

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Egal, ob Kindertagesstätte, Jugendtreff oder Altenpflegeheim – soziale Einrichtungen sind ein bedeutender Pfeiler unserer Gesellschaft und erfüllen tagtäglich wichtige Aufgaben für Menschen in jeder Lebenslage. Das Besondere an der Sozialwirtschaft ist, dass nicht Profit und Wachstum im Vordergrund stehen, sondern ideelle Ziele. Im Wesentlichen geht es diesem Wirtschaftszweig schließlich darum, Menschen zu unterstützen. Nicht umsonst sind die meisten sozialen Einrichtungen gemeinnützig. So sind erfahrungsgemäß auch die vielen engagierten Fachkräfte, die in diesem Bereich arbeiten, in der Regel mehr am Wohl ihrer Klientel interessiert als an den wirtschaftlichen Belangen des Unternehmens. Und auch in der pädagogischen Ausbildung kommt die Betriebswirtschaftslehre meist gar nicht oder nur sehr rudimentär vor.

Doch spätestens als Leiter/-in einer Kindertageseinrichtung werden Sie die Erfahrung gemacht haben, dass für eine gute pädagogische Arbeit zwangsläufig auch Kenntnisse in Betriebswirtschaftslehre und Sozialmanagement erforderlich sind. Denn letztlich sind auch soziale Einrichtungen Wirtschaftsunternehmen, die am Ende ein positives Ergebnis brauchen, um die gewünschte Qualität der Arbeit tatsächlich gewährleisten zu können. In Zeiten leerer Staatskassen und rückläufiger Zuschüsse ist es deshalb einmal mehr wichtig, auch die Finanzen im Blick zu haben.

Dieses Sonderheft gibt Ihnen praxisnahe Einblicke in relevante betriebswirtschaftliche Themen wie Kostenplanung, Jahresabschluss, Kita-Finanzierung sowie in weitere wichtige

Themen des Sozialmanagements wie Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising und die Akquise und Verwaltung von Projektgeldern. Die praxisnahe Darstellung dieser Inhalte wird flankiert von zahlreichen Beispielen, Vorlagen, Begriffsdefinitionen, Literatur- und Linktipps. So wird deutlich, in wie vielen Bereichen Ihres Leitungsalltags BWL und Sozialmanagement eine Rolle spielen. Dabei ist unerheblich, ob Sie als Leitung „Einzelkämpfer/-in“ sind und – zum Beispiel in einem kleinen Verein – alle Aufgaben auch tatsächlich selbst übernehmen müssen oder ob Sie bei einem großen Träger beschäftigt sind, der im Hintergrund die finanzwirtschaftlichen Aufgaben übernimmt.

Denn in beiden Fällen ist es ein echter Gewinn, die wirtschaftlichen Zusammenhänge besser zu verstehen, um selbst aktiv werden zu können. Und seien Sie sicher: Wer einmal eintaucht in die Betriebswirtschaft wird schnell erkennen, dass sie alles andere als „trocken und langweilig“ ist, sondern Ihnen hilft, Ihre pädagogischen Ziele noch besser zu erreichen.

Iris Weidemann

Ein Teil der Beiträge wurde bereits in verschiedenen Ausgaben von *kindergarten heute* – Das Leitungsheft veröffentlicht, andere wurden exklusiv für dieses Sonderheft verfasst.

„Zählen und Rechnen
ist der Grund
aller Ordnung im Kopfe.“

Johann Heinrich Pestalozzi
(1746–1827),
Schweizer Pädagoge und
Sozialreformer



Iris Weidemann

war zunächst im Marketing tätig, bevor sie nach einem BWL-Studium mehr als zehn Jahre lang als Mitglied der Geschäftsführung bei dem Jugendhilfeträger *concept maternel* in Freiburg den Aufbau unterschiedlicher sozialer Einrichtungen begleitete und sich dabei stets um deren Finanzen kümmerte.

Inhalt

I. BWL in der Kita	3
1. Sach-, Personal- und Betriebskosten	3
2. Rechnungswesen, Kennzahlen und Controlling	7
3. Jahresabschluss, Bilanz & Co.	11
4. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Personalplanung	16
5. Die Finanzierung von Kitas	20
6. Die verschiedenen Trägerformen	25
II. Sozialmanagement	28
1. Finanzielle Aspekte einer Kita-Gründung	28
2. Öffentlichkeitsarbeit	31
3. Fundraising	37
4. Projektgelder erfolgreich beantragen	42
5. Projektmittel verwalten	45
Impressum	48



I.

BWL in der Kita

1. Sach-, Personal- und Betriebskosten

Ganz gleich, was Sie als Leiter/-in tagtäglich in der Praxis entscheiden müssen: Es hat fast immer auch Konsequenzen im betriebswirtschaftlichen Bereich. Wirtschaftliches Denken und Handeln gehören somit zwingend zu den Aufgaben einer Kita-Leitung.

Stellen Sie sich vor, Sie besprechen in einer Teamsitzung mit Ihren Mitarbeiterinnen das anstehende Frühlingsfest. Eine der Kolleginnen soll die notwendigen Einkäufe erledigen und braucht dafür Bargeld. Danach steht die Frage einer Aushilfskraft auf der Tagesordnung, da aufgrund des hohen Krankenstandes die Mitarbeiterinnen überlastet sind. Später diskutieren Sie in einer Arbeitsgemeinschaft mit anderen Leitungskräften die Ergebnisse

einer Elternumfrage, bei der sich 80% der Befragten weniger Schließtage wünschen. Und eigentlich wollten Sie auch den Außenbereich Ihrer Kita neu gestalten und wissen nicht, wie. Denn Sie haben dafür kein Budget im Rahmen der Sachkosten.

Dem Maximalprinzip folgen

Seit jeher gilt Betriebswirtschaftslehre als Domäne der Industrie. Die meisten Menschen verbinden mit dem Begriff Gewinnmaximierung, Profit und Umsatzsteigerung, aber nicht die Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern in Kindertageseinrichtungen. So ist es wenig verwunderlich, dass es viele Skeptiker unter den pädagogischen Fachkräften gibt, die argwöhnisch werden, wenn von der Kita als Unternehmen die Rede ist. Schließlich geht es um Kinder und nicht um Ware. Dennoch hat die Bedeutung wirtschaftlichen Han-

delns im Sozialbereich spürbar zugenommen. Denn den knappen Ressourcen stehen wachsende Forderungen nach hochprofessioneller pädagogischer Arbeit gegenüber. Nicht selten scheint dieser Spagat kaum leistbar zu sein.

Für eine nachhaltige Sicherung hochwertiger Arbeit ist es deshalb nicht nur für den Träger, sondern auch für Kitaleitungen zwingend notwendig, die Grundprinzipien der Kita-Finanzierung zu kennen. Denn ähnlich unseren Umweltressourcen, die knapp sind und die wir schonend und effektiv einsetzen müssen, sollten wir auch die zur Verfügung stehenden Mittel in der Kinder- und Jugendhilfe sinnvoll und ergebnisorientiert nutzen. Oder um es ökonomisch auszudrücken: Als Leitung sollten Sie dem Maximalprinzip folgen und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das bestmögliche Ergebnis erzielen.

Natürlich stellt sich hier sofort die Frage, was denn ein „maximales Ergebnis“ in Bezug auf eine Kita sein könnte. Die Antwort ist ebenso einfach in der Theorie wie schwierig in der Praxis. Denn wenn Sie sich optimale Bedingungen für die Kita-Arbeit wünschen, so haben Sie die Frage des maximalen Ergebnisses schon beantwortet. Bleibt also die Frage, wie dieser „Optimalzustand“ erreicht werden kann bzw. wie Sie ihm in der praktischen Arbeit möglichst nahekommen können.

Was ökonomisch gesprochen eher sperrig klingt, ist ein ganz einfaches Prinzip, das jeder von uns täglich anwendet: Beim privaten Haushaltsplan werden die Einnahmen – meist aus dem Gehalt für die Arbeit – den Ausgaben – meist für Miete, laufende Kosten und Lebensunterhalt – gegenübergestellt. Dementsprechend versuchen Sie als Leitung, im Kita-Alltag mit den vorhandenen Mitteln die anstehenden Ausgaben zu finanzieren. Doch mithilfe der Betriebswirtschaftslehre bzw. von Sozialmanagement sollen Sie einen Schritt weitergehen, nämlich dieses Prinzip nicht nur anwenden, sondern größtenteils auch selbst steuern.

Wirtschaften eröffnet wertvolle Potenziale

Ziel ist es, sowohl effektiv zu handeln, d.h. die richtigen Dinge zu tun, als auch effizient zu handeln, was bedeutet, die Dinge an sich richtig zu tun. Beides zusammen gibt Ihnen als Leitung Spielraum bei der Erreichung der

individuellen Trägerziele in Bezug auf Qualität, Leistungen und Zufriedenheit aller Beteiligten. Kurzum: Es rückt die optimalen Bedingungen für Ihre pädagogische Arbeit in den Fokus. Doch um diesen Weg gehen zu können, ist Wissen über Zusammenhänge, über rechtliche Grundlagen der Kita-Finanzierung und über Strukturen erforderlich. Und nicht zuletzt bedarf es der Klärung zentraler Fachbegriffe aus der Welt der Zahlen. All dies gehört zum Handwerkszeug, das Sie bei der nachhaltigen Leitung einer zukunftsfähigen Einrichtung unterstützt.

Wie eingangs erwähnt begegnet Ihnen Betriebswirtschaft eigentlich ständig in Ihrem Arbeitsalltag. Oft ohne es bewusst wahrzunehmen agieren Sie betriebswirtschaftlich bzw. treffen betriebswirtschaftliche Entscheidungen, indem Sie versuchen, das Beste aus den zur Verfügung stehenden Mitteln zu machen – das Maximalprinzip!

Ob es nun um die Verkürzung der Schließtage geht, die sich nachhaltig auf die Personalkosten auswirkt, oder ob Sie aufgrund eines hohen Krankenstandes deutliche Personalmehrkosten haben: Sie müssen immer entsprechend planen. Vielleicht stehen Überlegungen im Raum, eine Zusatzkraft für Sprachförderung einzustellen, die aber nicht durch die Zuschüsse der Kommune finanziert werden kann. In solchen Situationen helfen Ihnen solide Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, um das Beste aus der Situation zu machen.

Unterscheidung zwischen Sach-, Personal- und Betriebskosten

Eine Kita gleicht unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten letztlich einem Haushalt. Der Umsatz besteht aus den monatlichen Einnahmen und Ausgaben. Manche davon sind fix, wie etwa die Miete. Andere sind variabel, das heißt, ihre Höhe ist abhängig von sogenannten Kostentreibern. So beeinflusst beispielsweise die Auslastung einer Kita unmittelbar die Personalkosten. Ist eine Gruppe nicht voll besetzt, so ist weniger Personal notwendig. Es gibt dann aber unter Umständen je nach Förderart auch weniger Zuschuss. Grundsätzlich fasst man alle Ausgaben unter dem Begriff der tatsächlichen Betriebskosten zusammen. Das sind alle Ausgaben, die anfallen, um den Betrieb einer Kindertagesstätte aufrechtzuerhalten. Bei den monatlichen Betriebskosten betrifft das alle Kosten, die inner-



Spielmaterialien zählen zu den Sachkosten

halb dieses Zeitraums anfallen, bei den jährlichen Betriebskosten diejenigen innerhalb eines Jahres.

Berechnung von Kitaplatz-Kosten

Ihre Betriebskosten geben Ihnen in der Praxis übrigens auch Aufschluss darüber, wie viel ein einzelner Platz in der Kita tatsächlich kostet. Sofern die Einrichtung nur eine Platzart anbietet (z. B. Ganztagsplätze), kann die Summe aller monatlichen Betriebskosten durch die Anzahl der vorhandenen Plätze geteilt werden. So erhalten Sie die tatsächlichen Kosten für einen Kitaplatz pro Monat (s. Beispielrechnung).

Bietet die Einrichtung mehrere Platzarten an, so sind die gesamten Betriebskosten aufzusplitten und Posten für Posten den einzelnen Gruppen zuzuordnen. Die jeweilige Summe der Kosten pro Gruppe kann dann wiederum durch die Anzahl der Plätze in der Gruppe geteilt werden. Es liegt nahe, dass die Kosten für einen Ganztagsplatz weit höher sind als für einen Vormittagsplatz, da vor allem die Personalkosten deutlich höher ausfallen.

Grundsätzlich bietet die Bestimmung der Kosten pro Platz und Monat einen guten Anhaltspunkt, um unterschiedliche Einrichtungen

mit gleichem Platzangebot miteinander zu vergleichen. Vergleiche sind in der Betriebswirtschaft von großer Bedeutung. Doch nicht etwa, um den Wettbewerb anzufachen, denn jede Einrichtung hat immer auch ein individuelles Profil. Vielmehr helfen Vergleichszahlen – auch Kennzahlen genannt –, einen ersten Überblick über die wirtschaftliche Situation zu bekommen. Anhand von Abweichungen können möglicherweise Aussagen über die Finanzierung einer Kita gemacht und Korrekturen veranlasst werden. Die bereits definierten Betriebskosten bestehen aus zwei unterschiedlichen Kostenarten: den Personalkosten und den Sachkosten (vgl. S. 6).

Beispielrechnung

Platzkosten pro Monat

Krippe | Öffnungszeiten 8–16 Uhr | 2 Gruppen à 10 Plätze

• Personalkosten/Monat	20.000,00 €
• Sachkosten/Monat*	2.000,00 €
• Gebäudekosten/Monat**	3.000,00 €
• Summe aller Kosten/Monat	25.000,00 €
• dividiert durch 20 Plätze	1.250,00 €

* inkl. Verwaltungskosten und Hauswirtschaft | ** inkl. Hausmeister, Reinigung, Nebenkosten

Personalkosten

Dazu zählen alle anfallenden Kosten im Zusammenhang mit den einzelnen Mitarbeiter(inne)n. Die Personalkosten lassen sich wiederum in zwei Bereiche aufteilen: die Gehälter oder Löhne, die alle Arbeitnehmer/-innen i. d. R. monatlich für ihre Tätigkeit in der Kita ausbezahlt bekommen, und die Personalnebenkosten, also Kosten, die dem Träger zusätzlich zu den Gehältern entstehen. Diese zusätzlichen Aufwendungen können gesetzlicher, tariflicher oder freiwilliger Art sein und direkt oder indirekt entstehen. Zu den direkten gesetzlichen Personalnebenkosten zählen zum Beispiel der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall sowie bezahlte Urlaubs- und Feiertage.

Wer zusätzliche Prämien oder Fahrtkosten (beispielsweise eine Monatskarte für den öffentlichen Nahverkehr) bezahlt, verbucht diese unter den direkten freiwilligen Personalnebenkosten. Indirekte Personalnebenkosten entstehen nicht in Bezug auf eine/n Arbeitnehmer/-in, sondern fallen vielmehr allgemein an. Dazu gehören Dinge wie Arbeitskleidung, Betriebsausflüge, Betriebskantine oder auch Kosten für Stellenanzeigen und Ähnliches.

Was ist Gemeinnützigkeit?

Die Definition findet sich in der Abgabenordnung (AO) § 52: „Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugutekommt, fest abgeschlossen ist, zum Beispiel Zugehörigkeit zu einer Familie oder zur Belegschaft eines Unternehmens, oder infolge seiner Abgrenzung, insbesondere nach räumlichen oder beruflichen Merkmalen, dauernd nur klein sein kann.“

Die Personalkosten bilden im Sozialbereich den mit Abstand höchsten Betriebskosten-Anteil. Er liegt bei weit mehr als 50% der Betriebskosten. Je nach Platzart und Organisation der Einrichtung kann er auch bis zu 80% oder 85% betragen. Die immense Bedeutung einer nachhaltigen Personalplanung liegt somit auf der Hand.

Sachkosten

Sachkosten beinhalten alle anderen Kostenarten: Kosten für Gebäude, für Spielmaterial, für hauswirtschaftliche Anschaffungen und sogenannte Overheadkosten. Diese beziehen sich auf die Verwaltung. Denn neben der pädagogischen Arbeit sind weitere Arbeitsbereiche notwendig, in denen Kosten entstehen. Sie werden in der Regel jedoch nicht den Personalkosten zugeordnet, obgleich es oftmals solche sind. Das hat den Hintergrund, dass bei der öffentlichen Bezuschussung unter die Personalkosten in der Regel nur das pädagogische Personal fällt. Aufwendungen für Verwaltungsmitarbeiter/-innen oder Mitarbeiter/-innen in der Buchhaltung oder im Gebäudemanagement werden den Overheadkosten zugeordnet. In der Buchhaltung werden diesbezüglich relevante Einnahmen und Ausgaben regelmäßig erfasst.

Gemeinnützigkeit

Die bisher genannten Begriffe unterscheiden sich wenig von denjenigen aus der industriellen Unternehmensführung. Auch dort haben wir es mit Personal- und Sachkosten zu tun. Auch dort ist die sogenannte doppelte Buchführung Grundlage des Rechnungswesens. Was also unterscheidet die Kindertageseinrichtung rechtlich von einem Industrieunternehmen? Eine klare Abgrenzung ist die Gemeinnützigkeit. Der größte Teil aller Kindertageseinrichtungen in Deutschland ist gemeinnützig. Kitas werden deshalb meist auch als NPOs bezeichnet, also als Non-Profit-Organisationen. Gemeinnützige Organisationen unterliegen anderen rechtlichen und steuerrechtlichen Gesetzen, haben aber auch andere Pflichten.