

# Kindertageseinrichtungen benötigen zielgerichtete Steuerungsinstrumente

Personalsteuerung in der Kita lohnt sich – nicht allein wegen wirtschaftlicher Aspekte. Auch die Qualität der Betreuung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigt.

Text **Sandra Winter, Sascha Vogt**

Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen, verbunden mit engmaschig kontrollierten sowie zum Teil auch reduzierten Finanzmitteln erhöhen spürbar den wirtschaftlichen Druck auf die Träger von Kindertageseinrichtungen (Kitas). Da die Personalkosten (mit einem Anteil von 75 bis 80 Prozent der Gesamtkosten) die wesentliche Kostenposition darstellen, ist eine zielgerichtete Personalsteuerung elementar für den wirtschaftlichen Erfolg. Darüber hinaus gewährleistet die Steuerung des Personaleinsatzes auch maßgeblich die Qualität der Betreuung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Die Leitungskräfte benötigen für diese zunehmend wichtige Aufgabe der Personalsteuerung Unterstützung in Form von geeigneten Steuerungsinstrumenten, damit die relevanten Informationen zielgerichtet und zeitnah zur Verfügung stehen. Hierdurch können die notwendigen Schritte abgeleitet und umgesetzt werden.

Die Anforderungen an die Steuerungsinstrumente ergeben sich aus den Refinanzierungsbedingungen für die Kitas. Diese unterscheiden sich in den einzelnen Bundesländern und teilweise sogar je nach Kommune deutlich voneinander. In Niedersachsen bemisst sich die notwendige Personalmenge zum Beispiel pauschal jeweils nach Gruppenart. Im Vergleich dazu hat Nordrhein-Westfalen ein deutlich differenzierteres System. Neben der belegungsabhängigen Grundpersonalmenge je Kind und Betreuungsumfang müssen wei-

tere Personalvorgaben für ergänzende Förderungen, beispielsweise Inklusion und Sprachförderung, beachtet werden.

Im Rahmen der Beratung von unterschiedlichen Kita-Trägern konnte festgestellt werden, dass die bestehenden EDV-Programme die individuellen Steuerungsanforderungen in den einzelnen Bundesländern häufig nicht ausreichend abbilden. Die Träger müssen sich daher Know-how zu den für ihre Einrichtungen relevanten und teils komplexen Vorgaben aneignen und daraus die notwendigen Steuerungsinstrumente ableiten beziehungsweise entwickeln. Entscheidend ist dabei, dass erfolgreiche Instrumente alle unterschiedlichen Phasen der Personalsteuerung berücksichtigen. Es handelt sich um einen Kreislauf der Personalsteuerung, da die verschiedenen Phasen im Laufe eines Kita-Jahres wiederkehren.

Ausgangspunkt ist die frühzeitige Planung des Personaleinsatzes auf Basis der geplanten Belegung und der jeweiligen Refinanzierungsvorgaben. Als Grundlage für die unterjährige Steuerung müssen die steuerungsrelevanten Informationen (insbesondere Personaleinsatz und Belegung) im Nachgang aus den Vorsystemen (zum Beispiel Personalabrechnung, Kita-Verwaltungsprogramm) fortlaufend aufbereitet und zusammengeführt werden. Die vorzuhaltende Zahl an Mitarbeitenden wird im Rahmen der Analyse mit der Ist-Anzahl abgeglichen. Durch die Leitungskräfte sind hieraus zeitnah geeignete Maßnahmen (zum Beispiel Neueinstellung

oder Personalverschiebungen) zu ergreifen. Idealerweise umfasst das Steuerungsinstrument auch prospektive Elemente, um zu erkennen, wie sich der eingehaltene Personalschlüssel mit Blick auf das gesamte Kita-Jahr auswirkt. Anschließend beginnt der Kreislauf der Personalsteuerung von neuem, indem der Personaleinsatz für die kommenden Monate – unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse – geplant wird.

Der Aufbau und die fortlaufende Arbeit mit den Steuerungsinstrumenten binden in der Regel zusätzliche personelle Ressourcen im Bereich des Controllings und erfordern zusätzliches Know-how. Eine Investition in diesem Bereich empfiehlt sich, da die wirtschaftlichen Risiken durch eine fehlende Personalsteuerung deutlich größer sind.



**Sandra Winter**

Geschäftsführende Partnerin,  
rosenbaum nagy Unternehmensberatung in Köln  
E-Mail: [winter@rosenbaum-nagy.de](mailto:winter@rosenbaum-nagy.de)



**Sascha Vogt**

Fachberater für Kindertageseinrichtungen,  
rosenbaum nagy Unternehmensberatung in Köln  
E-Mail: [vogt@rosenbaum-nagy.de](mailto:vogt@rosenbaum-nagy.de)