

REALISIERUNG BETRIEBSNAHER KINDERBETREUUNG

HANDBUCH ZUM BUSINESS-PLAN-GENERATOR FÜR EINE BEDARFSGERECHTE KINDERTAGESSTÄTTE

Die Informationen im Dokument stellt Ihnen das Projekt „Vernetzte Kinderbetreuung für KMU“ als Teilprojekt der Entwicklungspartnerschaft „Gendermainstreaming in der Informationsgesellschaft“ im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL zur Verfügung.

Leipziger & Partner hat diese Bestandteile des Handbuchs und eines Business-Plans sorgfältig konzipiert, recherchiert und berechnet - übernimmt aber keine Gewähr für deren Richtigkeit. Die Informationen sind eine Momentaufnahme – erstellt während der Projektlaufzeit. Die Rahmenbedingungen können sich natürlich jederzeit ändern.

Das Teilprojekt dankt der Gemeinschaftsinitiative EQUAL und damit dem Europäischen Sozialfonds und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, die diese Arbeiten ermöglichen.



1	Warum ein Businessplan-Generator und ein Handbuch zu dessen Nutzung? Oder: Hintergrund des Projektes.....	3
1.1	Kontext.....	3
1.2	Das Modell	5
1.3	Der Toolkoffer.....	5
2	Unser Konzept der bedarfsgerechten Kindertagesstätte	7
2.1	Flexible Nutzung der Öffnungszeiten	7
2.1.1	Tool zur Personalplanung	8
2.1.2	Individualbetreuung in Ausnahmefällen	9
2.1.3	Organisation der Individualbetreuung in Ausnahmefällen.....	12
2.1.4	Versicherungssituation	13
2.1.5	Pädagogisches Konzept.....	14
2.2	Geschäftsmodell und Finanzplan - Kosten.....	15
2.2.1	Investitionskosten	15
2.2.2	Laufende Kosten für Regelbetrieb	15
2.2.2.1	Kosten für feststehende Mehrwerte.....	16
2.2.2.2	Laufende Kosten für variable Mehrwerte/zusätzliche Betreuungsleistungen	21
2.3	Geschäftsmodell und Finanzplan - Einnahmen.....	22
2.3.1	Finanzierung der Startinvestitionen	22
2.3.2	Finanzierung der laufenden Kosten	22
2.3.3	Werkzeuge zur Finanzplanung.....	23
3	Organisation	23
3.1	Verbund von Kindertagesstätte, fördernden Unternehmen und Trägerverein	23
3.2	Investitionsphase	24
3.3	Laufender Betrieb.....	25
3.4	Rechte und Pflichten	25
3.4.1	Unternehmen	25
3.4.2	Kita-Leitung	26
3.4.3	Eltern.....	26
3.4.4	Träger der Einrichtung.....	26
4	Realisierungsfahrplan.....	27

1 Warum ein Businessplan-Generator und ein Handbuch zu dessen Nutzung? Oder: Hintergrund des Projektes

Das Projekt „Vernetzte Kinderbetreuung durch KMU“ ist Teil der Entwicklungspartnerschaft „Gendermainstreaming in der Informationsgesellschaft“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Die Entwicklungspartnerschaft, bestehend aus dem FrauenComputerZentrumBerlin e.V., dem Konzern Deutsche Telekom, LIFE e.V. und Leipziger & Partner (Leipziger Berlin GmbH, früher echopool GmbH) hat es sich zum Ziel gesetzt, entlang einzelner Stationen der (Berufs-)Biografie von Frauen Lösungen und Ansätze voranzutreiben, die die Chancengleichheit von Frauen am Arbeitsmarkt unterstützen. Durch die Teilprojekte mit ihren Ansätzen in spezifischen Lebens-Berufs-Situationen von Frauen wurden innovative Modelle an unterschiedlichen Schwellen entwickelt, umgesetzt und zu einem integrativen Handlungsansatz zusammen geführt.

Mit dem Projekt „Betriebsnahe Kinderbetreuung für ein Netzwerk von Unternehmen“ entwickelte Leipziger & Partner im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative Equal einen Toolkoffer, der es Netzwerken von Unternehmen ermöglichen soll, betriebsnahe, flexible Kinderbetreuung mit hoher Qualität praxisnah und effektiv zu organisieren.

1.1 Kontext

Dem vorliegenden Teilprojekt liegt zunächst die Erkenntnis zugrunde, dass mangelnde bzw. unflexible Kinderbetreuungseinrichtungen für Eltern, insbesondere für Mütter, eines der Hauptprobleme für eine gleichberechtigte Teilnahme am Arbeitsmarkt darstellt – dies insbesondere am Übergang von der Informations- zur Wissensgesellschaft. Warum ist das so?

¹Wissen als dritter ökonomischer Faktor neben Boden und Kapital entsteht in den Köpfen, in der Zusammenarbeit von Menschen und wird durch Technologien gebündelt. Wissen benötigt Erfahrung, Kontinuität, Fortbildung, situative Zusammenhänge, Projekte, Cases und Flexibilität. Dazu zählt auch die zeitliche Flexibilität insbesondere in zunehmend projektgetriebenen und globalisierten Arbeitszusammenhängen (Projekttäler, Projektberge, wechselnde und enge Deadlines, veränderte Arbeitszeiten durch Internationale Geschäftsbeziehungen, Reisetätigkeiten/Mobilität etc.).

Die Technologien, die dem Gewinn des ökonomischen Faktors Wissen, seiner Verarbeitung, seinem Transfer und seiner Nutzung/Anwendung zu Grunde liegen, erfordern ein kontinuierliches „Dranbleiben“ und Lebenslanges Lernen on the job. „Auszeiten“ oder mangelnde zeitliche und inhaltliche Belastbarkeit und Flexibilität führen unweigerlich zu schlechteren beruflichen Chancen sowie zu berufsbiografischen Einbrüchen. Eine schlechte Abdeckung mit Kinderbetreuungsplätzen (Quantität) sowie fehlende Flexibilität und mangelnde Qualität benachteiligen Frauen am Arbeitsmarkt.

Bei der Zielsetzung des Teilprojekts sind aber nicht nur Mütter – und auch Väter – Kernzielgruppe sondern auch Unternehmen. Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche erleben seit den 80-ern Einbrüche, wenn sich ihre meist jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Kinder entscheiden bzw. zu Eltern werden und damit für eine gewisse (auch längere) Phase ihre Prioritäten anders setzen (müssen). In diesem

¹ Bei dem hier verwandten Wissensbegriff denken wir nicht an klassische Wissensbranchen/-abteilungen (Forschung u. Entwicklung, Unternehmensberatung, Anwaltskanzleien, Rankingagenturen etc.). Seit IKT und andere Programme, Systeme, Anwendungen in jede Branche Eintritt gefunden haben, fließen hier alle Erfahrungen und Erkenntnisse ein und zusammen. Das ist die Basis heutiger Arbeit: ob im Lottokiosk, im Reisebüro, in der Versicherung, in der Produktionsstätte oder im High-Tech-Unternehmen.

Branchenumfeld – quasi den Vorreitern der Wissensgesellschaft - war bereits früh zu Tage getreten, dass MitarbeiterInnen - deren Know-how und Kompetenzen - die wichtigste Ressource darstellt und diese nicht unbegrenzt austauschbar ist bzw. Wechsel und Fluktuation betriebswirtschaftlich ernst zunehmende Größen sind. Diese Unternehmen führten als erste Teleworking ein und dachten bereits sehr früh über alternative Kinderbetreuungsmodelle nach, hatten aber keine Kapazitäten, Entwicklungsarbeit zu betreiben. Auch Unternehmen anderer Branchen beschäftigten sich mit dem Thema der Kinderbetreuung und einige setzten es um, insbesondere in Regionen, in denen es schwierig war, qualifizierte MitarbeiterInnen zu gewinnen und zu halten (z.B. Vaude); oder Großunternehmen, die auf Flexibilität ihrer MitarbeiterInnen bzw. auf Kräfte aus dem Ausland angewiesen waren. Kinderbetreuung wurde hier zum wirtschaftlichen Standortfaktor (z.B. Mercedes Benz, T-Mobile,). Diese Unternehmen stellten 1-2 Kräfte für 1-2 Jahre zur Verfügung, um die Entwicklung und Initiierung zu bewerkstelligen oder beauftragten Externe (z.B. Familienservice GmbH). Es erschien dem Projektteam einerseits als eine sehr ressourcenaufwändige Angelegenheit, dass jedes Unternehmen in Dingen betriebliche Kinderbetreuung „das Rad immer wieder aufs Neue erfinden muss“ und mit der Recherarbeit hierfür stetig bei Null beginnt. Das Teilprojekt hatte es sich einerseits zum Ziel gesetzt, diese Anfangsinvestition durch ein übertragbares Konzept und Instrumentarien zu reduzieren bzw. einzusparen. Die andere Überlegung war, dass Netzwerke von Unternehmen in einem regionalen Umfeld sich die auf Kosten und Risiken teilen könnten, am besten noch in Kooperation mit der öffentlichen Hand.

Die Kinderbetreuung ist in Deutschland noch immer fast ausschließlich Frauensache – und Betreuung für Kinder unter drei Jahren noch immer Mangelware (im Durchschnitt unter 30%). Nur knapp 2% der Eltern, die die Elternzeit in Anspruch nehmen sind Männer. Ganztagsbetreuung und Ganztagschulen sind erst langsam im Kommen. Ein (Fulltime-)Job, insbesondere einer mit erhöhten Flexibilitätsanforderungen, ist für die meisten Frauen nicht machbar. Vereinbarkeit von Beruf und Familie lastet in Deutschland auf den Schultern der Frauen und geht zu ihren beruflichen und ökonomischen Lasten.

Aber in der Berufsbiographie von Frauen stellt nicht nur die tatsächliche Zeit der Elternschaft einen Bruch oder eine weitere Schwelle dar. Ausbildung, Bewerbung, Einstellung, berufliche Weiterentwicklung und Beförderung von Frauen sind allein von dem Fakt der „potentiellen Elternschaft“ in mehrfacher Hinsicht negativ betroffen. Neben mangelnder Chancengleichheit ist die berufliche Benachteiligung von Frauen ein eindeutig volkswirtschaftliches Thema. Deutschland ist auf die „Ressource Frauen“, die nie zuvor so qualifiziert waren, wie heute, angewiesen. Und Deutschlands Wirtschaft, Politik und soziale Sicherungssysteme brauchen Nachwuchs. Deswegen geht es bei dem Thema der Kinderbetreuung nicht nur um Vereinbarkeit und eine Verbesserung der Kinderbetreuung sondern um die Notwendigkeit von veränderten Einstellungen auf mehreren Seiten, um ein gesellschaftliches Umdenken.

Die Arbeit an einer Lösung zu Realisierung bedarfsgerechter Kinderbetreuung mit der Beteiligung von Unternehmen sollte aber nicht nur der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt dienen. Die „Entwicklungsarbeit“ sollte auch Impulse setzen, Familien und Kinder als wichtigen und integrativen Bestandteil einer Gesellschaft wieder wahr zu nehmen sowie die Grenzen zwischen Erwerbs- und anderer Arbeit, zwischen „Erfüllung durch Erwerbsarbeit“ und andere Lebensbereiche durchlässiger zu gestalten. Und: Unternehmen sollten neben der betriebswirtschaftlichen Sichtweise im Sinne von Corporate Citizenship zur Überlegung kommen, ob sie nicht einen gesellschaftlichen Beitrag leisten wollen – mittels einer freiwilligen Verantwortungsübernahme für die Familien ihrer MitarbeiterInnen und evtl. für ihren Bezirk/ihre Region.

Vor diesem Hintergrund trat das Teilprojekt im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „Gendermainstreaming in der Informationsgesellschaft“ an, um durch die Konzeptentwicklung eines innovativen Kinderbetreuungsmodells Überzeugungsarbeit in mehrere Richtungen zu betreiben. Das Ergebnis, ein übertragbares Modell in Form eines Toolkoffers – im wesentlichen bestehend aus einem Businessplan-Generator und einem Handbuch zu dessen Nutzung - sollte in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Politik und

Verwaltung, Expertinnen und Experten der Kinderbetreuung (Best Practice, Träger, Forschung, Eltern, Erzieherinnen, Erzieher) entwickelt werden und allen Beteiligten und Interessierten am Ende der Laufzeit zur Verfügung gestellt werden. Der Businessplan-Generator ermöglicht anhand eines Excel-Tools die Planung einer Kita nach dem im Handbuch beschriebenen Konzept. Das Handbuch leistet also die Einbettung und Erläuterung des Tools. Der Recherchebericht zur Kinderbetreuung in Deutschland liefert zusätzliches Informationsmaterial und weitere Recherche-Quellen.

1.2 Das Modell

Das Modellkonzept wurde geplant für ein Netzwerk an Unternehmen, die regional nah beieinander angesiedelt sind und gemeinsam betriebsnahe Kinderbetreuung umsetzen möchten. Die Planung bezieht sich auf eine mögliche Modellkita in Berlin. Durch die netzwerkträgerschaft und durch die Teilnahme am öffentlichen Platzvergabeverfahren, in dem die Kinder der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie „Kiez Kinder“ behandelt werden bzw. auch ggfs. andere „Kiez Kinder“ die Kita besuchen, wird das Belegungsrisiko der Unternehmen reduziert. Denn Unternehmen scheuen sich häufig davor, die hohen Anfangsinvestitionen und Fixkosten zu übernehmen, da sie sich nicht sicher sein können, wie lange eine Auslastung der Kita mit Kindern ihres Unternehmens gegeben ist.

Das Modell setzt inhaltlich an zwei Kernpunkten an: an der Flexibilität und der Qualität von Kinderbetreuung für Kinder von 0-6 Jahren. Mit dem 7. Lebensjahr und/oder der Einschulung endet dieses Konzept, da ab diesem Zeitpunkt das „Kiezprinzip“ vor der Arbeitsplatznähe Vorrang hat.

Die Kita, die auf dem Modellkonzept fußen soll, bietet die flexible Nutzung der durch das Jugendamt jeweils bewilligten Kinderbetreuungszeit sowie eine Notfallbetreuung im Krankheitsfalle des Kindes, bei Arbeit in den Abend-/Nachstunden oder bei Reisetätigkeit der Eltern im Zuhause des Kindes. Für die Notfallbetreuung wird zusätzliches Personal in der Kita vorgehalten, das auf Grundlage geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse auch den Kindern der Kita und den Eltern bekannt ist. Für die Zusatzbetreuung kommen je nach Verursachungsgrund die Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber oder die Eltern auf. Wobei die Berechnung der Beispielskita in die laufenden Kosten und die Kostenbeteiligungsbeiträge bereits ein Kontingent von 10 Std. Zusatzbetreuung pro Monat pro Kind vorsieht.

Der zweite Ansatzpunkt ist die Qualität durch altersgerechte und interessensspezifische Förderung und frühkindliche Bildungsangebote, die in Deutschland im Vergleich zu anderen Nationen noch unterentwickelt ist. Auch dies entlastet berufstätige Mütter und Väter von kleinen Kindern.

1.3 Der Toolkoffer

Der Toolkoffer ist eine Art „Starterkit“ für Eltern, Unternehmen, Institutionen, Netzwerke die an einem beliebigen Standort in Deutschland eine Einrichtung für Kinderbetreuung gründen wollen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in besonderen Maße fördern und dabei die Unterstützung gerade von Frauen in der Arbeitswelt vorantreiben möchten. Neben der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, für die sich die Unternehmen einsetzen, bietet das Vorhaben, die Chance für Unternehmen an einem wegweisenden Modell teilzuhaben (Image). Die Vorarbeit von Leipziger&Partner im Rahmen von EQUAL versetzt die Unternehmen in die Lage, ein Kinderbetreuungsmodell zeitnah, investitionsschonend und risikomindernd umzusetzen.

Das Endprodukt, der **Toolkoffer**, ist fertig gestellt und enthält folgende Bestandteile:

- Businessplan Generator für eine Kindertagesstätte mit erhöhtem/flexiblem Betreuungsbedarf inkl. Exceltools mit:
 - Zentralen Kennwerten
 - Kalkulation Personalbedarf
 - Planung Zusatzbetreuung

- Kostenplan
- Investitionen
- Handbuch zur Erläuterung des Modells und zur Nutzung des Businessplan-Generators (vorliegendes Dokument)
- Leitfaden für die Entwicklung eines eigenen Kita-Konzepts inkl. pädagogischem Konzept
- Fragebogen zur Bedarfserhebung
- Präsentation für die Suche nach Partnern
- Recherchebericht Kinderbetreuung

Es empfiehlt sich auch den Recherchebericht zu lesen, der die Vorarbeit und Grundlage zur Entwicklung des Toolkoffers darstellt. In diesen sind auch Fakten rund um die Kinderbetreuung in Deutschland eingeflossen sowie Best Practice. Allerdings ist der Status von Ende 2002, da dieser Bericht, wie gesagt, ein Startstein bildete. Der Toolkoffer wird über die Plattform der Entwicklungspartnerschaft zur Verfügung gestellt; alle Texte, Tools und Anleitungen etc. können runter geladen werden.

2 Unser Konzept der bedarfsgerechten Kindertagesstätte

2.1 Flexible Nutzung der Öffnungszeiten

Kindertagesstätten mit flexibler Kinderbetreuung sollten lange Öffnungszeiten bieten, z.B. könnte die Betreuungseinrichtung an Werktagen bei Bedarf von 7.30 bis 20 Uhr geöffnet sein. Wenn diese langen Öffnungszeiten von berufstätigen Eltern dann flexibel genutzt werden können, wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie optimal unterstützt.

Erfahrungsgemäß bleiben nur wenige Kinder länger als bis 18 Uhr in der Kindertagesstätte. Sollten deswegen zu einem bestimmten Zeitpunkt keine Kinder mehr anwesend sein, so steht es dem/der verantwortlichen Mitarbeiter/in der Kindertagesstätte frei, die Kita für den entsprechenden Tag zu schließen. Das spart Betriebskosten.

Innerhalb dieser Öffnungszeiten sollten Eltern ihre Kinder holen und bringen können, wann sie wollen. Einschränkungen:

- » In einer Kernzeit für Bildungsangebote sollten Kinder nur in nicht vermeidbaren Ausnahmefällen geholt oder gebracht werden. Dies ist sinnvoll, damit in dieser Zeit ein pädagogisches Programm mit den Kindern durchgeführt werden kann.
- » Die Kinder sollten nach Möglichkeit nicht mehrfach an einem Tag gebracht und wieder geholt werden. Die mehrfache Trennung von den Eltern bedeutet für Kinder vermeidbaren emotionalen Stress. Absprachen zwischen Eltern und Kita-Leitung sind im Einzelfall möglich.

Es wäre außerdem sinnvoll, wenn Eltern Zeitfenster während eines Arbeitstages nutzen können, um Zeit mit ihrem Kind in der Kindertagesstätte zu verbringen. Sinnvolle Formen hierfür werden Kita-Leitung, Träger und Eltern im Betrieb gemeinsam finden. Leipziger&Partner geht davon aus, dass es Kernzeiten im Tagesablauf der Kindertagesstätte geben sollte, in denen die Anwesenheit der Eltern nicht sinnvoll ist.

Sollte die Erfahrung im Betrieb der Kindertagesstätte zeigen, dass bestimmte Randzeiten der langen Öffnungszeiten, z.B. zwischen 18 und 20 Uhr, nur selten genutzt werden, dann könnte die Leitung der Einrichtung bestimmen, dass Eltern ihren Betreuungsbedarf innerhalb dieser Zeiten mit einem Tag (24h) Vorlauf anmelden müssen.

Wie lange Eltern ihr Kind in der Kindertagesstätte betreuen lassen können, hängt ab von der durch das zuständige (Jugend-)Amt bewilligten Betreuung. Eine bewilligte Ganztagsbetreuung liegt bei neun Stunden pro Tag.

Dabei können Eltern ihr Kind auch an einzelnen Tagen länger als neun Stunden in der Kindertagesstätte betreuen lassen, sofern sie ihr Betreuungskontingent im Wochen- oder Monatsdurchschnitt nicht überschreiten. Geregelt wird dies über ein so genanntes Zeitkonto, das die bewilligte und genutzte Betreuungszeit erfasst.

Mögliche Einschränkungen der flexiblen Nutzung von Zeitkonten können helfen, einerseits die Kindertagesstätte wirtschaftlich zu betreiben, andererseits das Wohl der Kinder nicht aus den Augen zu verlieren:

- » Eine Betreuung von mehr als neun Stunden an einem Tag müssen Eltern bei der Kita-Leitung mit einem Vorlauf von 24h anmelden.
- » Aus pädagogischen Gründen muss die Betreuungszeit an einem Tag zusammenhängend gewählt werden.
- » Sollte ein Kind durch lange Betreuungszeiten emotional (zu) stark belastet werden, sollten die Eltern in Absprachen mit der Kita-Leitung die Betreuungszeit reduzieren. Dem Arbeitgeber der Eltern entsteht dadurch kein Anspruch, seine Zahlung an den Träger der Kindertagesstätte zu reduzieren.

- » Voraussetzung der beschriebenen Flexibilität für die Eltern ist eine erwartbare Ballung des Bedarfs in der Zeit zwischen 9 Uhr und 18 Uhr (Alternativ zwischen 8 und 17 Uhr). Sollten regelmäßig mehr als 25% der angemeldeten Kinder außerhalb dieses Zeitintervalls liegende Randzeiten nutzen wollen, so steht es dem Träger frei, die Eltern verbindlich aufzufordern ihren Betreuungsbedarf in zwischen 7.30 und 9 Uhr sowie zwischen 18 und 20 Uhr einen Tag im Vorfeld anzukündigen.

2.1.1 TOOL ZUR PERSONALPLANUNG

Für Betreiber einer bedarfsgerechten Kindertagesstätte mit flexiblen Öffnungszeiten ist die Personalplanung eine zentrale Herausforderung.

Sie benötigen mehr Personal als reguläre Kindertagesstätten, weil sie lange Öffnungszeiten anbieten müssen und es den Eltern ermöglichen, ihre Kinder im Rahmen dieser langen Öffnungszeiten möglichst flexibel zu bringen und zu holen. Dies erfordert eine größere Flexibilität der Kindertagesstätte, auf die Bedürfnisse der Eltern zu reagieren – und damit auch eine stärkere Personaldecke.

Auf der anderen Seite stellen Personalkosten den größten Kostenfaktor dar. Der Personaleinsatz sollte deswegen höher sein als es notwendig ist, um die angestrebte Flexibilität und pädagogische Qualität sicher zu stellen.

Insofern ist es für diese Kindertagesstätten von essentieller Bedeutung, eine gezielte Personalplanung zu betreiben, welche das flexible Betreuungskonzept unterstützt. Anhand von Erfahrungen unserer Best Practice Kindertagesstätten haben wir ein beispielhaftes Tool entwickelt, das die Personalplanung in Kindertagesstätten erleichtern kann (in der vorliegenden Form oder in Abwandlungen aufgrund verschiedener Bedarfsstrukturen).

Uhrzeit	Anwesende Kinder (Schätzung)	Fachkraftstunden / Schichten						Zusatzpersonal	Praktikant / Praktikantin
		0,5	1	1	1	1	1		
7.30-8.00	4	0,5						Putzkraft anwesend	
8.00-9.00	10	1							1
9.00-10.00	32	1	1						1
10.00-11.00	38	1	1	1	1				1
11.00-12.00	38	1	1	1	1				1
12.00-13.00	38	1	1	1	1				1
13.00-14.00	38		1	1	1	1			1
14.00-15.00	38		1	1	1	1	1		1
15.00-16.00	38		1	1	1	1	1		
16.00-17.00	32				1	1	1		
17.00-18.00	20				1	1	1		
18.00-19.00	8						1	1	
19.00-20.00	0						0	0	
		5,5	7	6	8	6			
Gesamt benötigte Betreuungsstunden pro Tag	332	32,5						5	7

Beispiel für ein Personalplanungstool in einer Kindertagesstätte mit langen, flexibel nutzbaren Öffnungszeiten

Was sind die zentralen Parameter bei dem vorliegenden Beispiel zur Personalplanung?

1. Anzahl der Plätze: Die vorliegende Tabelle zeigt ein Beispiel für Personalplanung in einer Kindertagesstätte mit 40 Plätzen.

2. Öffnungszeiten Die Einrichtung im Beispiel bietet lange Öffnungszeiten (bei Bedarf von 7.30 Uhr bis 20). Die Eltern können die Öffnungszeiten der Einrichtung im Rahmen der Ganztagsplätze ihrer Kinder flexibel nutzen - entsprechend ihren Bedürfnissen und denen ihrer Kinder.

3. Erwartbare Anwesenheit der Kinder im Tagesverlauf: Die Planung basiert auf der Annahme, dass auch bei flexiblen Nutzungsmöglichkeiten die meisten Kinder in einer Kernzeit in der Kindertagesstätte sein werden. Im Beispiel wurde die Kernzeit von 9 bis 18 Uhr angesetzt.

4. Einsatz von Betreuungspersonal - zusätzlich zu dem gesetzlich vorgeschriebenen Fachpersonal geht die Planung in dem Beispiel davon aus, dass zusätzliches Personal und Praktikanten/innen den Personalschlüssel aufstocken. Diese zusätzlichen Betreuungskräfte ermöglichen einerseits eine hochwertigere pädagogische Arbeit, andererseits eine flexible Nutzung langer Öffnungszeiten durch die Eltern.

5. Unterscheidung zwischen Kern- und Randzeiten. Randzeiten sind im vorliegenden Beispiel Zeiten, in denen deutlich weniger als die Hälfte der Kinder in der Einrichtung anwesend sind und in denen die angemessene Betreuung der Kinder wichtiger ist als die gezielte pädagogische Arbeit. (Natürlich ist im weiteren Sinne jeder Kontakt zwischen Kindern und Betreuern eine Art von pädagogischer Arbeit)

Ein Planungs-Tool wie im vorliegenden Beispiel unterstützt die Leitung einer Kindertagesstätte dabei:

Erstens: Einzuschätzen, wie groß der Personalbedarf insgesamt ist, gemessen in benötigten Betreuungsstunden – was wiederum direkte Auswirkung auf die Finanzplanung der Einrichtung hat.

Zweitens: Einen Schichtenplan zu erstellen, aus dem hervorgeht, wie viele Arbeitskräfte benötigt werden, um die notwendige Zahl von Betreuungsstunden dann zu leisten, wenn Eltern und Kinder sie brauchen.

Gerade in Kindertagesstätten mit flexiblen Betreuungszeiten kann es sein, dass eine spezifische Mischung aus Vollzeitkräften und Teilzeitkräften mit unterschiedlich großen Arbeitszeitkontingenten eingesetzt werden muss, um dies zu erreichen.

2.1.2 INDIVIDUALBETREUUNG IN AUSNAHMEFÄLLEN

Allgemeine Überlegungen

Eine Kindertagesstätte, die es mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernst meint, sollte Lösungen anbieten für **Notfälle der Kinderbetreuung**. Solche Notfälle können darin bestehen, dass die Eltern zu Zeiten arbeiten müssen, an denen die Kindertagesstätte nicht geöffnet hat. Das betrifft vor allem die Abendstunden. Eine andere Art von Notfall tritt auf, wenn ein Kind krank wird und die Kindertagesstätte nicht besuchen kann, die Eltern aber arbeiten müssen.

In solchen Fällen stehen Eltern vor der Herausforderung, die Betreuung ihrer Kinder sicher zu stellen, ein gutes Gefühl dabei zu haben, um sich ihrer Arbeit zu widmen. Die Idee des vorliegenden Konzeptes ist es, Eltern in dieser Situation so gut wie möglich zu unterstützen.

Damit eine Kindertagesstätte dies leisten kann, muss sie über ihren **Aktivitätsradius ausweiten** – nämlich auf das Zuhause der Kinder. Denn Kinder, die aufgrund der oben beschriebenen Situationen nicht in der Kindertagesstätte betreut werden können, müssen logischerweise bei sich zuhause betreut werden. Diese Betreuung soll von Mitarbeiterinnen der Kindertagesstätte übernommen werden und über die Kindertagesstätte organisiert

werden. Dies stellt sicher, dass die Kinder von Personen betreut werden, die ihnen vertraut sind und entlastet die Eltern von der oft kraftzehrenden Organisation von Notlösungen – üblicherweise hektisches Telefonieren nach Babysittern, Verwandten oder Freunden unter enormen Zeitdruck (Betreuungspatchwork).

Die individuelle Betreuung in den beschriebenen Notfällen kann verschiedene Formen annehmen. Hier ein paar **Beispiele**:

1. Die Eltern eines Kindes müssen an einem Abend lange arbeiten – länger als die Kindertagesstätte geöffnet hat. In diesem Fall könnte das Kind in der Einrichtung betreut werden, bis diese schließt. Anschließend begleitet eine Betreuungskraft der Einrichtung das Kind zu seinem Zuhause. Dort bleibt die Betreuungskraft bei dem Kind bis das erste Elternteil von der Arbeit nachhause kommt.
Falls die Eltern die ganze Nacht wegbleiben müssen, z.B. weil sie auf Dienstreise sind, wäre es auch denkbar, dass die Betreuungskraft in der Wohnung des Kindes übernachtet. Dies setzt natürlich ein besonders großes gegenseitiges Vertrauensverhältnis sowie entsprechende räumliche Gegebenheiten voraus.
2. Die Eltern eines Kindes müssen am Wochenende arbeiten, wenn die Kindertagesstätte nicht geöffnet hat. Um dann die Betreuung des Kindes sicher zu stellen begibt sich eine Betreuungskraft zu dem Kind nachhause und betreut es dort solange die Eltern arbeiten müssen.
3. Wenn ein Kind krank wird und die Kindertagesstätte nicht besuchen kann, würde eine Betreuungskraft der Kindertagesstätte das Kind tagsüber zuhause betreuen – solange die Eltern aufgrund ihrer beruflichen Verpflichtungen abwesend sein müssen.

Ein solches Angebot der Individualbetreuung bedeutet für eine Kindertagesstätte eine **organisatorische Herausforderung**. Sie muss einen Teil ihres Personals für die Betreuung der Kinder zuhause bereit stellen und auch entsprechend schulen. Außerdem muss sie flexibel auf die unplanbaren Notfälle reagieren können – auch wenn an einem Tag mehrere dieser Notfälle zeitgleich auftreten. Das kann eine Einrichtung nicht mit der regulären Personaldecke leisten. Zusätzliche Mitarbeiterinnen müssen eingestellt werden, die nur teilweise in der Kindertagesstätte selbst mitarbeiten und einen Großteil ihrer Arbeit in kurzfristig anberaumten Einsätzen bei den Kindern zuhause leisten, oft auch abends oder am Wochenende.

Nach dem Vorbild von Selbsthilfeinitiativen von Alleinerziehenden (z.B. SHIA in Berlin) oder „Leihgroßeltern“ sollen diese zusätzlichen Mitarbeiterinnenstellen nicht mit ausgebildeten Erzieherinnen besetzt werden, sondern Menschen beschäftigen, die auch **ohne fachliche Ausbildung** Freude an und Eignung für die Arbeit mit Kindern haben. Entsprechend muss eine Kindertagesstätte viel Wert auf die Auswahl dieses zusätzlichen Betreuungspersonals legen und angemessene Auswahlkriterien entwickeln.

Der Pool an Arbeitskräften für die Individualbetreuung kann verschiedene **Formen von Arbeitsverhältnissen** umfassen:

- Festanstellung (eher in Teilzeit)
- Mini-Jobs (z.B. auch für Rentner)
- Studenten

Insgesamt sollte beim Pool für Individualbetreuung Wert auf eine hohe Konstanz der MitarbeiterInnen gelegt werden. Fluktuation sollte minimiert werden.

Die **Finanzierung** der Individualbetreuung in Ausnahmefällen geht auf jeden Fall über die öffentliche Finanzierung von Plätzen in Kindertagesstätten hinaus. Sie muss übernommen werden von den Eltern oder den Unternehmen, die die Kindertagesstätte mit tragen und finanzieren – also den Arbeitgebern der Eltern. Bei der Aufteilung der Kosten für diese Leistungen zwischen mehreren Unternehmen kann es zu Unstimmigkeiten kommen, weil der Bedarf an Individualbetreuung bei den Kindern vermutlich unterschiedlich groß ist. Unternehmen könnten sich vorbehalten, diesen Service nur für die „eigenen“ Kinder zu finanzieren.

Empfehlungen und Vorschläge für die praktische Realisierung von Individualbetreuung

1. Die **Vorlaufzeiten für die Planung** der Individualbetreuung sollten klar festgelegt sein. Eltern sollten ihren Bedarf an Individualbetreuung frühzeitig, z.B. mindestens 24h im Voraus, an die Leitung der Kindertagesstätte melden, damit diese den Personaleinsatz entsprechend planen kann. Bei Krankheit von Kindern sollte es Aufgabe der Leitung der Kindertagesstätte sein, im Rahmen ihrer Möglichkeiten möglichst kurzfristig Individualbetreuung zur Verfügung zu stellen.
2. Kosten für Individualbetreuung bei den Kindern zuhause werden vermutlich von den Unternehmen getragen. (Eine Beteiligung der öffentlichen Hand ist hier in der Regel ausgeschlossen.) Eine **Beteiligung der Eltern** ist zu empfehlen falls die Nutzung der Individualbetreuung auch **für private Anlässe** möglich sein soll.
3. Bei den einzelnen Kindern wird ein **unterschiedlich hoher Bedarf an Individualbetreuung** anfallen. Dieser Bedarf kann nicht individuell nach Inanspruchnahme abgerechnet werden, sondern sollte gleichmäßig auf alle Plätze umgelegt werden.
Gegen eine individuelle Abrechnung spricht vor allem der enorme Verwaltungsaufwand, der wiederum zusätzliche Kosten verursachen würde.
4. Die beteiligten Unternehmen sollten auch bei pauschaler Abrechnung Instrumente entwickeln, sich selbst zu reglementieren und **grobe Ungerechtigkeiten untereinander zu vermeiden**.
Vorschlag: Das Ausmaß, mit dem jedes Unternehmen bzw. seine Beschäftigten die Individualbetreuung in Anspruch nehmen, wird von der Administration der Kindertagesstätte dokumentiert. So entsteht Transparenz bezüglich der Frage ob alle Unternehmen sowohl Finanziers und NutznießerInnen dieses Betreuungssystems sind oder ob es Ungleichgewichte gibt. Ausgleichszahlungen für längere Zeiträume (z.B. für ein Jahr) zwischen den Unternehmen können Ungerechtigkeiten beseitigen.
5. Unternehmen sollten Mechanismen schaffen, die verhindern, dass die **Nutzung der Individualbetreuung durch die Eltern überhand nimmt** – z.B. durch Obergrenzen pro Monat oder den Nachweis von beruflicher Relevanz von Betreuungsanlässen.

So sollten Unternehmen die Kosten übernehmen für Individualbetreuung, die **aus beruflichen Gründen notwendig** wird:

- » Überstunden von Eltern in den Abendstunden (nach 20 Uhr) oder in den Morgenstunden (vor 7.30 bzw. Öffnung der Kindertagesstätte)
- » Beanspruchung der Eltern durch ihre Arbeit über die festgelegten neun Stunden Betreuungszeit ihrer Kinder in der Kita hinaus
- » Dienstreisen der Eltern
- » Krankheit der Kinder an Werktagen (Außer die Eltern haben sowieso Urlaub)
- » Arbeit der Eltern am Wochenende

Die Leitung der Kindertagesstätte muss die Möglichkeit haben, bei jedem Anlass für Individualbetreuung zu prüfen, ob einer der oben genannten Fälle vorliegt. Möglicherweise können Vorgesetzte oder Personalabteilungen den betroffenen Eltern eine entsprechende Bescheinigung ausstellen.

6. Der Träger bzw. die Leitung der Kindertagesstätte sollte darauf achten, **ausreichend viele zusätzliche Arbeitskräfte** zur Individualbetreuung zur Verfügung zu stellen und in optimaler Weise dem Bedarf der Eltern entsprechend einzusetzen. Bei der Planung sind hier vor allem zwei Aspekte zu beachten:
A: Wie viele Stunden Individualbetreuung müssen in einem durchschnittlichen Monat insgesamt abgeleistet werden?
Davon hängt ab, wie groß die Personalressourcen sind, die die Einrichtung einstellen

und vorhalten muss.

Um den benötigten Personalbedarf einzuschätzen, ist es sinnvoll, die Situationen der Eltern in der Einrichtung zu kennen - vor allem deren berufliche Situation (Sind beide Elternteile voll berufstätig?) und deren Belastung durch zusätzliche Arbeit (Wie häufig fallen Überstunden am frühen Morgen, am späteren Abend oder am Wochenende an?)

B: Wie verteilen sich die benötigten individuellen Betreuungsstunden im Zeitverlauf?

Sprich, wie oft müssen mehrere Kinder der Einrichtung zeitgleich individuell betreut werden. Diese Frage kann vermutlich nicht wirklich beantwortet werden, da hier enorme Schwankungen auftreten werden. Aller Wahrscheinlichkeit nach werden sich aber die Betreuungsbedarfe nicht gleichmäßig über den Monat verteilen, sondern es werden sich immer wieder Bedarfe an einzelnen Tagen ballen. Dann sollte die Kindertagesstätte ausreichend viele Betreuungskräfte für die Individualbetreuung zur Verfügung haben, um den Betreuungsbedarf möglichst weitgehend zu bedienen. Ist dieser Personalpool ausgeschöpft, so kann der Träger keine weitere Individualbetreuung mehr garantieren.

Wenn aufgrund von Personalengpässen nicht alle Kinder, bei denen es die Eltern wünschen, individuell betreut werden können, sollte die Versorgung kranker Kinder Priorität haben. Denn hier werden die Eltern in ihrer Kernarbeitszeit getroffen.

Nach unseren Schätzungen empfiehlt es sich, auf ca. 5 Kinder eine zusätzliche Betreuungskraft einzustellen (in Teilzeit oder als Mini-Job), also würde z.B. eine Einrichtung mit 40 Plätzen somit 8 zusätzliche Mitarbeiterinnen beschäftigen.

2.1.3 ORGANISATION DER INDIVIDUALBETREUUNG IN AUSNAHMENFÄLLEN

Die projektierte Kindertagesstätte kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders fördern, indem sie neben der flexibel nutzbaren Betreuung in der Kindertagesstätte auch eine Betreuung der Kinder in Notfällen bei den Eltern zuhause ermöglicht.

Der Träger bzw. die Leitung der Kindertagesstätte verpflichtet sich vertraglich gegenüber den Unternehmen einen Pool von 8 Arbeitskräften zur Individualbetreuung zur Verfügung stellen und in optimaler Weise dem Bedarf der Eltern entsprechend einzusetzen. Dabei hat v.a. die Versorgung kranker Kinder Priorität. Ist dieser Personalpool ausgeschöpft, so kann der Träger keine weitere Individualbetreuung mehr garantieren.

Der Pool an Arbeitskräften für die Individualbetreuung kann verschiedene Formen von Arbeitsverhältnissen umfassen:

- Festanstellung in Teilzeit,
- Mini-Jobs,
- Studenten – diese jedoch nur mit einer Mindestbeschäftigungsdauer von sechs Monaten)

Insgesamt sollte beim Pool für Individualbetreuung Wert auf eine hohe Konstanz der Mitarbeiter gelegt werden. Fluktuation sollte minimiert werden.

Dieser Personalpool kann eine durchschnittliche Individualbetreuung von 10 Stunden pro Kind und Monat leisten. Der Bedarf an Individualbetreuung wird monatlich schwanken. Schwankungen im Bedarf können über flexiblen Personaleinsatz ausgeglichen werden. Dabei können maximal ca. 740 Stunden Individualbetreuung monatlich geleistet werden.

Mit den geleisteten Stunden für Individualbetreuung variieren auch die Kosten, die von den Unternehmen im entsprechenden Monat zu tragen sind.

Sollte sich mittelfristig zeigen, dass Eltern und Unternehmen mehr Individualbetreuung benötigen, kann der Pool an Betreuungskräften nach Rücksprache mit den Unternehmen gegen mögliche Mehrkosten, entsprechend aufgestockt werden.

Bei Organisation von Individualbetreuung ist zu bedenken:

- » Die Vorlaufzeiten für die Individualbetreuung sollten klar festgelegt sein. Eltern sollten ihren Bedarf an Individualbetreuung frühzeitig, z.B. mindestens 24h im Voraus, an die Leitung der Kindertagesstätte melden, damit diese den Personaleinsatz entsprechend planen kann. Bei Krankheit von Kindern ist es Aufgabe der Kita-Leitung, möglichst kurzfristig Individualbetreuung zur Verfügung zu stellen.
- » Bei einzelnen Kindern wird ein unterschiedlich hoher Bedarf an Individualbetreuung anfallen. Dieser Bedarf kann nicht individuell nach Inanspruchnahme abgerechnet werden, sondern sollte gleichmäßig auf alle Plätze umgelegt werden.
- » Gegen eine individuelle Abrechnung spricht vor allem der enorme Verwaltungsaufwand, der wiederum zusätzliche Kosten verursachen würde.
- » Kosten für Individualbetreuung bei den Kinder Zuhause werden vermutlich von den Unternehmen getragen. Eine Beteiligung der öffentlichen Hand ist hier in der Regel ausgeschlossen. Eine Beteiligung der Eltern an diesen Kosten ist prinzipiell möglich, z.B. falls die Nutzung der Individualbetreuung auch für private Anlässe möglich sein soll.
- » Unternehmen müssen bei pauschaler Abrechnung Instrumente entwickeln, sich selbst zu reglementieren und grobe Ungerechtigkeiten zu vermeiden.
- » Idee: Umfang erfassen pro Unternehmen – jährliche ungefähre Ausgleichszahlungen
Unternehmen sollten Mechanismen schaffen, die verhindern, dass die Nutzung der Individualbetreuung durch die Eltern überhand nimmt – z.B. Obergrenzen pro Monat, Nachweis von beruflicher Relevanz von Betreuungsanlässen.

Möglichkeit (Vorschlag): Unternehmen übernehmen die Kosten für Individualbetreuung, die notwendig werden durch:

- » Überstunden von Eltern in den Abendstunden (nach 20 Uhr) oder in den Morgenstunden (vor 7.30 bzw. Öffnung der Kindertagesstätte)
- » Beanspruchung der Eltern durch ihre Arbeit über die festgelegten neun Stunden Betreuungszeit ihrer Kinder in der Kita hinaus
- » Dienstreisen der Eltern
- » Krankheit der Kinder an einem Werktag (Ausnahme Eltern haben schon einen Urlaubsantrag für diesen Tag beim Arbeitgeber eingereicht)
- » Arbeit der Eltern am Wochenende

Sollen bei diesen Anlässen die Kosten für die Individualbetreuung von den Unternehmen übernommen werden, so könnten Eltern einen entsprechenden Antrag (Anlass, Dauer der benötigten Betreuung) von ihrem Arbeitgeber abzeichnen lassen und bei der Kita-Leitung vorlegen. Die entstandenen Kosten würden den Unternehmen über die variablen Kosten in Rechnung gestellt.

Diese Lösung sorgt für Kostenträgertransparenz, schränkt aber die Flexibilität des Modells ein v.a. bei unvorhergesehen eingetretenen Notfällen wie Krankheit der Kinder. Vielleicht oder sicherlich gibt es hier eine andere Lösung, die einerseits die Kostenträgerschaft klärt und andererseits die Flexibilität einschränkt.

Eine einheitliche Vorgehensweise sollte jedoch beschlossen werden.

2.1.4 VERSICHERUNGSSITUATION

Bei öffentlichen Tageseinrichtungen sind Betreuungspersonal und Kinder gemeinsam Unfall versichert über den gesetzlichen Versicherungsschutz.

Betreuendes Personal einer Kindertageseinrichtung mit einem privaten Träger müssen von diesem über die Berufsgenossenschaft (BGW) Unfall versichert werden. Der Versicherungsschutz erstreckt sich über sämtliche Tätigkeiten, die sie im Rahmen ihrer Beschäftigung ausüben: Wegezeiten, Betreuung in der Tageseinrichtung und Betreuung bei den Kindern zuhause. Wobei letzter Punkt im Rahmen des Versicherungsschutzes mit dem berufsgenossenschaftlichen Versicherungsträger genau geklärt werden muss. Ggf. muss

eine Definition vorgenommen werden, wonach die betreuende Person in dem Moment, in dem sie die Wohnung betritt als Tagesmutter/-vater definiert ist.

Die betreuten Kinder einer Tageseinrichtung mit einem privaten Träger sind, solange sie sich in der Tageseinrichtung befinden oder auf dem Weg dahin oder nach Hause gesetzlich über die Unfallkasse Unfall versichert. Sobald sie aber die eigene Wohnung betreten, endet der Versicherungsschutz. Sollen sie hier z.B. in Anwesenheit einer Betreuungsperson der Tageseinrichtung weiter Unfall versichert sein, ist das nur über einen privaten Versicherungsschutz möglich. Es könnte also überlegt werden, ob hier für alle Kinder (oder sogar alle Familien) über die verantwortlichen Unternehmen oder über den Träger der Tageseinrichtung eine Gruppenversicherung mit einer privaten Unfallversicherung abgeschlossen wird.

2.1.5 PÄDAGOGISCHES KONZEPT

Ein pädagogisches Konzept einer Kita ist den Leitlinien/dem Leitbild eines Unternehmens vergleichbar. Es bildet die Basis für das tägliche Handeln, Leben und Gestalten in der Kita und bietet allen dort Beschäftigten sowie den Eltern Orientierung und Halt. Für die Auswahl einer Kita wird von Eltern häufig das pädagogische Konzept als mit das wichtigste Entscheidungskriterium genannt. Letztlich findet mittels des pädagogischen Konzepts – mehr oder weniger bewusst - der Abgleich von Menschenbild und Gesellschaft der Kita mit den Vorstellungen der Eltern/des Elternteils statt. Also: teilt die Institution meine/unsere Vorstellungen davon, was mein Kind erfahren, erleben, erlernen darf und soll, um eine gute Grundlage für sein späteres Leben zu erhalten? Der Leitfaden zur Entwicklung eines eigenen Kita-Konzepts, erstellt von der INA Berlin, gibt wichtige Anhaltspunkte, wie ein pädagogisches Konzept erstellt wird.

Bei dem von Leipziger & Partner skizzierten Modell sollte neben den üblichen Parametern, besonders geachtet werden auf:

- » Bewusstsein über Gratwanderung zwischen und Gewährleistung von Flexibilität für Eltern/Elternteile sowie Geborgenheit und Förderung für die Kinder: **Spagat und Spannung ausgleichen**
- » Die Kindertagesstätte als ein Ort der Geborgenheit, des Wohlbefindens: ein zweites Zuhause mit Verlängerung ins erste/eigene Zuhause: **Brücken und Übergänge schaffen**
- » Die Kindertagesstätte als ein Ort der ganzheitlichen Bildung: **Herz, Hand und Kopf**
- » Förderung des selbstbestimmten Lernens: **Interesse und Motivation jedes einzelnen Kindes aufgreifen/berücksichtigen**
- » Erlernen von Autonomie, Verantwortung, sozialer Kompetenz: **gute Ausgangsbasis schaffen für ein Leben in Gemeinschaft/Gesellschaft**
- » Keine Festlegung auf starre pädagogische Konzepte oder Ideologien: **Mensch im Mittelpunkt** (keine theoretischen Konstrukte)
- » Vermittlungsinstanz zwischen Unternehmen, Kita, Eltern und Kindern zum Wohle aller: **Klarheit/Stringenz und Flexibilität**

2.2 Geschäftsmodell und Finanzplan - Kosten

2.2.1 INVESTITIONSKOSTEN

Folgende bereits identifizierte Kosten werden als Investitionskosten für Bau oder Umbau und Einrichtung der Kindertagesstätte anfallen:

- » Anmietung
- » Kosten für Bau oder Umbau bestehender Räume und Einrichtung
- » Grundausstattung Spielmaterial
- » Einstellung einer Leitungskraft vor der Eröffnung

Die Spanne, in der sich die Investitionskosten bewegen können, ist sehr groß. So können nach unserer Recherche die Baukosten für den Umbau von bestehenden Räumen zu einer Kindertagesstätte zwischen 450 und 1.100 EUR pro qm variieren – allerdings sind beim Bauen je nach Ausstattung nach oben keine Grenzen gesetzt.

Beispiel für eine mittelgroße Einrichtung

Die Investitionskosten liegen aufgrund von Gesprächen mit Fachleuten und Best Practice Beispielen bei einer Kindertagesstätte für 40 Kinder in einer Größenordnung von ca. 300.000 EUR. Dabei ist die genaue Höhe der Investitionskosten von vielen Faktoren abhängig und kann erst zu einem späteren Zeitpunkt exakt bestimmt werden.

Faktoren, welche die Höhe der Investitionskosten der Kindertagesstätte beeinflussen:

- Die Quadratmeterzahl der geplanten Kindertagesstätte
- Der Zustand der umzubauenden Räume
- Der gewünschte Standard für Bau und Ausstattung
- Der Einsatz von Ressourcen der fördernden Unternehmen, (z.B. haben viele Unternehmen, die betriebsnahe Kindertagesstätten gebaut haben, betriebseigene Handwerker für den Bau eingesetzt)
- Sponsoring, Spenden und ehrenamtliche Arbeit

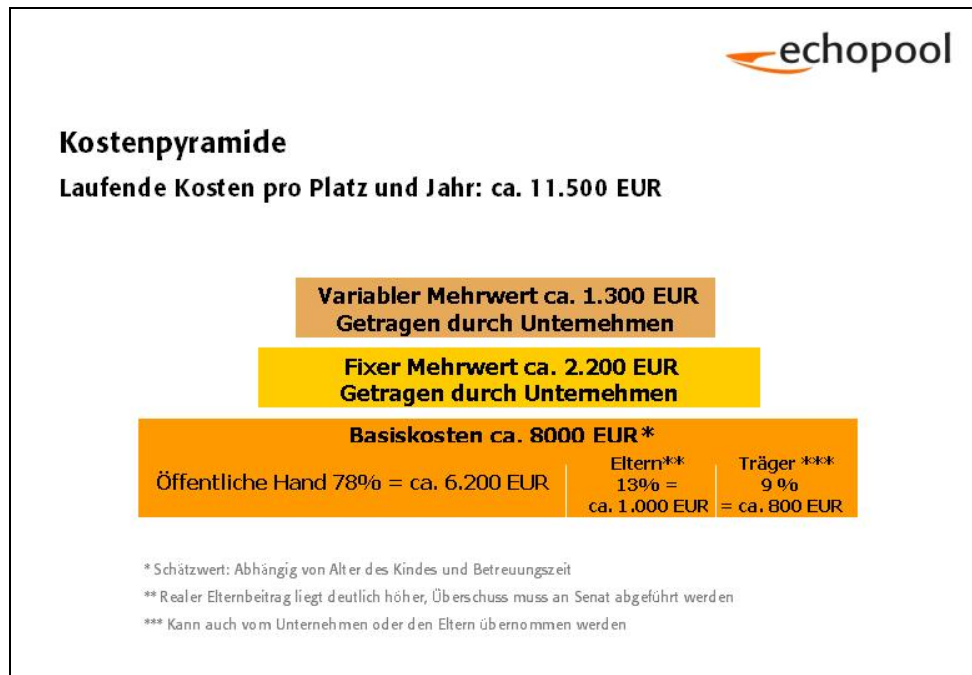
=> Mit dem Businessplan-Generator können Sie die Investitionskosten berechnen (den Businessplan-Generator können Sie sich runterladen und dort Ihre eigenen Parameter eingeben).

2.2.2 LAUFENDE KOSTEN FÜR REGELBETRIEB

Als Richtgröße für die laufenden Kosten einer Kindertagesstätte kann man festlegen, dass ein regulärer Ganztagesplatz für Kinder über 3 Jahren sich auf ca. 8.000-10.000 Euro pro Jahr belaufen. Plätze für kleinere Kinder sind deutlich teurer.

Die Kosten setzen sich aus folgenden Posten zusammen:

- » Personal
- » Miete
- » Bewirtschaftung
- » Verpflegung
- » Verwaltung
- » Spielmaterial



Die Kosten für eine Kindertagesstätte, wie sie im vorliegenden Handbuch skizziert wird, lassen sich in drei Arten von Kosten unterscheiden. Gerade in der Planungsphase macht es Sinn zwischen diesen drei Kostenarten zu differenzieren. Der vermutlich größte Kostenblock entspricht den Kosten, die bei dem Betrieb einer Kindertagesstätte mit Ganztagesplätzen regulär anfallen. Dies sind also die Kosten, die bei einer regulären Ganztages-Kindertagesstätte betrieben von der öffentlichen Hand, z.B. einer Kommune, ebenfalls anfallen würden (Basiskosten, s. Abbildung oben).

Die Kindertagesstätte, die in diesem Handbuch beschrieben wird, bietet Mehrwerte für die Kinder und die Eltern, die über die üblichen Leistungen einer öffentlichen Kindertagesstätte hinausgehen. Diese Mehrwerte lassen sich anhand der Kontinuität, mit der sie geleistet werden unterscheiden in feststehende und in variable Mehrwerte (s. Abbildung, oben).

2.2.2.1 KOSTEN FÜR FESTSTEHENDE MEHRWERTE

»Soll die Kindertagesstätte dem Bedarf berufstätiger Eltern in besonderem Maße gerecht werden, so sollte sie einerseits in eine flexible Nutzung langer Öffnungszeiten und andererseits in pädagogische Qualität (z.B. durch bessere Personalschlüssel) investieren.

Diese beiden zentralen Nutzen für die berufstätigen Eltern (und deren Kinder) werden getragen durch verschiedene Mehrausgaben – „Mehr“ verglichen mit den Ausgaben von durchschnittlichen Kindertagesstätten in öffentlicher (kommunaler) Trägerschaft oder betrieben durch sogenannte freie Träger der Wohlfahrtspflege.

Die Darstellung der Kosten für die Mehrwerte hat zwei Aspekte. In einem ersten Schritt werden jeweils die einzelnen Kostenträger benannt, in ihrer Bedeutung erläutert und die Art der Mehrkosten benannt. In einem zweiten Schritt wird anhand der konkreten Berechnung der Beispiel-Kindertagesstätte gezeigt, welche Auswirkungen der konkrete Kostenträger auf die Budgetplanung hat. Für alle folgenden Überlegungen/Berechnungen s. Tab. S.28/29).

Planungszahlen für die Beispiel-Kindertagesstätte

Die Auswirkungen der Mehrwerte im Hinblick auf Mehrkosten zeigt eine beispielhafte Kindertagesstätte mit 40 Kindern im Alter zwischen 0 und 6 Jahren in Berlin.

HINWEIS: Die genannten Zahlen sind als Größenordnung zu verstehen, die bei der Einschätzung von Kosten für eine vergleichbare Kindertagesstätte helfen sollen. Die Berechnung der genannten Mehrkosten basiert auf den Besonderheiten der Finanzierung von Kindertagesstätten in Berlin und auf spezifischen Parametern der geplanten Kindertagesstätte. Eine Übertragung auf andere Kindertagesstätten ist vermutlich nur eingeschränkt möglich.

Großzügiges Platzangebot

Damit Kinder sich entsprechend ihren Bedürfnissen entfalten können, sollte eine Kindertagesstätte Räumlichkeiten in einer angemessenen Größe bieten. Vor allem die Räume, die auch von den Kindern genutzt werden sollten (die sogenannte pädagogische Nutzfläche) sollte nicht zu knapp bemessen sein. Nur bei entsprechendem Platzangebot kann auch pädagogische Arbeit geleistet werden, die viel Platz benötigt.

In Berlin sind gesetzlich 3,5 qm pädagogische Nutzfläche pro Kind vorgeschrieben – und auch nur diese Quadratmeterzahl (bzw. ein Mietzuschuss, der sich an dieser Nutzfläche orientiert) wird in der Regel von der öffentlichen Hand finanziert. Gespräche mit Experten und den Best Practice Kindertagesstätten legen dagegen nahe, dass eine Fläche von 5 qm pro Kind ein angemessenes Platzangebot für hochwertige pädagogische Arbeit darstellt.

Um Kindern diese größere Nutzfläche bieten zu können, müssen höhere Beträge in Miete oder Kauf von Immobilien investiert werden als bei der gesetzlich vorgeschriebenen Minimalfläche.

Planungszahlen für die Beispiel-Kindertagesstätte

Bei der geplanten Einrichtung liegen die Kosten für pädagogische Nutzfläche (Mieten, Betriebskosten inkl. Reinigung) bei der hier konzipierten Kindertagesstätte um 40-50 Prozent höher als bei einer regulären öffentlich finanzierten Kindertagesstätte im Land Berlin. Insgesamt kommt die hier konzipierte Einrichtung auf eine Größe von 320 Quadratmetern Innenfläche.

Pro Kind stehen ca. 1,5 qm mehr Nutzfläche zur Verfügung als gesetzlich vorgeschrieben. Somit summieren sich die Mehrkosten bei einer Kaltmiete ohne Nebenkosten in Höhe von 15 Euro auf jährlich gut 10.000 Euro.

Standort in Nähe zu Unternehmen

Die Idee der betriebsnahen Kinderbetreuung ist durchaus wörtlich zu nehmen. Denn nur wenn eine Kindertagesstätte sich in räumlicher Nähe von Unternehmen befindet, kann sie die Beschäftigten dieser Unternehmen effektiv bei der Verbindung von Beruf und Familie unterstützen. Kurze Wege sind unbedingte Voraussetzung dafür, dass ein Angebot wie das hier entwickelte von Eltern angenommen - und von Unternehmen finanziert – wird.

Da gerade Ansammlungen von Unternehmen sich häufig in attraktiven Innenstadtlagen finden, ist es zu vermuten, dass sich auch eine betriebsnahe Kindertagesstätte zu relativ hohen Mieten in den Geschäfts-Quartieren ansiedeln müsste. Hierdurch entstehen Mehrausgaben verglichen mit durchschnittlichen Kindertagesstätten – die natürlich aufgrund der sehr unterschiedlichen Mietniveaus (z.B. im Stadt- Land-Vergleich) stark variieren werden.

Je nach konkreter Planungssituation kann es natürlich auch sinnvoller sein, die Räumlichkeiten der Kindertagesstätte als Eigentum durch den Träger der Einrichtung bauen oder kaufen zu lassen. Hier gilt selbstverständlich ebenfalls, dass es mit großer Wahrscheinlichkeit teurer ist, an unternehmensnahen Innenstadtlagen Baugrundstücke oder Immobilien zu erwerben als in weniger zentralen Lagen.

Planungszahlen für die Beispiel-Kindertagesstätte

Die Beispiel-Kindertagesstätte wurde als Mietobjekt für den Standort Berlin geplant. In Berlin sind die Mieten im Vergleich zu vielen anderen deutschen Standorten niedrig. Für

durchschnittliche Lagen in Berlin kann man eine Miete von 8 Euro Kaltmiete ohne Nebenkosten veranschlagen. Für die Beispieleinrichtung gehen wir von einer insgesamt benötigten Innenfläche von ca. 320 Quadratmetern aus. Desweiteren wird laut Planung ein Standort in einer „business-nahen“ Lage benötigt. Entsprechend kalkulieren wir für einen teuren Standort in Berlin deswegen mit einer Kaltmiete ohne Nebenkosten von 15 Euro. Bei einer Innenfläche von 320 Quadratmetern entstehen im Vergleich zu einem weniger exklusiven Standort somit Mehrkosten in der Größenordnung von über 25.000 Euro pro Jahr.

Freistellung der Leitung für konzeptionelle Aufgaben

Die pädagogische Qualität der Arbeit in einer Kindertagesstätte hängt ganz entscheidend davon ab, dass die Leitungskraft der Einrichtung ausreichend Zeit hat, ihre Leitungsfunktion auch wirklich wahrzunehmen. Dazu zählen z.B. die konzeptionelle Weiterentwicklung des pädagogischen Angebotes und Personalführung.

In dem hier vorliegenden Konzept wird das Aufgabenspektrum der Leitungskraft auch um die Koordination der =>Individualbetreuung in Ausnahmefällen erweitert.

Im Maximalfall könnte die Leitungskraft einer Kindertagesstätte 100% ihrer Arbeitszeit in Leitungstätigkeiten investieren. Wie groß der optimale Anteil von Leitungstätigkeiten an der Arbeitszeit der Leitungskraft ist, variiert von Einrichtung zu Einrichtung.

Planungszahlen für die Beispiel-Kindertagesstätte

Bei einer Einrichtung mit 40 Kindern würde das Land Berlin eine Freistellung der Leitungskraft in der Größenordnung von 25% Ihrer Arbeitskraft finanzieren (Stand 2002). Nach Einschätzung von Experten scheint es sinnvoller und erstrebenswert, dass bei der Beispiel-Einrichtung die Leitungskraft zu 75% von der täglichen Betreuungsarbeit freigestellt wird.

Dies bedeutet für das Budget der Beispieleinrichtung, dass an dieser Stelle pro Jahr ca. 20.000 Euro mehr ausgegeben werden als in einer vergleichbar großen öffentlich finanzierten Kindertagesstätte. Denn um die Freistellung der Leitungskraft zu ermöglichen, müsste eine zusätzliche halbe Erzieherinnen-Stelle geschaffen werden. Nach dem Bundes-Angestellten-Tarif (BAT) würde eine volle Erzieherinnenstelle um die 40.000 Euro pro Jahr kosten – die genaue Höhe der Kosten ist vor allem abhängig von dem Alter der angestellten Erzieherin.

Längere Öffnungszeiten bei guter Personalausstattung

In Deutschland bieten nur wenige Kindertagesstätten Öffnungszeiten, die wirklich dem Bedarf von berufstätigen Eltern (vor allem Müttern) entsprechen. Wenn beide Elternteile auf einer Arbeitsstelle mit mehr Verantwortung voll berufstätig sein wollen, brauchen sie eine Kindertagesstätte, die länger als acht Stunden am Tag geöffnet hat.

Denn man kann davon ausgehen, dass vor allem Menschen in eher anspruchsvollen Berufen oft gezwungen sind, Ablauf, Beginn und Ende ihres Arbeitstages flexibel zu gestalten. Deswegen sollte ihnen ihre bedarfsgerechte Kindertagesstätte die Möglichkeit bieten, den regulären Acht-Stunden Tag auch mal um ein bis zwei Stunden nach vorne oder nach hinten zu verschieben.

Unter den verlängerten Öffnungszeiten darf jedoch die Personalausstattung und damit die Qualität der Betreuung nicht leiden. Eine Einrichtung, die Eltern wirklich bei der Verbindung von Beruf und Familie unterstützen will und auch den Kindern eine gute Förderung zukommen lassen möchte, ist im Gegenteil gut beraten, über den gesetzlichen Betreuungsschlüssel hinauszugehen. Das würde also bedeuten, mehr Personal einzustellen als gesetzlich vorgeschrieben.

Planungszahlen für die Beispiel-Kindertagesstätte

Für die Beispielinrichtung werden durchschnittlich 11,5 Stunden Öffnungszeit pro Tag veranschlagt.

Aufgrund der spezifischen Berliner Situation, die der Beispielrechnung zugrunde liegt, wird ein Großteil des benötigten Personalbedarfes durch die Fachkräfte abgedeckt, die aufgrund des zugrunde gelegten Betreuungsschlüssels auch bei kürzeren Öffnungszeiten benötigt würden. Dies erklärt sich dadurch, dass Kinder von voll berufstätigen Eltern einen sogenannten Betreuungsbedarf von ca. 8 Stunden zugestanden bekommen. Wenn viele Kinder mit einem entsprechenden Betreuungsbedarf in einer Kindertagesstätte betreut werden, gehören in Berlin lange Öffnungszeiten von acht Stunden und mehr quasi zur Grundversorgung.

Nichtsdestotrotz gilt es, bei 11,5 Stunden täglicher Öffnungszeit, auch bei dem Berliner Beispiel eine Lücke im Personalbedarf zu decken. Um in den 11,5 Stunden immer ausreichend viel Betreuungspersonal für die anwesenden Kinder vor Ort zu haben, müssen pro Tag über 40 Betreuungsstunden geleistet werden. Das bedeutet ca. sechs zusätzliche Betreuungsstunden, die im Vergleich mit einer kürzeren Öffnungszeit abgedeckt werden müssen.

In der Beispiel-Kindertagesstätte soll eine Kombination von Fachkräften und ungelernten Kräften den zusätzlichen Betreuungsbedarf decken. Eine zusätzlich 20% Fachkraftstelle soll in der Personalplanung vorgehalten werden. Dies führt zu jährlichen Mehrkosten in der Größenordnung von 8.000 Euro.

Zusätzlich braucht die beispielhafte Einrichtung dann noch eine nichtgelernte Arbeitskraft in Teilzeit mit 30 Stunden in der Woche. Für diese müssen jährlich ca. 20.000 Euro veranschlagt werden.

Zusammengenommen kosten die längeren Öffnungszeiten bei guter Personalausstattung die Beispiel-Kindertagesstätte in Berlin somit ca. 28.000 Euro jährlich.

Profil der Beispiel Kindertagesstätte (Berlin)	
Anzahl der Plätze (= betreute Kinder)	40
Geplante Quadratmeter Innenfläche	Ca. 320 qm
Öffnungszeiten	7.30 bis 19 Uhr

Beispielhafte Darstellung der feststehenden Mehrwerte für die Beispieleinrichtung (Berlin)		
Mehrwert	Umfang des Mehrwertes	Größenordnung der Mehrkosten* (Genauere Größe hängt im konkreten Fall von diversen Einflussfaktoren ab.)
Größeres Platzangebot	5qm pädagogische Nutzfläche pro Kind (statt 3 qm, wie in Berlin gesetzlich vorgeschrieben)	Ca. 10.000 Euro pro Jahr (bei geschätzten 15 Euro Kaltmiete)
Standort in Nähe zu Unternehmen	Grobe Schätzung: 15 Euro statt 8 Euro Kaltmiete pro Quadratmeter	Ca. 30.000 Euro pro Jahr
Umfangreichere Freistellung der Leitung für konzeptionelle Aufgaben	Leitungskraft kann 75% ihrer Arbeitszeit statt 25% für konzeptionelle Aufgaben nutzen	ca. 20.000 Euro pro Jahr
Längere Öffnungszeiten bei guter Personalausstattung	11,5 Stunden statt z.B. 8 Stunden täglich geöffnet	Ca. 28.000 Euro pro Jahr
Gesamtkosten für feststehende Mehrwerte		Ca. 88.000 Euro pro Jahr

* Alle Angaben ohne Mehrwertsteuer

Bei jährlichen fixen Mehrkosten pro Jahr in Höhe von ca. 88.000 Euro, würde die Beispieleinrichtung mit 40 Kindern damit im Durchschnitt pro Kind ca. 2.200 Euro jährlich ausgeben – über die üblichen Kosten für einen Ganztagesplatz hinaus.

2.2.2.2 LAUFENDE KOSTEN FÜR VARIABLE MEHRWERTE/ZUSÄTZLICHE BETREUUNGSLEISTUNGEN

Die Kosten für die zusätzlichen Betreuungsleistungen bei den Eltern zuhause bestehen vor allem in dem zusätzlichen Personalbedarf. Vor allem in den real geleisteten Betreuungsstunden – aber auch in geringen Grundkosten zum Unterhalt und zur Koordination des Pools an Notfallbetreuern/Innen.

Die Höher der Kosten pro Betreuungsstunde ist abhängig von der Art des Beschäftigungsverhältnisses der Personen, welche die Betreuung zuhause übernehmen.

Daneben können auch zusätzliche Kosten für eine notwendige Versicherung dieser Betreuungsform anfallen.

Beispiel für eine mittelgroße Einrichtung

Die laufenden variablen Kosten pro Platz und Jahr bei einer Einrichtung mit 40 Kindern werden mit ca. 1.300 EUR veranschlagt. Diese Kalkulation geht von einem Durchschnitt von 10 Stunden Individualbetreuung pro Kind und Monat aus. Diese Summe kann aber monatlich schwanken, je nach dem Ausmaß, in dem Individualbetreuung von den Eltern in Anspruch genommen wird.

Jeden Monat fallen als Sockelbetrag für Individualbetreuung mindestens 75 Euro pro Platz an, um den Pool an Arbeitskräften für die Individualbetreuung aufrechtzuerhalten – unabhängig von dem konkret anfallenden Betreuungsbedarf.

In einem Monat können Kinder insgesamt maximal ca. 740 Stunden individuell betreut werden. Damit können die variablen Kosten pro Platz auf maximal 140 EUR pro Monat ansteigen – zum Vergleich: Bei durchschnittlicher Nutzung der Individualbetreuung fallen ca. 110 EUR pro Platz und Monat an Kosten an.

2.3 Geschäftsmodell und Finanzplan - Einnahmen

2.3.1 FINANZIERUNG DER STARTINVESTITIONEN

Für die Startinvestitionen muss davon ausgegangen werden, dass in den meisten Bundesländern kein Geld oder nur eine geringe Summe durch die öffentliche Hand zur Verfügung gestellt wird/gestellt werden kann (anders also als bei der Berechnung der laufenden Kosten).

Deswegen am besten davon ausgehen:

Die beteiligten Unternehmen teilen die gesamten Investitionskosten vollständig unter sich auf.

Hier gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Der Anteil des einzelnen Unternehmens an den Kosten entspricht seinem Anteil an den insgesamt an Unternehmen vergebenen Plätzen.
2. Die gesamten Investitionskosten werden zu gleichen Teilen zwischen den beteiligten Unternehmen aufgeteilt.

Gibt ein Unternehmen Plätze auf, können diese von anderen Unternehmen der GbR übernommen werden.

2.3.2 FINANZIERUNG DER LAUFENDEN KOSTEN

Die Finanzierung der laufenden Kosten wird getragen durch die beteiligten Unternehmen, die Elternbeiträge und die Platzgelder des jeweiligen Landesjugendamtes.

Beteiligung der Unternehmen

Unternehmen zahlen einen Zuschuss pro Mitarbeiterkind bzw. gebuchtem Platz.

Der Unternehmenszuschuss pro Platz setzt sich zusammen aus fixen Basiskosten und variablen Kosten für die Individualbetreuung.

Die Kosten für die Individualbetreuung können von Monat zu Monat variieren – entsprechend wechselnden Aufwänden für die Individualbetreuung. Die Kosten, die für die Individualbetreuung in einem Monat anfallen, werden gleichmäßig auf alle an die Unternehmen vergebenen Plätze aufgeteilt, unabhängig davon, in welchem Ausmaß das einzelne Kind de facto individuell betreut wurde.

Zu klären: Anlässe, bei denen die Unternehmen die Individualbetreuung von Kindern übernehmen.

Sollte der Fall eintreten, dass nicht alle geplanten Plätze an Kinder von Unternehmensmitarbeitern vergeben werden, so wird der Träger nach Möglichkeiten suchen, diese Plätze für ein Jahr für Unternehmenskinder frei zu halten. Für diese Plätze können dann keine Platzgelder vom Landesjugendamt bezogen werden. Dementsprechend müssen die anfallenden Fixkosten auf die vergebenen Plätze aufgeteilt werden und werden diese verteuern.

Beteiligung der Eltern

Die Beteiligung der Eltern hängt ab vom Bundesland, in dem die Kita geplant wird und kann somit hier nicht als feste Bezugsgröße angegeben werden. Bitte informieren Sie sich bei Ihrem zuständigen Ministerium/(Jugend)Amt.

Platzgelder des Landesjugendamtes

Selbiges gilt für die Platzgelder des Landesjugendamtes: auch sie werden von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich gehandhabt.

Werkzeuge zur Finanzplanung

Sie finden hier diverse Excel Tabellen, die Ihnen helfen, für Ihr konkretes Vorhaben einer Gründung einen Finanzplan zu erstellen.

Die grundlegenden Aspekte sind:

- » Berechnung der Kosten/-struktur (Einflussfaktoren: Öffnungszeiten, Lohnniveau, Freistellung der Leitung, Vorbereitungszeiten.....)
- » Berechnung der Einnahmen/-struktur (Einnahmequellen: Öffentliche Förderung, Förderung durch Betriebe, Elternbeteiligung)
- » Zentrale Einnahmen / Ausgaben Rechnung

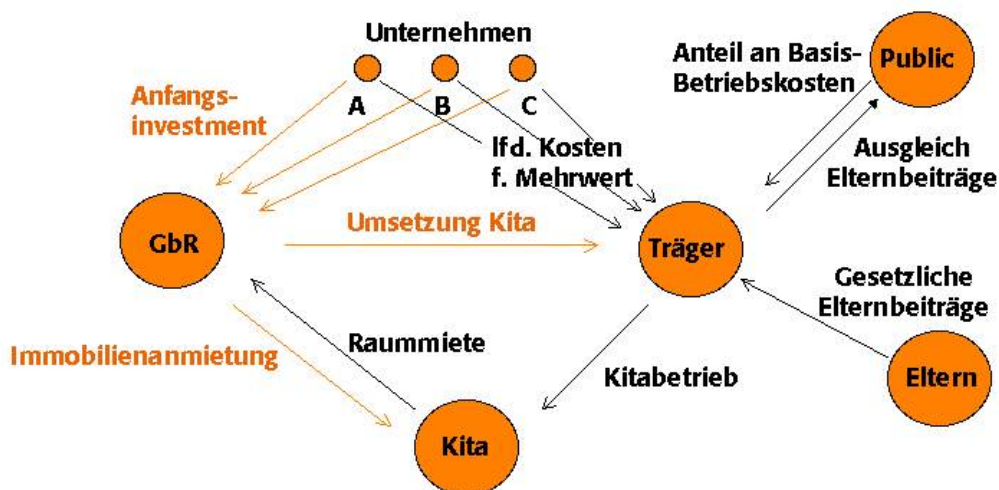
Für jeden dieser drei Bereiche bietet der Business-Plan Generator ein Excel Dokument (ggf. mit mehreren Tabellen) als Tool zur Strukturierung der Planung und zur Berechnung der konkreten Zahlen. Bitte laden Sie sich hierzu den Businessplan-Generator runter.

3 Organisation

3.1 Verbund von Kindertagesstätte, fördernden Unternehmen und Trägerverein

Untenstehendes Schaubild soll nicht nur die Finanzflüsse im Überblick darstellen sondern soll zudem einer Visualisierung der Struktur dienen. Damit werden die Erläuterungen zur Organisation anschaulicher.

Finanzflüsse im Überblick



3.2 Investitionsphase

Vorschlag 1

Die Unternehmen gründen eine gemeinsame GbR mit dem Zweck, Räume für die geplante Kindertagesstätte anzumieten und den Aufbau (Umbau, Einrichtung, Personalrecruiting) zu finanzieren .

Die Gründung einer zwischengeschalteten GbR ist notwendig, damit die fördernden Unternehmen die gezahlten Investitionskosten als sofort abziehbare Betriebskosten geltend machen können.

- » Würden die Unternehmen die Investitionskosten an den Träger überweisen und dieser die Investitionen vornehmen, würden die Investitionen im Besitz des Trägers bleiben und die Unternehmen könnten diese Investitionen nicht als Betriebskosten abschreiben.
- » Würde nur ein Unternehmen Besitzer der Investitionen sein, so könnten die anderen Unternehmen ihren Anteil an den Investitionskosten nicht als Betriebskosten geltend machen.

Es steht den Unternehmen frei, anstelle einer GbR auch eine GmbH zu gründen, falls sie dies für vorteilhafter halten.

Merkmale und Aufgaben der GbR:

- » Die GbR ist und bleibt der Mieter der Räume der Kindertagesstätte als auch der Besitzer der Einrichtung.
- » Die GbR muss keine Gewinnerzielungsabsicht haben, da sie vergleichbar einer ärztlichen Praxisgemeinschaft agiert
- » GbR hat zwei Organe: Den Geschäftsführer und die Gesellschafterversammlung
- » Die Position des Geschäftsführers sollte als eine ‚Pro Bono‘-Tätigkeit angesehen werden, auf jeweils ein Jahr festgelegt sein und im Netzwerkverbund routieren.
- » Es gibt festgeschriebene Kriterien dafür, welche Entscheidungen der Geschäftsführer treffen kann und welche die Gesellschafterversammlung treffen muss.
- » Die GbR schließt mit dem Träger einen Vertrag über Aufbau der Kindertagesstätte und Miete der eingerichteten Räumlichkeiten

GbR beauftragt den Träger (per Vertrag) mit Aufbau (Umbau, Einrichtung, Personalrecruiting).

Während der Aufbauphase verwaltet und vergibt der Träger das Investitionsbudget im Auftrag der GbR. In dieser Phase müssen Investitionen ab einer gewissen Tragweite/ Größenordnung von der Geschäftsführung der GbR per Unterschrift genehmigt werden. Festzusetzen sind:

- Kriterien für Genehmigungspflichtigkeit von Investitionen,
- Form der Genehmigung durch Unternehmen: Durch alle beteiligten Unternehmen oder durch (aktuellen) Geschäftsführer der GbR?

Vorschlag: Bis zu einer festzulegenden Höhe sollte dem Geschäftsführer Prokura erteilt werden, bei entscheidenden Fragen und Summen sollte die Gesellschafterversammlung entscheiden, um den Geschäftsführer in seiner Pro Bono-Tätigkeit zu entlasten.

Vorschlag 2

Unternehmen können die Investitionskosten auch steuerlich absetzen, wenn sie in Form einer Spende an den Träger der Kindertagesstätte gegeben werden. Dieses Vorgehen ist prinzipiell möglich, bringt allerdings Nachteile gegenüber der GbR-Gründung mit sich:

- » Die Höhe der Spenden, die ein Unternehmen pro Jahr steuerlich absetzen kann ist begrenzt. Große Einzelspenden müssen ggf. auf mehrere Jahre aufgeteilt werden. (§ 10b Abs. 1 EstG)
- » Der Empfänger der Spende muss als förderungswürdig anerkannt sein.
- » Geht die Investition als Spende an den Träger, haben die Unternehmen bei der Umsetzung der Kindertagesstätte voraussichtlich weniger Mitspracherecht als im Rahmen der GbR-Lösung.
Um den Unternehmen auch bei dem Spendenmodell ein Maximum an Mitsprache zu bieten, sollte ein Beirat der Kita gegründet werden, in dem auch Unternehmensvertreter ein Mitspracherecht haben.

Der Vorteil der Zahlung der Investition in Form von Spenden besteht in einem geringeren organisatorischen Aufwand.

3.3 Laufender Betrieb

Die Unternehmen beauftragen den Träger per Vertrag mit der Betreuung von Kindern, die vertraglich festgelegten Kriterien genügt und eine festgeschriebene Zahl von Kindern der entsprechenden Unternehmen aufnehmen muss. Entsprechende Verträge wird jedes einzelne der Unternehmen mit dem Träger schließen.

Zu klären: Laufzeit der Verträge und damit die Verpflichtung der Unternehmen zur Finanzierung der laufenden Kosten

Vorschlag: Für die Startphase sollte eine Verpflichtung für mindestens 2 Jahre veranschlagt werden. Diese wird danach um jeweils ein Jahr verlängert.
Vertragsjahre beginnen und enden entsprechend dem Kita-Jahr, d.h. sie verhalten sich wie ein Schuljahr.

Besonderheiten: Nach Berliner Gesetzeslage müssen Kinder ihren Platz in der Kindertagesstätte auch behalten dürfen, wenn ihre Eltern aus dem Unternehmen ausscheiden, dass diesen Platz gefördert hat. Für diesen Fall ist eine einheitliche Regelung zwischen Unternehmen, Eltern und Träger notwendig.

Der Trägerverein ist als juristische Person verantwortlicher Betreiber der Kindertagesstätte.

Im laufenden Betrieb besteht keine Weisungsbefugnis der Unternehmen oder der gemeinsamen GbR gegenüber dem Träger, dieser ist allerdings verpflichtet, die vertraglich festgelegten Vereinbarungen zu erfüllen. Stellt die GbR eine Nichterfüllung des Vertrages von Seiten des Trägers fest, ist sie dazu berechtigt, abzumahnern und gegebenenfalls den bestehenden Vertrag zu lösen.

Sollten im laufenden Betrieb Plätze an Unternehmen vergeben werden, die bisher nicht an der GbR und der Finanzierung der Kita beteiligt sind, müssen alle bisher beteiligten Unternehmen dieser Erweiterung zustimmen

3.4 Rechte und Pflichten

3.4.1 UNTERNEHMEN

Rechte der Unternehmen

- » Definierte Entscheidungsmöglichkeit im Aufbauprozess der Kindertagesstätte über die Gesellschafterversammlung der GbR
- » Nutzung des Angebotes der Kindertagesstätte aufgrund der ermittelten Platzzahl – Definition des Angebotes im Vertrag zwischen Träger und Unternehmen.
- » Nutzung der Modell-Kita für die PR- und Öffentlichkeitsarbeit.

Pflichten der Unternehmen

- » Vertragsabschluß mit Träger
- » Beteiligung an einer GbR – Beteiligung am „Betriebskapital“ der GbR abhängig von der Zahl der benötigten Plätze (Betriebskapital = Investitionsvolumen)
- » Teilnahme an Gesellschafterversammlungen der GbR– diese sind vor allem in der Zeit der Investition wichtig, weil hier über die Ausgabe der Gelder entscheiden
- » Benennung eines Mitarbeiters als pro bono Geschäftsführer der GbR (Zeitspanne und genaue Aufgaben sind zu definieren)

3.4.2 KITA-LEITUNG

Rechte der Kita-Leitung

- » Eigenständige Leitung der Kita nach besten Wissen und Gewissen.
- » Vertreten der Belange der Kita gegenüber dem Senat/dem Ministerium, den Unternehmen (der GbR), dem Träger
- » Eigenständiges und vollverantwortliches Personalrecruiting, sowohl des Fachpersonals als auch des Zusatzpersonals.
- » Gleichwertige Stimme gegenüber den Unternehmen bezüglich der Kita-Architektur.
- » Eigenständiges Beschaffen der Einrichtung und des Spielzeugs nach modernsten pädagogischen Erkenntnissen in einem noch festzulegenden Rahmen.
- » Weiterentwicklung des Konzeptes im Sinne des Modellprojektes

Pflichten der Kita-Leitung über die gesetzlichen Pflichten hinaus

- » Leitung der Kita im Sinne dieses oder eines abgewandelten Modellprojektes.
- » Dokumentation der Betreuungszeiten und Nutzung der Individualbetreuung für jedes einzelne Kind.
- » Koordination und zur Verfügung stellen der Individualbetreuung
- » Jährliche Berichterstattung an die GbR über Veränderungen im konzeptionellen, organisatorischen oder baulichen Rahmen.
- » Änderungen ab einer zu bestimmenden Tragweite oder Größe müssen vorher mit der GbR abgesprochen worden sein.
- » Pflege des engen Kontaktes zu der GbR (den Unternehmen).

3.4.3 ELTERN

Rechte der Eltern

- » Vollständige Inanspruchnahme der Angebote und des Mehrwerts der Kita.
- » Inanspruchnahme von 10 Std. Individualbetreuung, wenn der Grund im Arbeitszusammenhang steht.
- » Elternarbeit und damit Mitprägung des Kindergartens und seiner Weiterentwicklung

Pflichten der Eltern

- » Reibungslose Abgabe des Elternbeitrags
- » Verantwortungsvolles Umgehen mit den Angeboten der Kita, Ermöglichung der Teilnahmen an den Bildungsangeboten für das Kind.
- » Einhaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen wie z.B. der (noch festzulegende) Vorlauf von 24h bei der Individualbetreuung und der Betreuung in der Kita in Randzeiten.
- » Bereitschaft zur Teilnahmen an Elternarbeit.

3.4.4 TRÄGER DER EINRICHTUNG

Rechte des Trägers

- » Erarbeitung des pädagogischen Konzepts in Zusammenarbeit mit Kita-Leitung und in Abstimmung mit Unternehmen im Sinne des vorliegenden oder eines abgewandelten Modellprojektes

Pflichten des Trägers

- » Vertragspartner der GbR
- » Wahrnehmung der Interessen der Kindertagesstätte gegenüber der öffentlichen Hand
- » Sicherstellung der Individualbetreuung in vertraglich festgelegtem Umfang

- » Unterstützung der Kita-Leitung bei Aufbau und Pflege eines Personalpools für Individualbetreuung

4 Realisierungsfahrplan

Interessierte Unternehmen ausfindig machen

Kriterien:

- Räumliche Nähe,
- Keine „politischen“ Gegenargumente,
- Größe – Erfahrungswerte zu Bedarf von Betreuung

=>> **Tool = Präsentation des vorliegenden Modells** (als Beispiel von der Plattform zum Downloaden)

Bedarfserhebung

=>> **Tool = Fragebogen zur Bestandserhebung** (als Beispiel von der Plattform zum Downloaden)

Bedarfserhebung ist eine heikle Sache: Wünsche werden evtl. geweckt, die hinterher nicht befriedigt werden können. Vielleicht lassen Sie eine Bedarfserhebung durch externe vornehmen, die etwas über den speziellen lokalen Bedarf wissen möchten.

Träger auswählen und über vertragliche Vereinbarungen mit den Unternehmen einbinden

Suchen Sie sich am besten einen erfahrenen/anerkannten Träger vor Ort und stellen Sie Ihr Modell vor. Besprechen Sie vorab mit dem potentiellen Träger gemeinsam die Chancen und Risiken einer Modellkita (nach vorliegendem oder abgewandeltem Konzept). Die Erfahrungen der Träger vor Ort (also in dem jeweiligen Bundesland/der Kommune) sind wertvoll.

Finanzierungsvereinbarungen mit Öffentlicher Hand

z.B. in Berlin Teilnahme am öffentlichen Planungsverfahren

Hinweis: Frühzeitig – mind. 1-1,5 Jahre vor Eröffnung Kontakt aufnehmen und Fristen klären / einhalten

Räumlichkeiten anmieten, ggf. umbauen und Kitaleitung einstellen

Vor der Anmietung mit erfahrenem Architekten/erfahrener Architektin oder einem erfahrenen Träger die Räume besichtigen (auf spezielle Anforderungen Brandschutz etc. achten/mit kalkulieren).

Personal rekrutieren und Kinder für die Kita gewinnen

Auf „Authentisches Recruiting“ achten. Lassen Sie am besten den potentiellen MitarbeiterInnen vorab eine Beschreibung dieses oder Ihres Modells zukommen. Eine flexible, betriebsnahe Kinderbetreuung erfordert von vielen erzieherischen Kräften ein Umdenken.

Insgesamt bedeutet die Organisation betriebsnaher Kinderbetreuung im Netzwerk für Unternehmen eine Reduzierung der Planungs-, Investitions- und der Unterhaltskosten sowie eine Minderung des Risikos bei sich verändernden Bedarfsituationen, für Eltern eine bedarfsgerechte Kinderbetreuung mit genügend Flexibilität und ohne Betreuungspatchwork, für Kinder - hoffentlich – ein Ort des Wohlbefindens, des Spielens und Lernens.

Trotzdem sollen im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Realisierung noch einige Risiken (aber auch Chancen) aus Sicht des Projektteams angeführt werden.

Risiken:

- » Bedarfserhebung kann geringen Bedarf aufweisen
- » Eltern nehmen Angebot trotz positiver Ergebnisse der Bedarfserhebung nicht an
- » Unternehmen untereinander oder in Abstimmung mit dem Träger einigen sich nicht
- » Risiken für Träger werden in vertraglicher Vereinbarung nicht ausreichend abgesichert
- » Raummieten in Umgebung der Unternehmen sind zu hoch

Chancen

- » Schlechte lokale Infrastruktur in Kinderbetreuung
- » Hoher Personalbedarf von Unternehmen
- » Offenheit der lokalen Verwaltung – öffentlichen Hand

Das Projektteam hofft, mit dem Toolkoffer interessierten Unternehmen – aber auch anderen Interessierten – Hilfestellung geben zu können bei der Entwicklung und Initiierung einer Kita nach vorliegendem Beispiel oder abgewandelter Machart.