich eines Restbuchwertes), werden also über die Nutzungsdauer in gleichen Raten verteilt.

Für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens kann ggf. eine Abschreibung auch in fallenden Jahresbeträgen (**geometrisch-degressiv**) vorgenommen werden.

Eine dritte Abschreibungsmethodik ist die **Abschreibung nach Maßgabe der Leistung**. Sie kann bei beweglichen Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens, bei denen es wirtschaftlich begründet ist, genutzt werden.

Spezielle Vorschriften gelten für geringwertige Anlagegüter.

Weitere spezielle Regelungen werden z.B. in den Jahressteuergesetzen vom Gesetzgeber erlassen und sollten beachtet werden.

Ausgangspunkt zur Berechnung der betriebsnotwendigen Investitionskosten sind aus betriebswirtschaftlich pagatorischer Sicht, korrespondierend zum Steuerrecht, die Anschaffungs- und Herstellungskosten vermindert um Abschreibungen.

Folgendes **Schema** ist rechtlich maßgeblich:

Anschaffungspreis (für vorsteuerabzugsberechtigte Einrichtungen Rechnungspreis ohne MwSt)
+ Anschaffungsnebenkosten (Transportkosten, Versicherungskosten, Zölle, Steuern (z.B. Grunderwerbsteuer), Montagekosten, Umbaukosten, Notar- und Grundbuchkosten, Provisionen)
+ Nachträgliche Anschaffungsnebenkosten, Erweiterungskosten
- Anschaffungspreisminderungen (Skonti, Rabatte, Boni, Rückvergütungen)
= Anschaffungskosten

In die Anschaffungskosten sind z.B. innerbetriebliche Verwaltungskosten nicht einzubeziehen.

Insbesondere bei inflationären Preisentwicklungen sind bei der Bemessung der Abschreibung kalkulatorische Kosten (kalkulatorische Abschreibung) zu berücksichtigen. Der pagatorisch ermittelte Ansatz ist dann mit tagesaktuellen Preisen oder Wiederbeschaffungswerten zu vergleichen. Höheren tagesaktuellen Preisen oder Wiederbeschaffungskosten ist bei der Kalkulation der Vorzug zu geben.



Ein größerer oder kleinerer Abschreibungszeitraum kann als Rechenbasis verwendet werden, wenn die tatsächliche Nutzungsdauer von der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer nach Handels- und Steuerrecht abweicht.

Aus betriebswirtschaftlichen Gründen erscheint der Abzug zweckgebundener Zuwendungen Dritter grundsätzlich rechtmäßig und sachgerecht.

Sie sind gemäß Handels- und Steuerrecht als Anschaffungspreisminderungen zu behandeln.

Gesondert zu beachten sind sogenannte ‚Kapitalzuschüsse‘, die von Dritten zur Stärkung der Eigenkapitalbasis gewährt werden.

Die Nichtberücksichtigung von Kosten(-anteilen) im Bereich der Abschreibungen führt zwangsläufig - wie bei allen anderen Kostenarten - zu nicht entgoltenem Aufwand beim Träger, ggf. zu einem Verlust, also zu einem indirekten Trägerzuschuss und damit ggf. zu einem ungewollten, schleichenden Substanzabbau beim Träger.

Aspekt, z. B. Kapitelüberschrift			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Abschreibungen repräsentieren im Wesentlichen den Werteverzehr des Anlagevermögens, also der Gebrauchsgüter.	Eine Berücksichtigung der Abschreibungen ist derzeit weder realisiert noch möglich zu realisieren.	Die Abschreibungen sind vollständig zu berücksichtigen.	Umstellung des Systems auf eine präzise betriebswirtschaftlich zweckmäßige Vorgehensweise.

7.2.3 Investitionskosten und Instandhaltung

Nach betriebswirtschaftlicher Auffassung unterscheiden sich Investitionsaufwendungen/-kosten von Aufwendungen / Kosten für die Instandhaltung, das sind Kosten der Wartung, Inspektion und Instandsetzung. Hier kann der DIN-Norm 31051 gefolgt werden.

Zur Wartung gehören Maßnahmen zur Bewahrung des Soll-Zustandes, also:

- Reinigen = Entfernen von Fremd- und Hilfsstoffen
- Schmieren = Zuführen von Schmierstoffen zur Schmierstelle bzw. zur Reibstelle zwecks Erhaltung der Gleitfähigkeit
- Ergänzen = Nach- und Auffüllen von Hilfsstoffen
- Auswechseln = Ersetzen von Hilfsstoffen und kleinen Teilen
- Nachstellen = Beseitigen einer Abweichung mit Hilfe der da-für vorgesehenen Einrichtung

Zur Inspektion sind Maßnahmen zur Feststellung und Beurteilung des Ist-Zustandes zu zählen, die dem Zweck dienen, notwendig werdende Instandhaltungsmaßnahmen frühzeitig zu erkennen.

Unter Instandsetzung versteht man Maßnahmen zur Wiederherstellung des Soll-Zustandes, also:

- Ausbessern = Instandsetzung durch Bearbeitung
- Austauschen = Instandsetzung durch Ersetzen.

Im Steuerrecht wird die Abgrenzung zwischen Investitionsaufwendungen und Aufwendungen für die Instandhaltung durch die Abgrenzung zwischen Erhaltungsaufwand und Herstellungsaufwand aufgegriffen.

Nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sind die zu erwartenden Instandhaltungskosten i.w.S. bei der Kalkulation der Entgelte anzusetzen. Die anzusetzenden Instandhaltungskosten i.w.S. entsprechen den Erhaltungsaufwendungen. Insofern ist hier die steuerrechtliche Unterscheidung zu berücksichtigen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann es insbesondere aus Wirtschaftlichkeitskalkülen heraus sinnvoll sein, einen Pauschalbetrag anzusetzen. Dies gilt insbesondere aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, wenn ein hoher Aufwand darin besteht, die Vor- oder Nachkalkulation der Erhaltungsaufwendungen vorzunehmen. Dieser Ansatz kann aber nur eine Wahlmöglichkeit darstellen. Tatsächlich muss die Möglichkeit bestehen, tatsächliche Kosten anzusetzen und ggf. Wiederbeschaffungskosten anzusetzen. Weiterhin muss es möglich sein, den Pauschalbetrag an die tatsächliche Kostenentwicklung anzupassen.

Aufwendungen für Instandhaltung-, Instandsetzung oder Unterhaltung müssen also im Einzelnen darauf untersucht werden, ob durch sie ein im Geschäftsjahr wirksamer Aufwand oder eine Vermögenmehrung eingetreten ist. Aus dem Steuerrecht sind hierzu die Begriffe 'Herstellungsaufwand' und 'Erhaltungsaufwand' von besonderer Bedeutung (R 157 EStR).

Herstellungsaufwand - und damit eine bilanzierungspflichtige Vermögenmehrung - liegt vor nach R 157 EStR Abs. 3: „Nach der Fertigstellung des Gebäudes ist Herstellungsaufwand anzunehmen, wenn Aufwendungen durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Erweiterung oder für die über den ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung eines Gebäudes entstehen (§ 255 Abs. 2 Satz 1 HGB).“ Herstellungsaufwand liegt somit vor, „wenn ein Gebäude oder ein sonstiges Wirtschaftsgut wesentlich in seiner Substanz vermehrt, in seinem Wesen erheblich verändert oder über seinen bisherigen Zustand hinaus deutlich verbessert wird. Herstellungsaufwand ist zu aktivieren und mit Hilfe der AfA einheitlich mit dem Restbuchwert auf die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer zu verteilen.“

Erhaltungsaufwand liegt vor nach R 157 EStR Abs. 1: „Aufwendungen für die Erneuerung von bereits vorhandenen Teilen, Einrichtungen oder Anlagen sind regelmäßig Erhaltungsaufwand. Zum Erhaltungsaufwand gehören z.B. Aufwendungen für den Einbau meßtechnischer Anlagen zur verbrauchsabhängigen Abrechnung von Heiz- und Wasserkosten oder für den Einbau einer privaten Breitbandanlage und einmalige Gebühren für den Anschluss privater Breitbandanlagen an das öffentliche Breitbandnetz bei bestehenden Gebäuden.“ „Zum Erhaltungsaufwand zählen die Aufwendungen, die

- die Wesensart des Gegenstandes nicht verändern und
- den Gegenstand im ordnungsmäßigen Zustand erhalten sollen und
- regelmäßig in ungefähr gleicher Höhe wiederkehren.“

Beispiele: Umstellung einer Heizungsanlage ist grundsätzlich Erhaltungsaufwand (auch wenn statt Öl-öfen eine Zentralheizung eingebaut wird), Aufwendungen für einen Austauschmotor sind auch dann nur Erhaltungsaufwand, wenn das Fahrzeug bereits abgeschrieben ist.

Anmerkung: Die dargelegte Abgrenzung ist gültig für Handelsbilanz und Steuerbilanz.

Neben den Entgelten für Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsleistungen sowie Unterbringung und Verpflegung sind auch die betriebsnotwendigen Investitionskosten von den Leistungszahlern zu übernehmen.

Der Teil der betriebsnotwendigen Investitionskosten, der nicht durch Entgelte finanziert wird, sollte den Kunden direkt in Rechnung gestellt werden können. Dies kann an eine Zustimmung durch eine Aufsichtsbehörde angebunden werden.

Soweit Entgeltzahler den in Rechnung gestellten Betrag nicht aus Selbsthilfemöglichkeiten aufbringen können, sollte die Sozialhilfe dafür aufkommen.

Eine genaue Erläuterung des Begriffs der betriebsnotwendigen Investitionsaufwendungen ist im Sozialrecht nicht vorhanden. Aus diesem Grunde werden die betriebsnotwendigen Investitionsaufwendungen im Folgenden aus betriebswirtschaftlicher Fachsicht erläutert. Aus der Sicht der Einrichtungen wird die Zielsetzung ‚Substanzerhaltung‘ besonders berücksichtigt.

Zu klären ist, wie mit folgenden Aufwendungen verfahren werden soll:

- Aufwendungen für Maßnahmen, die dazu bestimmt sind, die für den Betrieb der Einrichtung notwendigen Gebäude und sonstigen abschreibungsfähigen Anlagegüter herzustellen, anzuschaffen, wiederzubeschaffen, zu ergänzen, instandzuhalten oder instandzusetzen.
- Aufwendungen für den Erwerb und die Erschließung von Grundstücken.
- Aufwendungen für den Anlauf oder die innerbetriebliche Umstellung von Einrichtungen.
- Aufwendungen für die Schließung von Einrichtungen oder ihre Umstellung auf andere Aufgaben.

Diese Aufwendungen, die sogenannten **Investitionsaufwendungen**, sollten durch **staatliche Förderung** finanziert, nämlich z.B. mittels Förderung durch die Länder.

Der Teil der betriebsnotwendigen Investitionsaufwendungen, der nicht durch staatliche Förderung finanziert wird, sollte dem Kunden in Rechnung gestellt werden dürfen. Damit liegt das Risiko im Wesentlichen bei den Kunden. Wenn die Länder die Investitionskosten umfassend übernehmen würden, könnten sie hier zu einer wesentlichen Entlastung der Kunden beitragen.

Dann wären **Vereinbarungen** über den Investitionsbetrag notwendig. Die Vereinbarungen müssen Regelungen enthalten über

- den Inhalt, Umfang und die Qualität der Leistung (Leistungsvereinbarung),
- die Vergütung (Vergütungsvereinbarung),
- die Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Qualität (Prüfungsvereinbarung).

Dies ist umso dringender notwendig, als gerade bei den Investitionsaufwendungen die Gefahr besteht, dass durch unklare oder unzweckmäßige Regelungen notwendige Verpflichtungen nicht bestehen oder greifen. Damit wirken sich fehlende oder unzureichende Regelungen direkt auf die Vertragsparteien und die Betroffenen aus.

Die Begriffsdefinition '**Investitionskosten**' ist gegenüber 'Investitionsaufwendungen' ist für den Umfang der in die Kalkulation einzubeziehenden Kostenarten bedeutend. Die betriebsnotwendigen Investitionskosten können nämlich neben den aufwandsgleichen Grundkosten auch kalkulatorische Kosten enthalten. Dabei sind letztere - wenn gegeben - aus der Sicht der prospektiven Entgeltkalkulation und der Zielsetzung der Substanzerhaltung unbedingt einzubeziehen.

Ein weiteres Beispiel hierzu: Bei steigenden Preisen ist die Substanzerhaltung gefährdet, wenn die aufwandsgleiche bilanzielle Abschreibung als Grundlage der Kalkulation verwendet wird. Hier bietet es sich an, die zeitnahen Wiederbeschaffungskosten (Tageswerte) als Grundlage der Abschreibung zu wählen oder das Wagnis steigender Preise über einen Wagniszuschlag oder einen Gewinnzuschlag zu kalkulieren und so die betriebsnotwendigen Investitionskosten zu bemessen.

Am Beispiel des seitens des Trägers eingesetzten Kapitals wird der Unterschied zwischen Investitionsaufwand (hier z.B. tatsächlich auf das Fremdkapital gezahlter Zins) und Investitionskosten (hier kalkulatorische Zinsen auf das betriebsnotwendige Vermögen) ebenfalls sehr deutlich.

Die Berücksichtigung von außerordentlichem Aufwand (z.B. bei Brand etc.) sollte durch Nachverhandlungen möglich sein. Der außerordentliche Aufwand ist dann nicht in die Investitionskosten einzurechnen. Kann der außerordentliche Aufwand grundsätzlich nicht über Nachverhandlungen gedeckt werden, so ist ein Wagniszuschlag zu bilden.

Die Frage der Betriebsnotwendigkeit beantwortet sich nach der Aufgabenstellung der Einrichtung und insbesondere nach ihrem Leistungsangebot und dem zu finanzierenden Standard. Durch den Abschluss einer Vereinbarung akzeptiert der Leistungsträger den vorhandenen Standard zu finanzieren.

In Analogie zur Definition des Betriebsvermögens scheint es ausreichend, dass ein Vermögensgegenstand aufgrund objektiver Kriterien zum Einsatz im Betrieb bestimmt ist.

Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise führt zu einer Reihe wichtiger Implikationen:

- Wie vorstehend ausgeführt sind kalkulatorische Kosten bei der Berechnung der betriebsnotwendigen Investitionsaufwendungen zu berücksichtigen.
- Eine Einschränkung der betriebsbedingten Investitionsaufwendungen durch Obergrenzen, Mindesterhöhungsraten oder die zur Verfügung stehenden Fördermittel etc. ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht zu legitimieren.
- Dies gilt auch für eine Ankoppelung an Anhaltewerten, beispielsweise die Investitionskosten der Vergangenheit. Solche könnten lediglich als Vergleichsmaßstab genutzt werden.
- Die Verwendung von einrichtungsbezogenen Pauschalen über einen zu vereinbarenden oder zu bestimmenden Zeitraum ist betriebswirtschaftlich denkbar und kann wirtschaftlich sein.
- Die unterstellte Auslastung der Einrichtung muss realistisch sein.
- Eine Einschränkung der für Zusatzleistungen anfallenden betriebsnotwendigen Investitionen macht betriebswirtschaftlich keinen Sinn.
- Die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Leistungsfähigkeit sind betriebswirtschaftliche Prinzipien, die so verstanden werden sollten, dass auch deutliche Anreize für den Einrichtungsträger zur Fortführung des Betriebs und zur Beibehaltung eines angemessenen Leistungsniveaus erhalten bleiben.

Vergleicht man die Regelungen und die Praxis für die Berechnung der betriebsnotwendigen Investitionsaufwendungen, so ist man erstaunt, wie weit sich ‚mancher Ansatz‘ vom betriebswirtschaftlich Gebotenen entfernt hat. Die sonst gültigen Regelungen für die Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen sind vielfach eindeutiger und geregelter als im Sozialen Sektor. Der Gesetzgeber und die Verhandlungspartner würden gut daran tun, sich hieran zu orientieren. Bei der Preisbildung für öffentliche Aufträge sind entsprechende Möglichkeiten

- für die Einbeziehung kalkulatorischer Kosten (insbesondere Wiederbeschaffungskosten, Wagniskosten etc.) und / oder
- für eine ausreichende Verzinsung des eingesetzten Kapitals und / oder
- die Berücksichtigung eines Gewinnaufschlags

gegeben. Diese müssen im Bereich der Einrichtungen, obwohl aus betriebswirtschaftlicher Sicht gerechtfertigt, zumeist sehr aufwendig erkämpft werden.

- Investitionen sind vom Träger vorzunehmen. Wenn keine Investitionszuschüsse gezahlt werden, so sind sie zu verursachungsgerechten Anteilen abzuschreiben.

- Investition /Instandhaltung sind derzeit möglich, wenn eine zuvor seitens des Trägers erwirtschaftete Rücklage genutzt werden kann bzw. Beträge aus mehreren Rücklagen zusammengelegt werden können.
- Sie werden teilweise betriebswirtschaftlich unpassend in voller Höhe den Sachkosten zugeschlagen.

Investitionskosten und Instandhaltung			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Betriebskosten und Instandhaltungskosten sind zu trennen. Investitionen sind separat zu behandeln.	Instandhaltung und kleinere Investitionen werden aus Rücklagen bzw. Ertragsüberschüssen gebildet. Sie gehen zu Lasten der Kindpauschalen.	Die Möglichkeiten und Mittel für den qualitativen und quantitativen Ausbau sind genau festzulegen und zu vereinbaren.	Hier sollte unbedingt eine Neuregelung gefunden werden.

7.2.4 Mietkosten

Miete und **Pacht** sind nach betriebswirtschaftlichem Verständnis vollständig zu refinanzieren. Sofern der Ansatz einer **kalkulatorischen Miete** geboten ist (siehe unten), sollte als Vergleichsmaßstab für die kalkulatorische Miete die ortsübliche Miete herangezogen werden.

Auch **Mietnebenkosten** sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektiv ebenfalls in voller Höhe zu berücksichtigen und zu amortisieren.

Die derzeitige Regelung sieht vor: "In dieses Feld ist die tatsächlich gezahlte Kaltmiete einzutragen. Eine möglicherweise zu zahlende Mehrwertsteuer ist dabei einzubeziehen. Nebenkosten sind wie bei Eigentümern als Sachkosten unter 2.4 zu verbuchen" Quelle: O. V. (2013).

Derzeit wird eine **kalkulatorische Miete** nicht anerkannt. In der Praxis werden Umgehungsmöglichkeiten genutzt. In dem Fall, dass ein Träger beispielsweise eine eigene Firma gründet, in der Immobilien zum Anlagevermögen bereitgehalten werden und diese an die KiTa - Trägergesellschaft vermietet, so kann eine Miete geltend gemacht werden. Dieses Vorgehen verbraucht aber eindeutig mehr Ressourcen, als die Anerkennung einer kalkulatorischen Miete in gleicher Höhe.

Entscheidend ist vor allen Dingen, dass tatsächliche Erhöhungen der Mietkosten in die Selbstkosten kalkuliert werden können. Eine Deckelung der Steigerung, z.B. auf jährlich 1,5% ist keinesfalls akzeptabel, wenn sie nicht den tatsächlichen entspricht bzw. unter der ortsüblichen liegt.

In der Schaffung neuer Immobilien liegen sicher einige Vorteile. Z.B. wird ermöglicht, individuell notwendige Qualitäten auch umzusetzen. Hierzu werden von der öffentlichen Hand Sonderprogramme angeboten, bei denen aber zu klären wäre, ob sie ausreichend ausfinanziert sind.

Leasing stellt eine besondere Finanzierungsform von Vermögensgegenständen dar. Leasing unterscheidet sich von der Miete / Pacht nur dadurch, dass entweder der Leasing-Geber eine Wartungspflicht während der Mietdauer hat (Operating-Leasing, z.B. bei EDV-Anlagen) oder der Leasing-Nehmer nach Ablauf der Grundmietzeit eine Option auf Kauf oder Mietverlängerung ausüben kann (Finanzierungs-Leasing z.B. bei Kraftfahrzeugen). Beim Finanzierungs-Leasing ist zwischen Spezial-Leasing und Universal-Leasing zu unterscheiden. Die Behandlung im Rechnungswesen richtet sich nach den üblichen handels- und steuerrechtlichen Vorschriften.

Mietkosten			
Hinweise	Ist- Situation	Soll - Situation	Empfehlung
Die Mietkosten gehören zu dem sachzielbezogenen Werteverzehr und somit als Komponenten zu den Selbstkosten.	Derzeit bestehen eher komplexe Regeln bezüglich der Ansetzbarkeit von Miete, die z.B. dazu führen können, dass Einrichtungen nicht die gesamten Mietkosten ansetzen können.	Die Mietkosten sind Teil der Selbstkosten und hier zu berücksichtigen.	Umsetzen des Soll-Vorschlages und Schaffung entsprechender Regelungen. Ggf. notwendige Sonderregelungen wegen erfolgreicher Investitionsförderung können entsprechend vereinbart werden.

7.2.5 Sachkosten

Alle verursachungsgerecht angefallenen und betriebsnotwendigen **Sachkosten** sind in die Kalkulation einzubeziehen. Sachkosten entstehen z.B. für pädagogisches Material, Verbrauchsmaterialien, Beiträge zu den Spitzenverbänden, Instandhaltungsaufwendungen, Gebäudenebenkosten, Versicherungen.

Sachkostensteigerungen ohne gleichzeitige Amortisation sind z.B. zu attestieren:

- 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

"In dieses Feld sind die gesamten Sachkosten in einer Summe einzutragen. Die entsprechenden Belege sind aufzubewahren. Bei den Sachkosten handelt es sich ähnlich wie nach dem GTK um Kosten u. a. für:

- pädagogisches Material
- Verbrauchsmaterialien
- Beiträge zu den Spitzenverbänden
- Instandhaltungsaufwendungen
- Gebäude- Nebenkosten
- Versicherungen

Zu den Sachkosten können auch größere Investitionen zählen. Diese sind – unter vorherigem Abzug einer gesonderten öffentlichen Investitionsförderung (z. B. U-3 Investitionsprogramm) – in voller Höhe in dem Kindergartenjahr als Aufwand einzusetzen, in dem die Investition getätigt wird. Es erfolgt keine Finanzierung über „Abschreibungen“. Vielmehr ist bei Nichtabdeckung des Investitionsaufwandes durch die laufenden Erträge eine Kreditaufnahme vorzusehen. Statt der Refinanzierung über „Abschreibungen“ können Zins und Tilgung von Darlehen gesondert unter 2.6a und 2.6b als Aufwand erfasst werden.

Im Sinne einer ordnungsgemäßen Finanzwirtschaft sollten Tilgungen mindestens in Höhe der üblichen Abschreibungssätze erfolgen" Quelle: O. V. (2013).

Die Sachkosten können nur berücksichtigt werden, insofern das vorgegebene Budget nicht überschritten wird. In betriebswirtschaftlicher Betrachtung kann das zu hoher Substanzminderung führen.

7.2.6 Verwaltungskosten

Alle verursachungsgerecht angefallenen und betriebsnotwendigen Verwaltungskosten sind in die Kalkulation einzubeziehen.

Die Verwaltungskosten sind derzeit gedeckelt: "Gemäß den Umsetzungsempfehlungen der LAGÖF vom 18.06.2008 Ziffer 2 können im Rahmen des Verwendungsnachweises nachgewiesene Verwaltungskosten bis zu 2 % für bestimmte Kostenarten (Personalverwaltung, Finanzverwaltung, Betriebskostenverwaltung) anteilig nach den Grundsätzen der Kosten- und Leistungsrechnungsrechnung abgerechnet werden. In dieses Feld können daher maximal 2 % der Gesamtjahresförderung (Berechnungsgrundlage sind 100 % der KiBiz-Pauschalen plus Sonderförderungen incl. des Eigenanteils) als Verwaltungskosten eingetragen werden. Die Verpflichtung nach § 18 Abs. 4 Satz 1 KiBiz bleibt hiervon unberührt. Der Träger hat entsprechende Unterlagen vorzuhalten, aus denen sich plausibel der Anfall entsprechender Verwaltungskosten in seinem Bereich ergibt. Eine genaue Zuordnung zur Einrichtung ist im Rahmen der Pauschalierung nicht erforderlich" Quelle: O. V. (2013).

In betriebswirtschaftlicher Betrachtung kann das zu hoher Substanzminderung führen.

7.2.7 Zinskosten

Alle verursachungsgerecht angefallenen und betriebsnotwendigen Verwaltungskosten sind in die Kalkulation einzubeziehen.

7.2.8 Tilgung von Kreditverbindlichkeiten

„Sofern der Träger den Betrieb seiner Einrichtungen und insbesondere größere Investitionen weder durch die laufende KiBiz-Förderung noch durch eine Zuführung aus der Rücklage oder aus anderen Einrichtungen finanzieren kann, kann er Kreditmittel zur Finanzierung aufnehmen. Diese sind in voller Höhe als Einnahme in dem jeweiligen Kindergartenjahr zu verbuchen. Die Kredittilgung ist als Aufwand in dem jeweiligen Tilgungsjahr zu verbuchen. Sie sollte mindestens in Höhe der Abschreibung erfolgen. Ebenso sind Kreditzinsen als Aufwand zu verbuchen.

Sofern der Träger in der Lage ist, für den Betrieb der Einrichtung und eine Abdeckung eines entsprechenden Finanzierungsdefizits eigene Mittel aufzuwenden, ist eine interne Kreditierung möglich. Hierüber kann ein entsprechender „interner Kreditvertrag“ abgeschlossen werden. Fiktive Zinsen sind hierfür aber nicht anzurechnen“ (O.V., 2013, S. 6).

Vergleicht man die Regelungen und die Praxis für die Berechnung der betriebsnotwendigen Investitionsaufwendungen, so ist man erstaunt, wie weit sich ‚mancher Ansatz‘ vom betriebswirtschaftlich Gebotenen entfernt hat. Die sonst gültigen Regelungen für die Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen sind vielfach eindeutiger und geregelter als die im Sozialen Bereich. Der Gesetzgeber und die Verhandlungspartner würden gut daran tun, sich hieran zu orientieren. Bei der Preisbildung für öffentliche Aufträge sind entsprechende Möglichkeiten

- für die Einbeziehung kalkulatorischer Kosten (insbesondere Wiederbeschaffungskosten, Wagniskosten etc.) und / oder
- für eine ausreichende Verzinsung des eingesetzten Kapitals und / oder
- die Berücksichtigung eines Gewinnaufschlags

gegeben. Diese müssen im Bereich der Einrichtungen, obwohl aus betriebswirtschaftlicher Sicht gerechtfertigt, zumeist sehr aufwendig erkämpft werden.

7.2.9 Aufwandsgleiche und kalkulatorische Kosten

Die Kalkulation der Selbstkosten kann ggf. – wie oben erläutert - nicht ausschließlich nach pagatorischen Werten (bzw. aufwandsgleichen Werten) erfolgen. Zusätzlich zu den Aufwendungen und unter besonderer Behandlung der neutralen Aufwendungen sind **kalkulatorische Kosten** insbesondere dann zu berücksichtigen, wenn mittels Wiederbeschaffungskosten (bzw. tagesaktuelle Kosten) z.B.:

- der Substanzerhaltung im Betrieb Rechnung getragen werden soll,
- die Zinskosten des eingesetzten Kapitals ermittelt werden bzw.
- besondere Wagnisse zu berücksichtigen sind.

Weitere Anhaltspunkte zur Ermittlung von Entgelten unter Einbeziehung kalkulatorischer Kosten sollten u.a. aus dem Bereich der Kalkulation öffentlicher Aufträge und Leistungen abgeleitet werden. Dies ist insofern zweckmäßig, als die öffentliche Hand ja auch im Bereich der Kindertageseinrichtungen als Auftraggeber auftritt.

Hierzu gibt es einen wichtigen generellen Grundsatz, nach dem auch hier in der Ausarbeitung begutachtet wird: Der öffentliche Auftraggeber soll nicht schlechter, aber auch nicht bessergestellt werden als ein nicht-öffentlicher Nachfrager.

Kalkulatorische Abschreibungen: Mittels kalkulatorischer Abschreibungen soll der betriebsbedingte und nicht der handels- oder steuerrechtlich zulässige Abschreibungssatz zum Ansatz kommen. Kalkulatorische Abschreibungen richten sich somit nicht nach externen Erfordernissen (z.B. Rechtsvorschriften), sondern lediglich nach internen Erfordernissen (z.B. Erfordernisse einer sachgerechten Kalkulation von Kostensätzen).

Kalkulatorische Abschreibungen werden wie bilanzielle Abschreibungen planmäßig über die Nutzungszeit des abnutzbaren Anlagegutes verteilt. Die kalkulatorische Abschreibung wird grundsätzlich linear vorgenommen. Die Wahl der bilanziellen Abschreibungsmethode ist für die kalkulatorische Abschreibung somit unbeachtlich.

Kalkulatorische Abschreibungen müssen nicht von den historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten, die ja für Handels- und Steuerrecht die Obergrenze der Bewertung darstellen, vorgenommen werden. Vielmehr werden bei den kalkulatorischen Abschreibungen häufig die Wiederbeschaffungskosten oder aktuellen Tageswerte angesetzt. Der Ansatz zu Wiederbeschaffungskosten dient der Substanzerhaltung. Durch den Ansatz zu Wiederbeschaffungskosten soll gewährleistet sein, dass entsprechende finanzielle Mittel aus den Erträgen im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung verdient werden können, um die entsprechenden Vermögensgegenstände am Ende der Nutzungsdauer wieder zu beschaffen.

Der Abschreibungszeitraum ist somit nicht an die handels- und steuerrechtlichen Vorschriften gebunden. Vielmehr kann von der tatsächlich abzuschätzenden Nutzungsdauer ausgegangen werden. Hier können die steuerrechtlichen AfA-Tabellen als Anhaltewerte dienen, die mit den tatsächlich zu beobachtenden Nutzungsdauern verglichen werden.

Im öffentlichen Bereich wird manchmal dem Ansatz der Anschaffungs- / Herstellungskosten wieder der Vorzug gegeben. Steigenden Preisen wird dann aber z.B. durch den Ansatz eines Gewinnaufschlags Rechnung getragen.

Kalkulatorische Zinsen: Kalkulatorische Zinsen, die Opportunitätskostencharakter haben, werden auf Kapitalkosten berechnet. Es geht hier um den entgangenen Nutzen, der entstanden ist, weil das Kapital für den eigentlichen betrieblichen Zweck eingesetzt wird und nicht zu anderen Zwecken (z.B. Anlage am Kapitalmarkt) verwendet wird.

Kalkulatorische Zinsen werden auf das durchschnittlich gebundene betriebsnotwendige Kapital berechnet.

Die Ermittlung folgt damit dem nachstehenden Schema:

	Gesamtvermögen
-	neutrales / betriebsfremdes Vermögen
+	nicht bilanzielles Vermögen
=	betriebsnotwendiges Vermögen
-	Abzugskapital
=	betriebsnotwendiges Kapital

Die Ermittlung des betriebsnotwendigen Vermögens geht in folgenden Schritten vor sich. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass bei der Ermittlung einzelner Vermögenswerte Unschärfen möglich sind.

1. Ermittlung der notwendigen Vermögensteile anhand der Anlagenkartei etc., also der bilanziellen Aufzeichnungen.
2. Rechnerische Eliminierung der nicht betriebsnotwendigen Vermögensteile z.B.:
 - aktivierter Geschäftswert
 - ausstehende Einlagen auf das gezeichnete Kapital
 - Finanzanlagen, insbesondere nicht betriebsnotwendige Beteiligungen
 - ungenutzte bzw. fremdgenutzte Grundstücke
 - fremdgenutzte Bauten
 - vermietete und verpachtete Anlagen
 - Anlagen im Bau
 - stillgelegte Anlagen
 - unbrauchbare oder überhöhte Bestände
 - eigene Aktien, Aktien von Obergesellschaften
 - überhöhte liquide Mittel
 - Rechnungsabgrenzungsposten
3. Rechnerische Hinzufügung der betriebsnotwendigen Vermögensteile, die nicht in der Bilanz stehen, z.B.:
 - Vermögensgegenstände, die bilanziell voll abgeschrieben sind, die aber noch genutzt werden
 - hierzu können auch geringwertige Wirtschaftsgüter gehören
4. Bewertung der betriebsnotwendigen Vermögensteile
 - Bewertung des Anlagevermögens zu Restbuchwerten
Kalkulatorischer Restbuchwert = Wiederbeschaffungswert – Summe der kalkulatorischen Abschreibungen der Vorperioden
 - Bewertung des Umlaufvermögens zu kalkulatorischen Mittelwerten der Rechnungsperiode
5. Ermittlung des durchschnittlich gebundenen Vermögens einer Rechnungsperiode nach der Formel:
Durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Vermögen =
$$\frac{\text{Anfangsbestand des betriebsnotw. Vermögens} - \text{Endbestand des betriebsn. Vermögens}}{2}$$
6. Von dem so ermittelten betriebsnotwendigen Vermögen werden zinslos zur Verfügung gestellte Kapitalien (z.B. Kundenanzahlungen und Lieferantenverbindlichkeiten) abgezogen.
7. Das so ermittelte betriebsnotwendige Kapital wird mit einem kalkulatorischen Zinssatz (Kalkulationszinsfuß) multipliziert, um die kalkulatorischen Zinskosten zu ermitteln.

Die Bemessung des betriebsnotwendigen Vermögens ist generell sehr heterogen geregelt, so beispielsweise im Bereich der Abfallentsorgung. Übereinstimmung besteht aber darin, dass sowohl Fremdkapital als auch Eigenkapital zu verzinsen sind.

Für die KiTas gilt bisher „Eine Anrechnung fiktiver Zinsen ist gesetzlich nicht vorgesehen und erfolgt daher nicht“ (o.V., 2013, S. 4). So die Erläuterungen zum Verwendungsnachweis.

Kalkulatorische Miete: Kalkulatorische Mieten können angesetzt werden, wenn beispielsweise Räumlichkeiten des Einrichtungsträgers genutzt werden, die sich jedoch nicht in der Einrichtung selber befinden.

Angesetzt werden in der Regel die Mieten, die für vergleichbare Räumlichkeiten ortsüblich anfallen würden.

In dieser Auslegung handelt es sich bei den kalkulatorischen Kosten um Zusatzkosten.

Kalkulatorische Mieten können jedoch auch im Sinne von Anderskosten angesetzt werden, nämlich dann, wenn die tatsächlich anfallenden Kosten niedriger sind als die für vergleichbare Räumlichkeiten ortsüblich anfallenden. Beispiel: Ein Mitglied einer Hilfsorganisation vermietet Räumlichkeiten weit unter der ortsüblichen Miete an die Organisation, um die Arbeit der Hilfsorganisation generell zu unterstützen. Die Hilfsorganisation bringt in den angemieteten Räumen auch eine Einrichtung unter. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist in der Kalkulation der Entgelte eine kalkulatorische Miete anzusetzen.

Kalkulatorische Wagnisse: Mittels kalkulatorischer Wagnisse sollen besondere betriebliche, nicht versicherte Einzelrisiken berücksichtigt werden. Wagniskosten sind immer dann anzusetzen, wenn diese im Zweckaufwand und in anderen kalkulatorischen Kostenarten nicht ausreichend erfasst sind, jedoch zum Zwecke einer vollständigen Erfassung des Güterverzehr berücksichtigt werden müssen.

Zu den kalkulatorisch zu erfassenden Einzelwagnissen wird z.B. das Arbeitswagnis (Ausfallzeiten wegen Krankheit) gerechnet.

Kalkulatorischer Gewinn: Als kalkulatorischer Gewinn wird das allgemeine Unternehmenswagnis angesetzt. Das allgemeine Unternehmenswagnis kann darin bestehen, dass sich das eingesetzte Kapital

- nicht verzinst,
- im Verhältnis zu Vergleichszahlen zu niedrig verzinst,
- teilweise verlorengelht oder
- sogar ganz verlorengelht.

Häufig wird argumentiert, dass eine Gewinnerzielung für gemeinwirtschaftliche Einrichtungen nicht statthaft sei. Aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise erscheint diese Argumentation nicht schlüssig. Sie ist m.E. auch für den Erhalt des Status der Gemeinnützigkeit eines Einrichtungsträgers nicht notwendig. Nicht die Möglichkeit der Gewinnerzielung sondern lediglich die der Gewinnverwendung muss – wie beispielsweise im geltenden Recht – geregelt sein.

Eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Deutung im Bereich der KiTas ist: (Kleine) Gewinne führen zu Ressourcen, die für die Weiterentwicklung der Arbeit genutzt werden können. Mittel für Entwicklungsaufgaben sind betriebsbedingt notwendig.

7.3 Verwendungsnachweis

7.3.1 Vollständigkeit

„Der Verwendungsnachweis nach § 20 Abs. 4 KiBiz bezieht sich nur auf die Verwendung der nach dem KiBiz gesetzlich vorgesehenen Fördermittel einschließlich des Trägereigenanteils sowie auf die Integrationsmittel der Landesjugendämter nach dem SGB XIII soweit dies im Folgenden besonders aufgeführt ist. Eine zusätzliche freiwillige Förderung durch die Jugendämter (z. B. für U 3 Plätze über das Kontingent hinaus, 45 h-Betreuung von Schulkindern o. ä.) ist nicht aufzunehmen. Der auf diese gesetzlich nicht geförderten Leistungen der Einrichtungen entfallende Aufwand ist ebenfalls nicht in den Verwendungsnachweis aufzunehmen“ (O.V., 2013, S. 2).

Die Verwendungsnachweise sollten 'entkompliziert', vereinfacht werden.

7.3.2 Das Kindergartenjahr

Ein Verwendungsnachweis ist entsprechend abgestimmter Vorgaben nach § 20 Abs. 4 Satz 2 KiBiz zu führen. Die Daten sind gegenüber dem Jugendamt in KiBiz.web einzugeben.

Im Sinne eines vereinfachten Verwendungsnachweises sind lediglich Summen zu bilden. Z.B. mitarbeiterbezogene Einzelinformationen werden nicht gegeben.

Ein Kindergartenjahr geht vom 01.08. bis 31.07. Der Verwendungsnachweis bezieht sich auf das Kindergartenjahr vom 01.08. bis zum 31.07. des Folgejahres. Zahlungseingänge/Zahlungsverpflichtungen, die sich auf das Kalenderjahr beziehen, sind entsprechend auf die jeweiligen Monate umzurechnen.

Abgrenzungen sind monatsgenau vorzunehmen: "Zahlungseingänge/Zahlungsverpflichtungen, die sich auf das Kalenderjahr beziehen, sind entsprechend auf die jeweiligen Monate umzurechnen.

Zusätzliche Finanzierungen und Aufwendungen sind nicht anzugeben: "Eine zusätzliche freiwillige Förderung durch die Jugendämter (z.B. für U 3 Plätze über das Kontingent hinaus, 45 h-Betreuung von Schulkindern o. ä.) ist nicht aufzunehmen. Der auf diese gesetzlich nicht geförderten Leistungen der Einrichtungen entfallende Aufwand ist ebenfalls nicht in den Verwendungsnachweis aufzunehmen" (Quelle: O. V. (2013)).

Anhang

Zielgruppen	1		2	3	4	5
	Relation		Wöchentl. Betreuungsumf.	Wöchentl. Arbeitszeitumf.	Personelle Grundausrüstung	Faktor pro Kind
	Fachkraft	Kind				
Berechnung	–		–	–	S2/S3	S4/S1
Unterdreijährige	1	3	25	39,0	0,641	0,214
	1	3	35	39,0	0,897	0,299
	1	3	45	39,0	1,154	0,385
Unterdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut	1	2	25	39,0	0,641	0,321
	1	2	35	39,0	0,897	0,449
	1	2	45	39,0	1,154	0,577
Überdreijährige	1	9	25	39,0	0,641	0,071
	1	9	35	39,0	0,897	0,100
	1	9	45	39,0	1,154	0,128
Überdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut	1	6	25	39,0	0,641	0,107
	1	6	35	39,0	0,897	0,150
	1	6	45	39,0	1,154	0,192
Kinder mit (drohender) Behinderung	1	2	25	39,0	0,641	0,321
	1	2	35	39,0	0,897	0,449
	1	2	45	39,0	1,154	0,577

Abb. 36 Berechnung zur Bemessung der erforderlichen Zeitkontingente für die direkte pädagogische Arbeit pro Kind
Quelle: Eigene Berechnungen¹⁹

¹⁹ Die im Rahmen dieser Expertise vorgenommenen Berechnungen zur Umrechnung der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relationen in kind- und zielgruppenspezifische Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit beruhen auf dem von Viernickel und Fuchs-Rechlin (2015) vorgeschlagenen Berechnungsmodell zum Personaleinsatz in Kindertageseinrichtungen (vgl. ausführlich Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 82ff.).

Zielgruppen	1		2	3	4	5	6	7	8
	Relation		Wöchentl. Betreuungsumf.	Wöchentl. Arbeitszeitumf.	Personelle Grundausrüstung	MittArbZeit (in %)	AusfZeit (in %)	Stellenumfang gesamt	Personalfaktor pro Kind
	Fachkraft	Kind							
Berechnung	–		–	–	S2/S3	S4*0,25	S4*0,17	S4+S5+S6	S7/S1
Unterdreijährige	1	3	25	39,0	0,641	0,160	0,109	0,910	0,303
	1	3	35	39,0	0,897	0,224	0,153	1,274	0,425
	1	3	45	39,0	1,154	0,288	0,196	1,638	0,546
Unterdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut	1	2	25	39,0	0,641	0,160	0,109	0,910	0,455
	1	2	35	39,0	0,897	0,224	0,153	1,274	0,637
	1	2	45	39,0	1,154	0,288	0,196	1,638	0,819
Überdreijährige	1	9	25	39,0	0,641	0,160	0,109	0,910	0,101
	1	9	35	39,0	0,897	0,224	0,153	1,274	0,142
	1	9	45	39,0	1,154	0,288	0,196	1,638	0,182
Überdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut	1	6	25	39,0	0,641	0,160	0,109	0,910	0,152
	1	6	35	39,0	0,897	0,224	0,153	1,274	0,212
	1	6	45	39,0	1,154	0,288	0,196	1,638	0,273
Kinder mit (drohender) Behinderung	1	2	25	39,0	0,641	0,160	0,109	0,910	0,455
	1	2	35	39,0	0,897	0,224	0,153	1,274	0,637
	1	2	45	39,0	1,154	0,288	0,196	1,638	0,819

Abb. 37 Berechnung zur Bemessung des fachlich empfohlenen Personaleinsatzes pro Kind
Quelle: Eigene Berechnungen²⁰

²⁰ Die im Rahmen dieser Expertise vorgenommenen Berechnungen zur Umrechnung der fachlich empfohlenen Fachkraft-Kind-Relationen in kind- und zielgruppenspezifische Personalfaktoren beruhen auf dem von Viernickel und Fuchs-Rechlin (2015) vorgeschlagenen Berechnungsmodell zum Personaleinsatz in Kindertageseinrichtungen (vgl. ausführlich Viernickel & Fuchs-Rechlin 2015, S. 82ff.).

Gruppenform	1	2	3	4	5	6	7	8	
	FKS/EKS Gesamt	FKS/EKS Direkte päd. Arbeit (in %)	Gruppen- größe	Wöchentl. Betreuungsumf.	Wöchentl. Arbeitszeitumf.	Rechn. Ganztags- kinder	PersStellen pro Gruppe	Relation	
		0,9						Fachkraft	Kind
Berechnung	–	S1*S2	–	–	–	S3*S4/45	S2/S5	–	S6/S7
Krippengruppe	55	50	10	25	39	5,6	1,3	1	4,3
	77	70	10	35	39	7,8	1,8	1	4,3
	99	90	10	45	39	10,0	2,3	1	4,3
Kindergartengruppe	55	50	25	25	39	13,9	1,3	1	10,8
	77	70	25	35	39	19,4	1,8	1	10,8
	99	90	20	45	39	20,0	2,3	1	8,7
Altersgem. Gruppe	55	50	20	25	39	11,1	1,3	1	8,7
	77	70	20	35	39	15,6	1,8	1	8,7
	99	90	20	45	39	20,0	2,3	1	8,7

Abb. 38 Berechnung zur Ermittlung der Fachkraft-Kind-Relationen nach den Mindestvorgaben des KiBiz für die direkte pädagogische Arbeit nach Gruppenformen

Quelle: Eigene Berechnungen

Zielgruppe	1	2	3	4	5	6	7	
	FKS/EKS Gesamt	FKS/EKS Direkte päd. Arbeit (in %)	Wöchentl. Betreuungsumf.	Wöchentl. Arbeitszeitumf.	Rechn. Ganztags- kind	PersStellen pro Kind	Relation	
		0,9					Fachkraft	Kind
Berechnung	3,5*FKS/EKS IIIb	S1*S2	–	–	S3/45	S2/S4	–	S5/S6
Kinder mit (drohender) Behinderung	10,8	9,8	25	39	0,6	0,251	1	2,2
			35	39	0,8		1	3,1
			45	39	1,0		1	4,0

Abb. 39 Berechnung zur Ermittlung der Fachkraft-Kind-Relation für Kinder mit (drohender) Behinderung nach den Vorgaben des KiBiz

Quelle: Eigene Berechnungen

Gruppenform	1		2	3	4	5		6	7
	Relation		Wöchentl. Betreuungsumf.	Wöchentl. Arbeitszeitumf	Faktor pro Kind	Gruppengröße nach KiBiz		Pers.Stellen pro Gruppe	PersStunden pro Gruppe
	Fachkraft	Kind				< 3	> 3		
Berechnung	–		–	–	Vgl. Abb. 36, S5	–		S4*S5	S3*S6
Krippengruppe	1	3	25	39,0	0,214	10		2,1	83
	1	3	35	39,0	0,299	10		3,0	117
	1	3	45	39,0	0,385	10		3,8	150
Krippengruppe (plusKITA)	1	2	25	39,0	0,321	10		3,2	125
	1	2	35	39,0	0,449	10		4,5	175
	1	2	45	39,0	0,577	10		5,8	225
Kindergartengruppe	1	9	25	39,0	0,071		25	1,8	69
	1	9	35	39,0	0,100		25	2,5	97
	1	9	45	39,0	0,128		20	2,6	100
Kindergartengruppe (plusKITA)	1	6	25	39,0	0,107		25	2,7	104
	1	6	35	39,0	0,150		25	3,7	146
	1	6	45	39,0	0,192		20	3,8	150
Altersgemischte Gruppe	FKR für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige		25	39,0	Faktoren für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige	4	16	2,0	78
			35	39,0		4	16	2,8	109
			45	39,0		4	16	3,6	140
			25	39,0		6	14	2,3	89
			35	39,0		6	14	3,2	124
			45	39,0		6	14	4,1	160
Altersgemischte Gruppe (plusKITA)	FKR für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut		25	39,0	Faktoren für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut	4	16	3,0	117
			35	39,0		4	16	4,2	163
			45	39,0		4	16	5,4	210
			25	39,0		6	14	3,4	133
			35	39,0		6	14	4,8	187
			45	39,0		6	14	6,2	240

Abb. 40 Berechnung zur Bemessung der fachlich empfohlenen Zeitkontingente für direkte pädagogische Arbeit nach Gruppenformen

Quelle: Eigene Berechnungen

Gruppenform	1	2	3	4	5	6
	FKS/EKS Direkte päd. Arbeit	MittArbZeit (in %)	AusZeit (in %)	PersStunden Gesamt pro Gruppe	Wöchentl. Arbeitszeitumf	PersStellen pro Gruppe
		0,25	0,17			
Berechnung	Vgl. Abb. 38, S2	S1*S2	S1*S3	S1+S2+S3	–	S4/S5
Krippengruppe	50	12,5	8,5	71	39	1,8
	70	17,5	13,1	101	39	2,6
	90	22,5	16,8	129	39	3,3
Kindergartengruppe	50	12,5	8,5	71	39	1,8
	70	17,5	11,9	99	39	2,5
	90	22,5	15,3	128	39	3,3
Altersgem. Gruppe	50	12,5	8,5	71	39	1,8
	70	17,5	11,9	99	39	2,5
	90	22,5	15,3	128	39	3,3

Abb. 41 Berechnung zur Bemessung des fachlich empfohlenen Personaleinsatzes nach Gruppenformen – Grundlage: Neubewertung der Arbeitszeit

Quelle: Eigene Berechnungen

Gruppenform	1		2	3	4	5		6	7
	Relation		Wöchentl. Betreuungsumf.	Wöchentl. Arbeitszeitumf	Personalfaktor pro Kind	Gruppengröße nach KiBiz		Pers.Stellen pro Gruppe	PersStunden pro Gruppe
	Fachkraft	Kind				< 3	> 3		
Berechnung	–		–	–	Vgl. Abb. 37, S8	–		S4*S5	S3*S6
Krippengruppe	1	3	25	39,0	0,303	10		3,0	118
	1	3	35	39,0	0,425	10		4,2	166
	1	3	45	39,0	0,546	10		5,5	213
Krippengruppe (plusKITA)	1	2	25	39,0	0,455	10		4,6	178
	1	2	35	39,0	0,637	10		6,4	249
	1	2	45	39,0	0,819	10		8,2	320
Kindergartengruppe	1	9	25	39,0	0,101		25	2,5	99
	1	9	35	39,0	0,142		25	3,5	138
	1	9	45	39,0	0,182		20	3,6	142
Kindergartengruppe (plusKITA)	1	6	25	39,0	0,152		25	3,8	148
	1	6	35	39,0	0,212		25	5,3	207
	1	6	45	39,0	0,273		20	5,5	213
Altersgemischte Gruppe	FKR für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige		25	39,0	Personalfaktoren für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige	4	16	2,8	110
			35	39,0		4	16	4,0	155
			45	39,0		4	16	5,1	199
			25	39,0		6	14	3,2	126
			35	39,0		6	14	4,5	177
			45	39,0		6	14	5,8	227
Altersgemischte Gruppe (plusKITA)	FKR für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut		25	39,0	Personalfaktoren für Unterdreijährige bzw. Überdreijährige u. Migrationsh. bzw. Armut	4	16	4,2	166
			35	39,0		4	16	5,9	232
			45	39,0		4	16	7,6	298
			25	39,0		6	14	4,9	189
			35	39,0		6	14	6,8	265
			45	39,0		6	14	8,7	341

Abb. 42 Berechnung zur Bemessung des fachlich empfohlenen Personaleinsatzes nach Gruppenformen – Grundlage: pädagogisch angemessene Fachkraft-Kind-Relationen

Quelle: Eigene Berechnungen

8 Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K.; Everling, O. & Niggemann, K.A. (Hrsg.) (2007): Finanzrating: Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Bonität. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- AG 3.13 QVTAG (2008). Arbeitszeitbedarf für die mittelbare pädagogische Arbeit einer Erzieherin in der Kindertageseinrichtung. Online verfügbar unter: <http://www.berliner-kitabuendnis.de/downloads/ag3.13endfassung080820.pdf> (Zugriff am 22.08.2016).
- AG 3.13 QVTAG (o. J.). Aufgaben der Kitaleitung – Erhebung im Rahmen der AG nach 3.13 QVTAG. Online verfügbar unter: <http://www.berliner-kitabuendnis.de/downloads/ag3.13aufgabenleiterinnen.pdf> (Zugriff am 22.08.2016).
- Althoff, F.; Hanrath, S. & Schmidt, M. (2013): Kennzahlen und Formeln für die BWL. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Anger, C.; Plünnecke, A. & Tröger, M. (2007). Renditen der Bildung – Investitionen in den frühkindlichen Bereich. Online verfügbar unter: https://iwkoeln.de/_storage/asset/63785/storage/master/file/355768/download/dokumente_0207_studie-9.pdf (Zugriff am 30.08.2016).
- Architektenkammer Nordrhein-Westfalen (2011): Rechtliche Bedeutung von technischen Regelwerken – Praxishinweis. Düsseldorf: Architektenkammer Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter: http://www.aknw.de/fileadmin/user_upload/Praxishinweise/ph_rechtliche_bedeutung_von_technischen_regelwerken_11-10.pdf (Zugriff am 13.11.2016).
- Bachert, R. & Dreizler, A. (2010): Finanzierung von Sozialunternehmen. Theorie, Praxis, Anwendung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2015). Fehlzeiten-Report 2015. Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bensel, J.; Haug-Schnabel, G. & Aselmeier, M. (2015). Prozessqualität in verschiedenen Formen der Altersmischung in der Kindertagesbetreuung – Macht's die Mischung? Stuttgart: GEW Baden-Württemberg.
- Bensel, J.; Martinet, F. & Haug-Schnabel, G. (2015). Raum und Ausstattung in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege In: Viernickel, S. et al. (Hrsg.). Qualität für alle – Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung Freiburg im Breisgau: Herder. S. 317–402.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2004). Qualität für Kinder unter DREI in Kitas. Empfehlungen an Politik, Träger und Einrichtungen. Online verfügbar unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/qualitaet-fuer-kinder-unter-drei-in-kitas-empfehlungen-an-politik-traeger-und-einrichtungen/> (Zugriff am 13.08.2016).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2016). Qualitätsausbau in Kindertageseinrichtungen 2016. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bock-Famulla, K. (2004): Finanzierungsmodelle im Spannungsfeld von Fachlichkeit und ökonomischer Realität. In: Diller, A.; Leu, H. R. & Rauschenbach, T. (Hrsg.) (2004): Kitas und Kosten: Die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen auf dem Prüfstand. Deutsches Jugendinstitut (DJI).

DJI-Fachforum Bildung und Erziehung, Band 1. München: DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut; Alleinauslieferung Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–29.

- Bock-Famulla, K. (2008). Länderreport frühkindliche Bildungssysteme 2008. Transparenz schaffen – Governance stärken. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bock-Famulla, K.; Lange, J. & Strunz, E. (2015). Länderreport frühkindliche Bildungssysteme 2015. Transparenz schaffen – Governance stärken. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Boemle, M. (2002): Unternehmensfinanzierung. 13., neubearbeitete Auflage. Zürich: Verlag SKV.
- Braun, A. K. (2012): Früh übt sich, wer ein Meister werden will – Neurobiologie kindlichen Lernens. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). WiFF Expertisen, Band 26. München: DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ) (Hrsg.) (2003). Empfehlungen zur Fachberatung. Beschlossen in der 95. Arbeitstagung vom 24. bis 26.11.2003 in Flehingen/Baden. Online verfügbar unter: http://www.bagljae.de/downloads/091_fachberatung_2003.pdf (Zugriff am 23.08.2016).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2005). Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin: BMFSFJ.
- Bundesministerium für Umwelt Naturschutz Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2016): Leitfaden Barrierefreies Bauen. Hinweise zum inklusiven Planen von Baumaßnahmen des Bundes. Berlin: BMUB. Online verfügbar unter: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/barrierefreies_bauen_leitfaden_bf.pdf (Zugriff am 13.11.2016).
- Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2015): Bericht der Baukostensenkungskommission. Endbericht 2015. Berlin: BMUB.
- Bundesverband Technischer Brandschutz e.V. (2013): Erfolgreiche Schutzkonzepte am Beispiel Flughafen. Auszug aus „Brandschutzspezial – Baulicher Brandschutz“ 2013. Online verfügbar unter: http://admin.bvfa.de/files/brandschutzspezial/BBS/de/1-bbs-schutzkonzepte-2013_de.pdf (Zugriff am 13.11.2016).
- Däumler, K.-D. & Grabe, J. (2013): Betriebliche Finanzwirtschaft. 10., vollständig überarbeitete Auflage. Hamm: NWB.
- Deutsche Gesellschaft für Sozialpädiatrie und Jugendmedizin (Hrsg.) (2008). Positionspapier der Deutschen Gesellschaft für Sozialpädiatrie und Jugendmedizin (DGSPJ) zu Qualitätskriterien institutioneller Betreuung von Kindern unter 3 Jahren (Krippen). Online verfügbar unter: <http://www.dgspj.de/wp-content/uploads/service-stellungnahmen-krippen-lang-2008.pdf> (Zugriff am 13.08.2016).
- Deutsche Liga für das Kind (Hrsg.) (2015). Gute Qualität in Krippe und Kindertagespflege. Positionspapier der Deutschen Liga für das Kind. Berlin: Deutsche Liga für das Kind.
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. (Hrsg.) (2010). Fachberatung in Kindertageseinrichtungen. Fachpolitisches Positionspapier. Online verfügbar unter: http://www.der-paritaetische.de/uploads/tx_pdforder/Broschuere_A5_fachberatung_komplett_web.pdf (Zugriff am 23.08.2016).

- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. (Hrsg.) (2015). Paritätischer Anforderungskatalog. Inklusion: Rahmenbedingungen für Kindertageseinrichtungen. Berlin: Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.) (2012). Empfehlungen des Deutschen Vereins zur konzeptionellen und strukturellen Ausgestaltung der Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung. Online verfügbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2011/dv-31-11-kindertagsbetreuung.pdf> (Zugriff am 23.08.2016).
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.) (2013). Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen. Online verfügbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2012/dv-33-12-qualitaet-in-kindertageseinrichtungen.pdf> (Zugriff am 23.08.2016).
- Diller, A.; Leu, H. R. & Rauschenbach, T. (Hrsg.) (2004): Kitas und Kosten: Die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen auf dem Prüfstand. Deutsches Jugendinstitut (DJI). DJI-Fachforum Bildung und Erziehung, Band 1. München: DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut; Alleinauslieferung Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- DIN EN 1996-1-1. DIN. Zentralverband des Deutschen Baugewerbes: Zentralverband des Deutschen Baugewerbes.
- Gesellschaft für Seelische Gesundheit in der Frühen Kindheit (Hrsg.) (o. J.). Verantwortung für Kinder unter drei Jahren. Empfehlungen der Gesellschaft für Seelische Gesundheit in der Frühen Kindheit (GAIMH) zur Betreuung und Erziehung von Säuglingen und Kleinkindern in Krippen. <http://www.gaimh.org/files/downloads/b8b3d3e77d238fe33d920ad208f30499/Verantwortung.pdf> (Zugriff am 13.08.2016).
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.) (2015). Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. GEW fordert bundesgesetzliche Regelung der Rahmenbedingungen. Online verfügbar unter: https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=39210&token=91d1ea2a600e9519cc542d1b0c4b23471caa3c3d&sdownload=&n=GEW_Qualitaetsgesetz_WEB.pdf (Zugriff am 22.08.2016).
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2014). Bildung – Erziehung – Betreuung mit QUALITÄT! Positionspapier der GEW Baden-Württemberg zum Anspruch von Qualität für Kinder bis drei Jahren in der Kindertagesbetreuung. Stuttgart: GEW Baden-Württemberg.
- Heister, W. (2008): Rechnungswesen in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heister, W. (2010): Erfolgsfaktoren des Controllings in Nonprofit-Organisationen. In: Reiss, H.-C. (Hrsg.). Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen. Baden-Baden: Nomos. S. 171–188.
- Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (Hrsg.) (2010): Kinder in den ersten drei Lebensjahren: Was können sie, was brauchen sie? Eine Handreichung zum Hessischen Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder von 0-10 Jahren. Online verfügbar unter: https://soziales.hessen.de/sites/default/files/media/hsm/2014-03-00_hanreichung_0-3_internet.pdf (Zugriff am 13.11.2016).
- InformationsZentrum Beton GmbH (o. J.): Geschichte des Betons. Online verfügbar unter: <http://www.beton.org/wissen/beton-bautechnik/geschichte-des-betons/> (Zugriff am 03.09.2016).

- Knieps, F. & Pfaff, H. (Hrsg.) (2015). BKK Gesundheitsreport. Langzeiterkrankungen. Zahlen, Daten, Fakten. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Leygraf, Jan (2013): Fachberatung in Deutschland. Eine bundesweite Befragung von Fachberaterinnen und Fachberatern für Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). WiFF Studien, Band 20. München: DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut.
- LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen (Hrsg.) (2014). Weil Kinder Zeit brauchen – für einen besseren Personalschlüssel in Sachsens Kindertageseinrichtungen. Ein Positionspapier der LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen. Online verfügbar unter: <http://liga-sachsen.de/nc/veroeffentlichungen/downloads.html?cid=10633&did=1773&sechash=18501aae> (Zugriff am 22.08.2016).
- LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg (Hrsg.) (2013). Bessere Chancen. Für Kinder. Für Brandenburg. Herausforderungen in Kindertageseinrichtungen. 2. Auflage. Online verfügbar unter: https://www.liga-brandenburg.de/hf_kita_xl_web_02-pdf-843751.pdf (Zugriff am 22.08.2016).
- Neuschwander, H. (2000): Die Entwicklung der Bauten des Elementarbereiches. Ausgewählte Aspekte des ländlichen und mittelstädtischen Raumes; dargestellt am Beispiel des Stadt- und Landkreises Heilbronn. Heidelberg: Heidelberger Dokumentenserver.
- Olfert, K. & Reichel, C. (2008): Finanzierung. 14., verbesserte und aktualisierte Auflage. Ludwigshafen: Kiehl.
- O. V. (2013): Ausfüllhinweise zum Verwendungsnachweis ab dem KGJ 13/14. Abgestimmte Vorgaben zur Führung des Verwendungsnachweises nach § 20 Abs. 4 Satz 2 KiBiz.
- Paritätischer Landesverband Sachsen (Hrsg.) (2007). „Was braucht die Kita zur Umsetzung des Sächsischen Bildungsplans?“ – Abschlussbericht des paritätischen Landesverbandes Sachsen. Online verfügbar unter: http://www.pariextra.de/uploads/media/Untersuchung_Parit%C3%A4t%20Sachsen_Was%20braucht%20die%20Kita%20zur%20Umsetzung%20des%20S%C3%A4chsischen%20Bildungsplanes.pdf (Zugriff am 22.08.2016).
- Pflugmann-Hohlstein, B. (2012): Kinderbetreuung gestern, heute und morgen. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, H. 4, S. 45–48. Online verfügbar unter: http://statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/PDF/Beitrag12_04_09.pdf (Zugriff am 13.11.2016).
- Prätsch, J.; Schikorra, U. & Ludwig, E. (2012): Finanzmanagement. Lehr- und Praxisbuch für Investition, Finanzierung und Finanzcontrolling. 4. erweiterte und überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Preissing, C.; Berry, G. & Gerszonowicz, E. (2015). Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung. In: Viernickel, S. et al. (Hrsg.). Qualität für alle – Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg im Breisgau: Herder. S. 253–315.
- Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2012). Empfehlungen des Landesjugendamtes Sachsen zur Fachberatung in Kindertageseinrichtungen und in Kindertagespflege verabschiedet vom Landesjugendhilfeausschuss am 01.03.2012. Online verfügbar unter: http://www.sms.sachsen.de/download/Verwaltung/lja_Empf_Fachberatung.pdf (Zugriff am 23.08.2016).

- Schilling, M. (2004): Berechnung der Platzkosten als finanzielle Grundlage für den quantitativen und qualitativen Ausbau. In: Diller, A.; Leu, H. R. & Rauschenbach, T. (Hrsg.) (2004): Kitas und Kosten: Die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen auf dem Prüfstand. Deutsches Jugendinstitut (DJI). DJI-Fachforum Bildung und Erziehung, Band 1. München: DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut; Alleinauslieferung Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 31–54.
- Schreyer, I.; Krause, M.; Brandl, M. & Nicko, O. (2014). AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Online verfügbaren unter: http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA_Endbericht.pdf (Zugriff am 04.07.2016).
- Statistisches Bundesamt (2015): Rechtspflege – Zivilgerichte. Fachserie 10, Reihe 2.1, 2014. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Rechtspflege/GerichtePersonal/Zivilgerichte2100210147004.pdf;jsessionid=420626D3656B40F86B8EC9F6B61664F4.cae4?__blob=publicationFile (Zugriff am 13.11.2016).
- Statistisches Bundesamt (2016a): Konjunkturindikatoren – Preise. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Preise/bpr110.html> (Zugriff am 03.09.2016).
- Statistisches Bundesamt (2016b): Preise – Index der Erzeugerpreise gewerblicher Produkte (Inlandsabsatz) nach dem Güterverzeichnis für Produktionsstatistiken, Ausgabe 2009 (GP 2009). Lange Reihen der Fachserie 17, Reihe 2 von Januar 2000 bis September 2016. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Preise/Erzeugerpreise/ErzeugerpreiseLangeReihenPDF_5612401.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff am 03.09.2016).
- Statistisches Bundesamt (2016c): Pressemitteilungen Nr. 231 vom 07.07.2016. Baupreise für Wohngebäude im Mai 2016: + 2,1 % gegenüber Mai 2015. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/07/PD16_231_61261.html (Zugriff am 27.08.2016).
- Strehmel, P. (2015). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, S. et al. (Hrsg.). Qualität für alle – Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg im Breisgau: Herder. S. 131–252.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). WiFF Expertisen, Band 39. München: DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut.
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2016). Gesundheitsreport 2016 – Gesundheit zwischen Beruf und Familie. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tietze, W., Grenner, K., Gralla-Hoffmann, K. & Dabrowski, M. (2008) Evaluierung der Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen sowie Struktur und Angebote der Fachberatung für Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege in Sachsen. Abschlussbericht des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales. Online verfügbar unter: http://www.kita-bildungsserver.de/fileadmin/inc/do_download.php?did=441 (Zugriff am 22.08.2016).

- Tietze, W. (Hrsg.); Meischner, T.; Gänsfuß, R.; Grenner, K.; Schuster, K.-M.; Völkel, P. & Roßbach, H.-G. (1998). Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten. Neuwied, Berlin: Luchterhand.
- Ver.di Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe (Hrsg.) (2013). Bundesweit einheitliche Qualität in Kindertagesstätten. ver.di-Entwurf zu einem Bundes-Kita-Gesetz. Online verfügbar unter: <https://sozialarbeit.verdi.de/++file++53171b35aa698e108800042d/download/0254%2021%20Bro%20KitaGesetz%20V02.pdf> (Zugriff am 22.08.2016).
- Viernickel S. & Fuchs-Rechlin, K. (2015). Fachkraft-Kind-Relation und Gruppengröße in Kindertageseinrichtungen. Grundlagen, Analysen, Berechnungsmodell. In: Viernickel, S. et al. (Hrsg.). Qualität für alle – Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder. S. 11–130.
- Viernickel S.; Fuchs-Rechlin, K.; Strehmel, P.; Preissing, C.; Bensel, J. & Haug-Schnabel, G. (Hrsg.) (2015). Qualität für alle – Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Viernickel, S.; Nentwig-Gesemann, I.; Nicolai, K.; Schwarz, S. & Zenker, L. (2013). Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin: GEW, Diakonie Deutschland, Paritätischer Gesamtverband.
- Viernickel, S. & Schwarz, S. (2009). Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind Relation. 2, korrigierte Auflage. Berlin: GEW.
- Viernickel, S.; Voss, A.; Mauz, E.; Gerstenberg, F. & Schumann, M. (2013). STEGE – Strukturqualität und ErzieherInnengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Online verfügbar unter: <http://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=20674&token=9d0413d1612a043e64cd74e9e71d51fcef13ec&sdownload=> (Zugriff am 04.07.2016).
- Wiesner, R. (2016). Gutachten zum Reformbedarf bei der Finanzierung der Kindertagesbetreuung. Online verfügbar unter: https://www.froebel-gruppe.de/fileadmin/user/Dokumente/Stellungnahmen/FROEBEL_Gutachten_Reformbedarf_Webansicht.pdf (Zugriff am 29.06.2016).
- Wilk, M. (2016): Der Raum als Erzieher. Die Bedeutung des Raumes für die kindliche Bildung und Entwicklung. Marburg: Tectum.
- Wöhe, G.; Bilstein, J.; Ernst, D. & Häcker, J. (2009): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.

Richtlinien:

- Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Fachberatung in Tageseinrichtungen für Kinder. Runderlass des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen vom 28. April 1983 (Az. IV/2 - 6001.74). Online verfügbar unter: https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=1&gld_nr=2&ugl_nr=2160&bes_id=1450&val=1450&ver=7&sg=0&aufgehoben=J&menu=1 (Zugriff am 31.10.2016).
- Richtlinien des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL) über die Förderung von Kindern mit Behinderung in Kindertageseinrichtungen vom 19.12.2008 in der Fassung vom 20.12.2013. Online verfügbar unter: <https://www.lwl.org/@@afiles/33387097/lwl-richtlinien.pdf> (Zugriff am 14.07.2016).
- Richtlinien des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR) zur Förderung der Inklusion in Kindertageseinrichtungen (FlnK) vom 07.04.2014 in der Fassung vom 09.03.2016. Online verfügbar unter: http://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/kinderundfamilien/finanziellefoerderungvontagesbetreuung/dokumente_86/neue_foerderung_von_kindern_mit_behinderung/Richtlinien_des_Landschaftsverbandes_Rheinland_zur_Foerderung_der_Inklusion_in_Kindertageseinrichtungen_vom_07042014__in_der_Fassung_vom_09032016.pdf (Zugriff am 14.07.2016).
- Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen für Investitionen zum Ausbau von Plätzen in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege. Runderlass des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen vom 09. März 2016 (Az. 321-6252.2). Online verfügbar unter: https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=7&vd_id=15558 (Zugriff am 18.07.2016).
- Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zu Fortbildungsmaßnahmen für pädagogische Kräfte des Elementarbereichs des Landes Nordrhein-Westfalen. Runderlass des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen vom 08. Juli 2016 (Az. 323.3.6001.02.02). Online verfügbar unter: https://www.kita.nrw.de/sites/default/files/public/mfkjks_foerderrichtlinie_fortbildungsmassnahmen_im_elementarbereich.pdf (Zugriff am 18.07.2016).

Impressum

Beiträge von:

Prof. Dr. Werner Heister (Hochschule Niederrhein; SO.CON-Institut)

Prof. Dr. Christina Jasmund (Hochschule Niederrhein; Kompetenzzentrum Kindheitspädagogik in Bewegung)

Sarah Hödtke (BA; Hochschule Niederrhein)

Dr.-Ing. Matthias Wilk (Architekt; Düsseldorf | <http://www.bildungsraeume.eu/index.php/kontakt>)

Gesamtredaktion: Prof. Dr. Werner Heister (www.think4future.de)

Fotos (c): Matthias Wilk

Mönchengladbach: Hochschule Niederrhein 2016; 2. Auflage

Im Auftrag der Landesarbeitsgemeinschaft der AWO NRW