



Hochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences

Masterarbeit
im Masterstudiengang General Management
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Konzeption eines Betriebskindergartens
als Lösungsansatz zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
in kleinen bis mittleren Unternehmen
mit überdurchschnittlich hohem Frauenanteil

Erstkorrektor: Professor Dr. Thomas Hänichen

Zweitkorrektor: Professor Dr. Michael Gutiérrez

Verfasser: Christin Straub (Matrikel-Nr.: 299149)

Datum: 13.08.2023

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Kurzüberblick und Hinführung.....	6
2. Das Problem im Kontext des gesellschaftlichen Wandels	9
2.1. Frauen „wollen“ Kinder und Karriere	9
2.2. Die „Retraditionalisierung“ mit der Geburt des ersten Kindes.....	10
2.3. Immer noch „klassische“ Rollenverteilung?.....	12
2.4. Home Office allein genügt nicht.....	12
2.5. Wiedereinstieg nach der Elternzeit als Weichenstellung	14
2.6. Probleme bei der Kinderbetreuung.....	15
2.7. Perspektive des Arbeitgebers und der Unternehmen.....	16
2.7.1. Entwicklung im Allgemeinen	16
2.7.2. Arbeitnehmermarkt.....	17
2.7.3. Vereinbarkeit als Win-Win-Situation.....	18
2.7.4. Weibliche Arbeitnehmer im Fokus	18
2.8. Der Betriebskindergarten: ein bei großen Unternehmen etablierter Lösungsansatz.....	20
3. Faktoren und Kriterien einer betriebliche Kinderbetreuung.....	23
3.1. Art und Umfang der Betreuung.....	23
3.1.1. Kindertageseinrichtung nach dem achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII).....	23
3.1.2. Einordnung nach dem Kindertagesbetreuungsgesetz Baden-Württemberg (KiTaG)	23
3.1.3. Betreuung mit breiter Altersstruktur	24
3.1.4. Anzahl der Plätze	24
3.1.5. Bedarf an Fachkräften	24
3.2. Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens	25
3.3. (Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens	26
3.4. Bauweise, Raumkonzept und –bedarf	27
3.5. Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung.....	28
3.5.1. Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII.....	28
3.5.2. Rechtsform	28
3.6. Steuerliche Fragen.....	29

3.6.1.	Betriebskindergarten als gemeinnützige Einrichtung?	30
3.6.2.	Umsatzsteuer.....	30
3.6.3.	Steuerliche Berücksichtigung der Arbeitgeberaufwendungen	31
3.6.4.	Steuerliche Behandlung bei den Arbeitnehmern	31
3.6.5.	„Spenden“ an den Kindergarten.....	32
3.7.	Zeitlicher Ablauf und Planung	33
3.8.	Kosten	34
3.8.1.	Investitionskosten.....	34
3.8.2.	Betriebskosten (laufende Kosten)	35
3.8.3.	Im Ergebnis: Kosten pro Betreuungsplatz	41
3.9.	Finanzierung und Finanzplanung.....	42
3.9.1.	Eigenmittel des Unternehmens.....	42
3.9.2.	Öffentliche Förderung und Zuschüsse.....	42
3.9.3.	Elternbeiträge	43
4.	Die drei Konzepte betrieblicher Kinderbetreuung im Vergleich.....	44
4.1.	Innerbetriebliche Kinderbetreuung.....	45
4.1.1.	Art und Umfang der Betreuung.....	45
4.1.2.	Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens	45
4.1.3.	(Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens.....	46
4.1.4.	Bauweise, Raumkonzept und –bedarf.....	46
4.1.5.	Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung.....	46
4.1.6.	Steuerliche Fragen	47
4.1.7.	Zeitlicher Ablauf und Planung	47
4.1.8.	Kosten	48
4.1.9.	Finanzierung und Finanzplanung.....	48
4.1.10.	„Weiche“ Kriterien zur Familienfreundlichkeit und den Arbeitgebervorteilen	48
4.2.	Betriebliche Kinderbetreuung in Kooperation	50
4.2.1.	Art und Umfang der Betreuung.....	50
4.2.2.	Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens	51
4.2.3.	(Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens.....	51
4.2.4.	Bauweise, Raumkonzept und –bedarf.....	52
4.2.5.	Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung.....	52
4.2.6.	Steuerliche Fragen	52
4.2.7.	Zeitlicher Ablauf und Planung	53
4.2.8.	Kosten	53
4.2.9.	Finanzierung und Finanzplanung.....	53

4.2.10.	„Weiche“ Kriterien zur Familienfreundlichkeit und den Arbeitgebervorteilen	54
4.3.	Betriebliche Finanzierung von Belegplätzen	54
4.3.1.	Art und Umfang der Betreuung	54
4.3.2.	Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens	55
4.3.3.	(Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens	55
4.3.4.	Bauweise, Raumkonzept und –bedarf.....	55
4.3.5.	Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung.....	55
4.3.6.	Steuerliche Fragen	56
4.3.7.	Zeitlicher Ablauf und Planung	56
4.3.8.	Kosten	56
4.3.9.	Finanzierung und Finanzplanung.....	57
4.3.10.	„Weiche“ Kriterien zur Familienfreundlichkeit und den Arbeitgebervorteilen	57
5.	<i>Abschließende Betrachtung und Matrix</i>	59
6.	<i>Literaturverzeichnis</i>	62
7.	<i>Ehrenwörtliche Erklärung</i>	68

1. Kurzüberblick und Hinführung

Ein gesunder Ausgleich von Arbeit und Freizeit wird schon seit geraumer Zeit unter dem Begriff der Work-Life-Balance in der breiten Öffentlichkeit diskutiert. Der *Deutschlandfunk* fragte hierzu: „Wie viel Arbeit macht glücklich? (tagesschau.de, 2022). Ein Teilaspekt hiervon ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die ganz eigene Herausforderungen mit sich bringen kann. In jüngster Zeit hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass vor allem Arbeitnehmerinnen einer hohen Doppelbelastung ausgesetzt sein können, wenn sie neben dem Beruf zu einem Großteil auch die Hausarbeit und Kinderbetreuung übernehmen sollen (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Juni 2020).

Schon eine Umfrage aus dem Jahr 2004 belegt, dass rund die Hälfte der Frauen und fast ein Drittel der Männer mit der Vereinbarkeit ihres Berufs mit dem Familienleben unzufrieden waren (Gawron, 2006; ipos Institut für praxisorientierte Sozialforschung, 2004). Dies verdeutlicht, dass jedenfalls aus Sicht der Beschäftigten Handlungsbedarf bestehen dürfte (Gawron, 2006). Auch Arbeitgeber können sich dem offenbar stärker gewordenen Wunsch nach der großen Vereinbarkeit nicht entziehen, gerade in einer Zeit des Fachkräftemangels und des Arbeitnehmermarkts (Scheele, 2022).

Aus Arbeitgebersicht könnten Kinderbetreuungsangebote ein mögliches Instrument sein, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern und zu unterstützen. Rein abstrakte Hilfestellungen oder bloße Zusicherungen auf dem Papier dürften nicht (mehr) genügen. Das konkrete Angebot muss vielmehr „verfügbar, bedarfsgerecht und bezahlbar“ sein (Janke, 2003). Im Rahmen der Schaffung von Kinderbetreuungsangeboten kommen zahlreiche Modelle in Betracht, die von einer rein finanziellen und steuerlich privilegierten Unterstützung des Arbeitgebers bis zu einem betriebseigenen Kindergarten mit Zugangsgarantie und voller Kostenübernahme reichen können.

In Deutschland gab es im Jahr 2022 insgesamt 59.323 Kindertageseinrichtungen, wovon sich 39.698 in freier und 19.625 in öffentlicher Trägerschaft befanden (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022). Speziell für Kinder von Betriebsangehörigen gab es insgesamt 795 Einrichtungen (Statistisches Bundesamt

(Destatis), 2022), was einem Anteil von rund 1,34 Prozent entspricht. Auch wenn dieser Anteil gering erscheinen mag, war und ist jedenfalls in den großen Konzernen und Unternehmen das Konzept des Betriebskindergartens ein fester Bestandteil der den Beschäftigten angebotenen Benefits und der gelebten Unternehmenskultur (WirtschaftsWoche, 2012).

Schwieriger gestalten sich die Vereinbarkeitsversuche in Branchen oder Unternehmensarten, in denen typischerweise aufgrund oftmals historisch gewachsener Eigenarten, Stereotypen oder schlicht aufgrund bestehender Verdienstmöglichkeiten ein weit überproportionaler Anteil an weiblichen Beschäftigten besteht. So sind Frauen am häufigsten in Dienstleistungs- und Bürojobs anzutreffen und dort statistisch deutlich überrepräsentiert. Konkret waren etwa im Jahr 2021 rund 66% aller Bürokräfte und kaufmännischen Angestellten Frauen (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023). Besonders deutlich wird es nach dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut bei den Ausbildungsberufen der (zahn-)medizinischen Fachangestellten, wo rund 97 % der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge auf Frauen entfällt. Aber auch die Berufe der Steuerfachangestellten, Verwaltungsangestellten oder der Kaufleute für Büromanagement haben einen Frauenanteil von ungefähr 66 bis 72 % (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, 2020).

In diesen Bereichen und Tätigkeitsfeldern dürften Arbeitgeber noch stärker gefragt sein, entsprechende familienfreundliche Angebote für ihre Arbeitnehmerinnen bereitzustellen. Auch dürfte hier der Nutzen für die Arbeitgeber im Hinblick auf Mitarbeiterbindung, Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Beschäftigten aus betriebswirtschaftlicher Sicht besonders groß sein. Aus der Perspektive einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung haben Modellrechnungen und erfolgreiche Praxisbeispiele sogar gezeigt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2007), dass sich familienfreundliche Maßnahmen selbst in Unternehmen mit durchschnittlichen Frauenanteilen von rund 45% „rechnen“ und einen finanziellen Vorteil bieten.

In dieser Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, ob und unter welchen Voraussetzungen sich das Konzept des Betriebskindergartens auch für kleinere und

mittelständische Unternehmen lohnen kann. Dabei soll der Fokus bewusst auf Branchen mit hoher Arbeitnehmerinnenquote gelegt werden, da dort die aufgezeigten Probleme besonders deutlich zu Tage treten und mögliche familienfreundliche Maßnahmen überproportional wirksam sein könnten. In diesem Zusammenhang werden die aus der (Un-)vereinbarkeit von Familie und Beruf resultierenden Fragestellungen analysiert und die verschiedenen Möglichkeiten für kleinere Unternehmen im Hinblick auf betriebliche Kinderbetreuung aufgezeigt, vor allem, um ihren weiblichen Mitarbeiterinnen eine bessere Vereinbarkeit zu ermöglichen. Eine Darstellung der verschiedenen Kinderbetreuungsarten im und außerhalb des Unternehmens soll untersuchen, welche Maßnahmen sich für kleine mittelständische Unternehmen eignen.

Ungeachtet der jeweiligen rechtlichen und tatsächlichen Ausgestaltung der Kindertageseinrichtung wird in dieser Arbeit zur Vereinfachung der Lesbarkeit und Verständlichkeit – untechnisch und durchaus verallgemeinernd – die Begriffe des Kindergartens, der Kindertageseinrichtung oder der Kindertagesstätte gleichermaßen und synonym verwendet, wenn es auf eine Differenzierung der Einrichtungsart im jeweiligen Kontext nicht näher ankommt. Außerdem sind im Kontext der Kindergärten viele rechtliche Bereiche landesrechtlich geregelt, weshalb in dieser Arbeit überwiegend die baden-württembergische Gesetzeslage zugrunde gelegt wird.

2. Das Problem im Kontext des gesellschaftlichen Wandels

Wir befinden uns in einer Zeit des gesellschaftlichen Wandels, der auch auf die moderne Arbeitswelt Einfluss nimmt. Ein zentrales Element ist der offenbar immer größer werdende Wunsch der Arbeitnehmer, weniger Zeit am Arbeitsplatz zu verbringen und mehr Zeit „für sich selbst“ zu haben (Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014). In diesem Zusammenhang werden etwa aus dem Lager der Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften in jüngerer Zeit wieder die Rufe nach einer 4-Tage-Woche laut (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, 2023). Daneben geht es den Arbeitnehmern mit Kindern im Wesentlichen darum, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. So ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einer der zentralen Wünsche der Arbeitnehmer in Deutschland. Rund 96 Prozent der Beschäftigten mit Kindern beurteilen die Attraktivität eines Arbeitgebers danach, ob familienfreundliche Angebote eröffnet werden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016 II). Aus Sicht der Arbeitgeber muss dieser Aspekt insgesamt künftig noch mehr beachtet werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um auf dem Arbeitsmarkt für potentielle Bewerber attraktiv zu erscheinen.

2.1. Frauen „wollen“ Kinder und Karriere

Während diese allgemeine Entwicklung geschlechtsunabhängig geschieht und damit gleichermaßen Männer wie Frauen betrifft, hat sich im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels die Rolle der Frau als Arbeitnehmerin und ihr Verhältnis von Arbeit und Familie im Besonderen verändert.

Arbeitnehmerinnen möchten heute nach der familien- bzw. kinderbedingten Auszeit wieder schneller in ihr eigenes Berufsleben zurückkehren. Nach einer daran anschließenden, durch die Kinderbetreuung bedingten Teilzeitphase, wollen Arbeitnehmerinnen wieder mehr arbeiten können. Dadurch sollen bisher gewonnene Qualifikationen im Beruf nicht durch längere Pausen entwertet werden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Daneben möchten Frauen heute „kompromisslos“ ihren Wunsch sowohl nach Kindern als auch nach Karriere verwirklichen (WirtschaftsWoche, 2008).

2.2. Die „Retraditionalisierung“ mit der Geburt des ersten Kindes

Eine historische Betrachtung zeigt, dass der „kompromisslose“ Wunsch der Arbeitnehmerinnen im Wesentlichen auch von einer wirtschaftlichen Notwendigkeit getragen wird. Das Nachkriegsdeutschland der 1950er-Jahre war noch am sogenannten „Familienernährer-Modell“ ausgerichtet, in dem der Mann als alleiniger Familienernährer das gesamte Familieneinkommen nach Hause brachte. Die Frau als Hausfrau war gegenüber ihrem Mann weder rechtlich noch wirtschaftlich gleichberechtigt und mit der unbezahlten „Sorgearbeit“ im Haushalt und der Kinderbetreuung betraut. Nachdem in den 60er-Jahren der Bedarf an Arbeitskräften anstieg, entstand das sogenannte Zuverdienst-Modell. Der Mann blieb zwar im Grundsatz der hauptsächliche Familienernährer, seine Frau steuerte allerdings durch eine eigene – zumeist in Teilzeit ausgeübte – Erwerbstätigkeit Einkommen für die Familie bei (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022). In der früheren DDR war hingegen das sogenannte Doppelverdienst-Modell mit zwei vollzeiterwerbstätigen Erwachsenen vorherrschend. Dieses Modell setzte auf die durchgängige volle Erwerbstätigkeit der Mutter. Dabei gab es eine Reihe familienpolitischer Leistungen und damit zusammenhängende Anreize für Mütter, ihre Erwerbstätigkeit bereits kurze Zeit nach der Geburt des Kindes wieder aufzunehmen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2020).

Damit gibt es also im Wesentlichen drei grundsätzliche Modelle, wie in Familien die Verteilung der Erwerbstätigkeit zwischen den Ehepartnern beschrieben werden kann: Das Familienernährer-Modell (Mann vollzeitbeschäftigt, Frau nicht erwerbstätig), das Zuverdienst-Modell (Mann in Vollzeit, Frau in Teilzeit beschäftigt) und das Doppelverdienst-Modell (beide Partner vollzeitbeschäftigt).

Verschiedene Studien zeigen, dass das Zuverdienst-Modell für viele zwar nicht ideal und nicht gewollt ist, es ist aber ein Modell, das wegen der ökonomischen Anreize in der Praxis so praktiziert wird, „eigentlich nur vorübergehend“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2020). Männer übernehmen dabei mehr Erwerbsarbeit und somit lastet überwiegend der Druck, finanziell für die Familie zu sorgen, auf ihnen.

Ein „Knotenpunkt“ bei dieser Betrachtung ist die Geburt eines Kindes. Vor der Geburt des ersten Kindes leben rund 71% der Paare in Deutschland in einem Doppelverdienst-Modell, steuern also mehr oder weniger gleichermaßen zum Familieneinkommen bei. Gerade in höheren Bildungsschichten ist im Ausgangspunkt der Wunsch der jungen Männer zwar groß, mit der Vaterschaft die berufliche Tätigkeit im zeitlichen Umfang zu reduzieren oder auch zu unterbrechen, um die Rolle des Vaters ernst zu nehmen und dieser auch im Alltag gerecht zu werden. Dennoch entwickeln sich die beruflichen Biografien der Elternteile von der Geburt des Kindes an unterschiedlich (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2020).

Nach der Geburt des ersten Kindes leben nur noch 15% der Paare ein Doppelverdienstmodell. Vor allem bei jungen Männern verändern sich mit der Vaterschaft die Einstellungen zum Familienmodell. Besonders stark zeigt sich die Entwicklung in Haushalten mit eher geringem Einkommen, da dort die Höhe des Einkommens oder entsprechender Ersatzleistungen besonders bedeutsam ist. Dort sind etwa 50% der Eltern der Meinung, dass derjenige Elternteil seinen Beruf neben der Elternrolle weiterhin ausüben sollte, der die Möglichkeit habe, mehr zu verdienen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022). Aus dem Blick der Väter ist der gesellschaftliche Wandel also nicht gleichermaßen sichtbar und bedeutsam, da sich insoweit kaum etwas geändert hat.

Der Effekt dieser Rückbesinnung auf alte Rollenmodelle, der mit der Geburt des ersten Kindes oftmals eintritt, wird auch „Retraditionalisierung“ genannt: Während die Väter überwiegend durchgehend erwerbstätig bleiben und damit das Familieneinkommen beisteuern, übernehmen die Mütter die Zuständigkeit für die unbezahlte „Sorgearbeit“ im Haushalt und unterbrechen hierfür – wie früher – im Rahmen der Elternzeit oder auch länger die Ausübung ihres Berufs (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2020). Die öffentliche Wahrnehmung und geäußerte Wünsche sowie die familiäre Wirklichkeit scheinen also nicht deckungsgleich zu sein.

2.3. Immer noch „klassische“ Rollenverteilung?

Die Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern bei der beruflichen Erwerbsarbeit einerseits und der familiären Sorgearbeit andererseits hängt neben etwaigen Wertvorstellungen der Gesellschaft im Wesentlichen auch von den gesetzlichen, betrieblichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen ab (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011). Es geht also nicht nur um den Wunsch oder die individuellen Vorstellungen, auch externe Faktoren spielen eine erhebliche Rolle.

Nur ungefähr 16 Prozent der Frauen wünschen sich konkret das aufgezeigte Familienernährer-Modell. Praktisch zeigt sich aber, dass die von einer immer größer werdenden Anzahl an Frauen präferierte „gleichberechtigte und partnerschaftliche Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit“ noch lange nicht Wirklichkeit ist (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016; Boll, 2017). Die ungleiche Aufteilung trifft dabei aber gerade nicht Männer und Frauen gleichermaßen. Vielmehr sind es gerade die „Frauen, die aufgrund von Betreuungs- und Pflegeverantwortung ihre Arbeitszeit reduzieren und damit Gehalts- und Renteneinbußen in Kauf nehmen“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016).

Frauen machen außerdem schlicht weniger Karriere. Denn sie sind in weniger Führungspositionen repräsentiert, arbeiten dafür aber oftmals in schlechter bezahlten Berufen oder Branchen. Dieser Effekt wird auch als horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarktes bezeichnet (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022). Es liegt dabei auf der Hand, dass grundsätzlich schlechtere Karriereaussichten für Frauen den Effekt der klassischen Rollenverteilung weiter verstärken oder zumindest begünstigen.

2.4. Home Office allein genügt nicht

Vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Umstände bedarf es beim Arbeitgeber eines Bewusstseins für diesen Problemkreis. Die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollte – wie es heute in den meisten Unternehmen auch bereits üblich ist – in der Unternehmenskultur vorhanden sein. Der klassische Versuch der Vereinbarkeit

umfasst dabei heute beispielsweise Maßnahmen wie Teilzeitarbeitsmodelle oder Home-Office-Angebote. Es stellt sich aber die Frage, ob diese Maßnahmen und Versuche bei einer rein weiblichen Belegschaft ausreichend oder überhaupt auch stets umsetzbar sind.

Dabei liegt der Nutzen für den Arbeitgeber auf der Hand. Es ergeben sich konkrete Kosteneinsparungen etwa durch die Verringerung von Fehltagen der Arbeitnehmerinnen und sogenannte Überbrückungskosten von Beschäftigten in Elternzeit. Denn durch entsprechende Maßnahmen ist eine schnellere Rückkehr in die Arbeitswelt nach einer familienbedingten Pause möglich (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016).

Eine schnellere Rückkehr bürdet den Arbeitnehmerinnen und Müttern aber auch eine hohe Doppelbelastung auf, also wenn sie der Arbeit als auch der Familie im Home-Office oder Teilzeit vor Ort gerecht werden sollen (ZEIT Online, 2019). Dabei kann möglicherweise sogar Burnout als Folge in Erscheinung treten. Es gilt also bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur die Probleme auf die einzelnen Mitarbeiterinnen abzuwälzen, sondern eine echte Vereinbarkeit zu gewährleisten, sodass den Mitarbeiterinnen auch der sogenannte *Mental Load* abgenommen wird. Denn „Überforderung entsteht nicht nur durch die zeitliche Restriktion für die Erledigung der Aufgaben, sondern auch durch die dauerhafte mentale Beanspruchung im Alltag“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022). Dabei ist zu berücksichtigen, dass neben den sichtbaren Tätigkeiten der Sorgearbeit auch etliche „unsichtbare“ Tätigkeiten und Aufgaben in der Familie und bei der Sorgearbeit hinzukommen, wenn es darum geht, im Alltag die Familie zu managen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022; ZEIT Online, 2019).

Im Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen also so gestaltet sein, dass sowohl zeitliche als auch emotionale Überforderungen vermieden werden. Eine zeitliche Überforderung kann etwa durch Terminüberschneidungen von Sorge- und Erwerbsarbeit eintreten. Hingegen kann eine emotionale Überforderung entstehen, wenn das Gefühl aufkommt, den Tätigkeiten der Sorge- und Erwerbsarbeit nicht gerecht werden zu können.

Auf den ersten Blick erscheint das auch während der Corona-Pandemie zunehmend etablierte Homeoffice eine Möglichkeit zu sein, Sorgearbeit und Erwerbstätigkeit für Eltern besser zu vereinbaren. Eine großzügige Gewährung von Homeoffice-Möglichkeiten durch den Arbeitgeber könnte also eine mögliche Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit darstellen.

Jedoch wird – im Gegenteil – eine ungleiche Verteilung zwischen den Geschlechtern durch Homeoffice noch verstärkt. Eine Studie bereits aus dem Jahr 2019 zeigt, dass Mütter im Homeoffice im Vergleich zu Müttern ohne Homeoffice fast drei Stunden pro Woche mehr in die Betreuung der Kinder investieren. Bei den Vätern hat das Homeoffice dagegen keine Auswirkungen auf die Betreuungszeit und Sorgearbeit (Lott, 2019). Die Frage nach effektiven Maßnahmen des Arbeitgebers bleibt demnach offen und unbeantwortet.

2.5. Wiedereinstieg nach der Elternzeit als Weichenstellung

Eine der wichtigsten Weichenstellungen für die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht der Arbeitnehmerinnen ist der Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Frauen sind hier der aufgezeigten Retraditionalisierung ausgesetzt und empfinden einen (vollständigen) Wiedereinstieg in das Berufsleben regelmäßig als nicht lohnenswert (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011).

Dabei sollen drei Faktoren eine wesentliche Rolle spielen, nämlich eine oft fehlende oder zu teure Kinderbetreuung, die einen Wiedereinstieg aus finanzieller Sicht als unwirtschaftlich erscheinen lassen, wenn die (Hinzu-)Verdienstmöglichkeiten hinter den Betreuungskosten zurückbleiben. Dieser Umstand ist insbesondere für Familien mit geringeren Einkommen relevant. Auch führen Regelungen des Sozial- und Steuersystems dazu, dass eine Vollzeitbeschäftigung durch die Mutter nach der Elternzeit nicht erstrebenswert erscheint. Zum einen führt das Ehegattensplitting zumindest psychologisch zu einer gesteigerten Abgabenlast der Arbeitnehmerinnen mit „schlechter“ Lohnsteuerklasse (wenngleich die Steuerbelastung für die Ehegatten insgesamt niedriger ist). Außerdem kann eine geringfügige Beschäftigung der Mutter statt einer sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigung aufgrund der

beitragsfreien Mitversicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung günstiger sein (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022).

Verstärkt wird dies noch dadurch, dass in Deutschland Mütter durchschnittlich immer noch weniger verdienen und niedrigere Rentenansprüche als Frauen ohne Kinder haben. Die Ungleichbehandlung der bezahlten Erwerbstätigkeit im Unternehmen mit der unbezahlten Sorgearbeit in der Familie kann auch als gesellschaftliches Problem bezeichnet werden, gerade auch, wenn Frauen aufgrund der Übernahme der Sorgearbeit weniger beruflich tätig sein können. Für die Sorgearbeit in der Familie, also Kinderbetreuung, Pflege, Haushalt (Kochen, Putzen, Waschen) scheint immer noch zuerst die Frau „zuständig“ zu sein (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022). Dies belegt die sogenannte Gender Care Gap oder Sorgearbeitslücke, die nämlich darin besteht, dass Frauen durchschnittlich 52,4 Prozent – dies entspricht umgerechnet 87 Minuten – mehr Zeit für unbezahlte Sorgearbeit pro Tag aufwenden als Männer (Klünder, 2017; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022).

2.6. Probleme bei der Kinderbetreuung

Daneben bestehen bei der Betreuung von Kindern berufstätiger Eltern mehrere, teils strukturelle Probleme.

Zunächst besteht ein akuter Mangel an Betreuungsangeboten generell, vor allem in Westdeutschland. Nach einer aktuellen Studie der Bertelsmann-Stiftung fehlen in Deutschland im Jahr 2023 rund 384.000 Plätze in Kindergärten (Bertelsmann Stiftung, 2022).

Zum anderen sind auch die Öffnungszeiten ein Problem, da viele Einrichtungen keine Ganztagesbetreuung anbieten. Die Qualität von Kinderbetreuungsangeboten sollte daher durch die Ausweitung der Betreuung auch in Randzeiten erhöht werden. Außerdem sollten übermäßige Schließtage, gerade in den Ferien vermieden werden, um eine echte Vollzeittätigkeit der Eltern zu ermöglichen.

Regelmäßig ist auch eine große Entfernung zwischen Arbeitsplatz und Kindergarten oder lange Wegzeiten zum Arbeitsplatz generell ein Problem. Die Wegzeiten, also

insbesondere das Pendeln vom Wohnort zum Arbeitsplatz und zur Kinderbetreuung, erhöhen vor allem in ländlichen Regionen den Zeitaufwand für Erwerbs- und Sorgearbeit (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022; Calahorrano, Rebaudo, & Stöwhase, 2019).

Schließlich bestehen vielfach auch Finanzierungsprobleme, auch wenn die Elternbeiträge oft nach Einkommen gestaffelt sind (Hubert, Jähnert, Hegemann, & Kuger, 2021).

2.7. Perspektive des Arbeitgebers und der Unternehmen

Der gesellschaftliche Wandel und die Familienfreundlichkeit muss auch aus der Perspektive des Arbeitgebers betrachtet werden.

2.7.1. Entwicklung im Allgemeinen

Die Frage der Familienfreundlichkeit ist für Arbeitgeber von großer Bedeutung. Aus Sicht der Arbeitgeber bestimmen zunächst externe Faktoren wie Markt- oder Wettbewerbssituationen und die aktuelle Wirtschafts- und Beschäftigungslage, für welche Formen der Familienfreundlichkeit sich das Unternehmen entscheiden kann und sollte (Gawron, 2006). Interne Faktoren können die Betriebsgröße, Beschäftigungsstruktur, betriebsspezifische Organisationen und in erster Linie die vorhandene Unternehmenskultur sein (Gawron, 2006).

Gerade in kleinen Unternehmen besteht der Vorteil, dass das Betriebsklima und die Unternehmenskultur oft vom Inhaber selbst persönlich beeinflusst werden und dieser dadurch eine Vorbildfunktion einnehmen kann. Dadurch können interne Regelungen und Leitlinien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie schnell einen Raum bekommen und Mitarbeiter dadurch konkret unterstützen.

Folgende Kriterien können dabei Einfluss auf die Wahl der familienfreundlichen Maßnahmen haben:

- Größe des Unternehmens
- Anzahl kommunaler Angebote
- Pendlersituation der Arbeitnehmer
- Altersstruktur der Arbeitnehmer

Die allgemeinen – politischen – Rahmenbedingungen wie etwa Einführung des Elterngelds und der Ausbau der Kinderbetreuungsangebote durch Kindergärten sind heute nicht mehr ausreichend. „Erst durch eine familienfreundliche Gestaltung des Arbeitsalltages mit passenden Angeboten sowie einer familienfreundlichen Unternehmens- und Führungskultur wird den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tatsächlich ermöglicht“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Dies ist auch deshalb richtig, weil die allgemein vorhandenen politischen Strukturen und Vorteile keine echten Benefits des einzelnen Arbeitgebers darstellen und in der Wahrnehmung der Beschäftigten keine Besonderheiten bieten.

Dabei darf nicht verkannt werden, dass sich der Aufwand des Arbeitgebers lohnt. Eine familienbewusste Personalpolitik wirkt sich positiv aus auf den Krankenstand, die Fluktuation, die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Motivation sowie auch auf die Qualität der Arbeit insgesamt aus.

2.7.2. Arbeitnehmermarkt

Wir leben heute in einem Arbeitnehmermarkt und die Fachkräftesicherung ist ein entscheidendes Zukunftsthema, „an dem niemand vorbeikommt“ (Scheele, 2022). Die positiven Effekte einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik sind dabei vielschichtig und durchaus geeignet, jedenfalls einen Teil der Fachkräftesicherung in diesem Marktumfeld voranzutreiben und zu unterstützen.

Durch familienfreundliche Maßnahmen kann die Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen gesteigert werden. Der „bewusste Einsatz“ von Familienfreundlichkeit in der internen aber auch externen Kommunikation gegenüber potenziellen Arbeitnehmern kann das Ansehen des Unternehmens steigern (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Dies gilt im Besonderen auch für kleinere regionale Unternehmen, bei denen das Thema Familienfreundlichkeit noch nicht überall so etabliert ist, wie bei den sich im globalen Wettbewerb befindlichen Großunternehmen. Familienfreundlichkeit kann also ein entscheidender Faktor beim Wettbewerb um die besten Fachkräfte sein.

Aufgrund der gesteigerten Arbeitgeberattraktivität erhöht sich auch die Anzahl und Qualität der Bewerber beim Unternehmen. Das verbesserte Image des Unternehmens vergrößert den Bewerberpool und erhöht damit weiter die Chance auf die am besten qualifizierten Fachkräfte (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016).

2.7.3. Vereinbarkeit als Win-Win-Situation

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für das Unternehmen und dessen Beschäftigte eine echte Win-Win-Situation. Die Mitarbeiter erfreuen sich an dem Zeitgewinn für ihre Familie und einem Zuwachs an Flexibilität, während das Unternehmen vom gesteigerten Image und der höheren Motivation seiner Beschäftigten profitiert (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Sind die Mitarbeiter zufrieden und motiviert, kehren sie nach einer Elternzeit auch wieder zum Unternehmen zurück. Die dann nur vorübergehend überbrückte Stelle ist dann wieder besetzt. Das Unternehmen kann sich die bei einer Neueinstellung von Ersatzkräften anfallenden Ausschreibungs-, Bewerberauswahl-, Einstellungs-, Weiter- und Fortbildungs-, Einarbeitungs- und Minderleistungskosten sparen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016).

2.7.4. Weibliche Arbeitnehmer im Fokus

Speziell Arbeitnehmerinnen mit Kindern werden im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit vor besondere Herausforderungen gestellt, denen der Arbeitgeber besondere Aufmerksamkeit schenken sollte.

Elternzeitausfall

In vielen Unternehmen wird die Elternzeit als vermeintliche Karrierebremse verstanden. Dadurch werden Väter von der Inanspruchnahme abgehalten. Im Durchschnitt beträgt die Elternzeit von Beschäftigten insgesamt und geschlechtsunabhängig 11,8 Monate. Bei Müttern beträgt sie 14,6 Monate. Väter gehen im Durchschnitt nur 3,7 Monate in Elternzeit (statista, 2023). Zudem hindern fehlende – und insbesondere familienfreundliche – Teilzeitmodelle Mütter daran, dass sie früher aus der Elternzeit zurückkehren und das gesetzliche Maximum von 36 Monaten nicht ausschöpfen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Nicht nur im Hinblick auf die Länge der Elternzeit sondern auch für die

Frage, ob diese überhaupt beansprucht wird, gibt es erhebliche Geschlechterunterschiede. Im Jahr 2021 waren gut 25% aller Mütter, deren jüngstes Kind unter 6 Jahren ist, in Elternzeit. Bei den Vätern traf dies nur auf einen Bruchteil, nämlich auf nur 1,6 %, zu (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022).

Ein langjähriger Ausstieg aus dem Berufsleben wirkt sich für die Mütter langfristig negativ auf die gesamte Berufsbiografie und die in finanzieller Hinsicht bestehende soziale Absicherung aus. Auch hat eine lange Elternzeit insgesamt negative Auswirkungen auf das spätere Haushaltseinkommen (Rüling, 2007). Für den Arbeitgeber ergeben sich hingegen hohe Wiedereingliederungskosten.

Doppelbelastung und stressbedingte Krankentage

Fehlen familienfreundliche Vorkehrungen und Maßnahmen, leiden die Arbeitnehmer mit Kindern darunter, da sie unter einer erheblichen Doppelbelastung stehen, was zu vermehrtem Stress und einer erhöhten Anzahl an Fehlzeiten führen kann. Für das Unternehmen bewirken die Fehlzeiten von Beschäftigten zudem einen echten Wertschöpfungsausfall (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016).

Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Konzentration der Mitarbeiter leidet, wenn keine verlässliche Betreuung der Kinder während der Arbeitszeiten gesichert ist (Busch, Dörfler, & Seehausen, 1993). Die Mitarbeiter sorgen sich dann während der Arbeitszeit um ihre Kinder und arbeiten unkonzentrierter.

Schließlich sind diese Krankentage auch wenig förderlich für das Miteinander mit den Kollegen, gerade in kleinen Unternehmen mit überschaubarer Mitarbeiterzahl. Hier sind die Gründe der Fehlzeiten aufgrund geringerer Anonymität regelmäßig unter den Kollegen bekannt. Die – insbesondere kinderlosen - Kollegen müssen die Mehrarbeit womöglich übernehmen und erleiden dadurch selbst eine Mehrbelastung, was die Beziehung untereinander negativ beeinflussen und das Betriebsklima nachhaltig schädigen kann, wenn die Schuld bei den „oft abwesenden“ Kollegen mit Kindern gesucht wird.

2.8. Der Betriebskindergarten: ein bei großen Unternehmen etablierter Lösungsansatz

Dem durch den gesellschaftlichen Wandel verstärkten Wunsch nach einer größeren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie könnte von Seiten der Arbeitgeber mit der Bereitstellung von betrieblicher Kinderbetreuung begegnet werden. Dabei stellt sich die Frage, ob sich das Konzept des Betriebskindergartens auch für kleine bis mittlere Unternehmen lohnt, und zwar insbesondere in Bereichen, in denen weit überwiegend bis fast ausschließlich weibliche Arbeitnehmerinnen beschäftigt sind. Als Idealunternehmen im städtischen Kontext könnte hier eine Steuerberatungsgesellschaft mit 25 überwiegend jungen, weiblichen Steuerfachangestellten dienen. Alternativ könnte auch ein (zahn-)ärztliches Zentrum in einer eher ländlich geprägten Umgebung als Modell dienen: Zwar sind dort unter den zehn beteiligten (Zahn-)Ärzten womöglich nur zwei Frauen. Die 45 beschäftigten (zahn-)medizinischen Fachangestellten in Voll- und Teilzeit weisen allerdings einen Frauenanteil von 95% auf.

Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen im Allgemeinen, worunter eine betriebliche Kinderbetreuung nur einen Teilaspekt darstellt, können ohne Zweifel ein wesentlicher Faktor einer modernen Unternehmenskultur sein.

Als sogenannte Werttreiber und Vorteile familienfreundlicher Angebote werden beispielsweise vom Bundesministerium genannt: eine einfachere und schnellere Rekrutierung von Mitarbeitern, geringere Mitarbeiterfluktuation und damit einhergehend geringere Wiederbeschaffungskosten, geringere Kosten der Elternzeit insgesamt aufgrund kürzerer Überbrückung und schnellerer Wiedereingliederung, ein besseres Betriebsklima bei höherer Einsatzbereitschaft der Beschäftigten, weniger Fehlzeiten insgesamt bei geringerem Krankenstand, kürzere Elternzeiten sowie im Ergebnis auch eine erhöhte Produktivität der Mitarbeiter insgesamt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2007).

Der Betrieb eines eigenen Kindergartens im Unternehmen gilt als eine der familienfreundlichsten Maßnahmen mit der wohl höchsten und dauerhaftesten internen und externen Symbolwirkung (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005). Eine eigene betriebliche Kinderbetreuung würde zu kurzen Wegen zwischen dem Betreuungsort und der Arbeitsstelle führen, was mit einer

spürbaren Zeitersparnis für die Arbeitnehmerinnen verbunden wäre. Geringe Bring- und Abholzeiten für die Beschäftigten führen zu einer wesentlichen Entlastung (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005). Die Betreuung der Kinder könnte als zentraler Pfeiler in der Unternehmenskultur verinnerlicht werden mit dem Ziel einer umfassenden familienorientierten Unternehmenskultur. Eine deutliche Entlastung würde sich dabei insbesondere auch für alleinerziehende Arbeitnehmerinnen ergeben.

Eine betriebliche Ganztagesbetreuung würde eine Vollzeitbeschäftigung der Eltern ermöglichen, auch in den Ferien. Dabei sind unflexible Öffnungszeiten und die jährlichen Schließzeiten – wie bereits aufgezeigt – zwei der größten Kritikpunkte bei öffentlichen Kindertageseinrichtungen (Gawron, 2006). Ein Betriebskindergarten könnte dies großzügiger gestalten und als echten Mehrwert für die Eltern herausstellen.

Auch kann gegenüber öffentlichen Einrichtungen oder Einrichtungen mit besonderer Ausrichtung (z.B. kirchlich, besondere Pädagogikkonzepte) von Vorteil sein, dass ein Betriebskindergarten seine Aufnahmebedingungen frei festlegen kann und damit etwa nur an die Betriebszugehörigkeit anknüpfen könnte. Bei sonstigen Einrichtungen sind teilweise mehrstufige Bewerbungsverfahren zu durchlaufen, die an unterschiedlichste Kriterien und Bedingungen anknüpfen können und den Erhalt eines ohnehin schon begehrten Betreuungsplatzes weiter erschweren.

Die Eltern könnten sich besser auf ihre Tätigkeit im Unternehmen konzentrieren, wenn sie wissen, dass die Kinder in „guten Händen“ und nicht weit weg untergebracht sind. So lassen sich auch die Mittagspausen gemeinsam mit den Kindern verbringen. Eine so etablierte Vereinbarkeit der Arbeit mit der Kinderbetreuung könnte sich in der Außendarstellung als echten Mehrwert erweisen und so Fachkräfte im Unternehmen halten und auch solche anziehen. Schließlich würde man für Führungspositionen die Möglichkeit schaffen, in Sachen arbeitsplatznaher Kinderbetreuung bei gleichzeitiger Vollzeitbeschäftigung eine moderne Vorbildfunktion zu übernehmen. Dadurch ließe sich deutlich signalisieren, dass sich der Kinderwunsch mit Karrierevorstellungen auch in der Praxis kleinerer Unternehmen vereinbaren lässt.

Durch das Angebot eines betrieblichen Kindergartens wird aber nicht nur der allgemeine Bedarf an Kinderbetreuung gedeckt. Im betrieblichen Kontext kann auch viel spezifischer der konkrete Bedarf der Beschäftigten bezüglich des Alters der Kinder in den Fokus gerückt werden. Außerdem kann die Kinderbetreuung auf unternehmerische Belange wie Betriebsferien oder Arbeitszeiten viel zielgerichteter Rücksicht nehmen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005) und auch gegebenenfalls nötige Schließzeiten des Kindergartens entsprechend so koordinieren, dass die zusätzliche Belastung für die Beschäftigten und Kinder im Hinblick auf eine Ersatzbetreuung möglichst gering oder sogar vollständig ausgeschlossen werden.

3. Faktoren und Kriterien einer betriebliche Kinderbetreuung

3.1. Art und Umfang der Betreuung

Bei der Art und dem Umfang der Betreuung geht es zunächst um den möglichen Altersrahmen der Kinder, die Anzahl der insgesamt zu betreuenden Kinder und die Frage, ob und inwieweit altersgemischte Gruppen bestehen sollen. Außerdem ist zu überlegen, in welchem zeitlichen Umfang die Kinderbetreuung erfolgen soll und kann. Dabei reichen die Möglichkeiten von einer reinen Vormittagsbetreuung zu einem verlängerten Ganztagesangebot, das eine echte Vollzeitbeschäftigung beider Elternteile ermöglicht.

3.1.1. Kindertageseinrichtung nach dem achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII)

Nach § 22 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII werden (Kinder-)Tageseinrichtungen im Allgemeinen gesetzlich als solche Einrichtungen definiert, in denen sich Kinder für einen Teil des Tages oder ganztägig aufhalten und in Gruppen gefördert werden. Tageseinrichtungen für Kinder und Kindertagespflege sollen die Entwicklung des Kindes zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit fördern, die Erziehung und Bildung in der Familie unterstützen und ergänzen und den Eltern dabei helfen, Erwerbstätigkeit, Kindererziehung und familiäre Pflege besser miteinander vereinbaren zu können (vgl. § 22 Abs. 2 SGB VIII). Näheres regelt dann das jeweilige Landesrecht.

3.1.2. Einordnung nach dem Kindertagesbetreuungsgesetz Baden-Württemberg (KiTaG)

Das Kindertagesbetreuungsgesetz Baden-Württemberg (KiTaG) sowie auf dessen Grundlage erlassene Verordnungen kennen verschiedene Einrichtungsarten und Betriebsformen. Im Wesentlichen wird unterschieden zwischen Kindergarten, Kinderkrippe, Tageseinrichtungen mit altersgemischten Gruppen und Einrichtungen zur Kleinkindbetreuung (vgl. § 1 Abs. 1 KiTaG). Sodann stellt sich die Frage, ob es sich um eine Vormittags-, Nachmittags- oder Ganztagsbetreuung handelt. Wesentliches Kriterium und maßgeblicher Kostenfaktor eines Kindergartens ist schließlich der Betreuungsschlüssel, nach § 1 der Kindertagesstättenverordnung Baden-Württemberg (KiTaVO) auch Mindestpersonalschlüssel genannt. Je größer, und altersdurchmischer die Gruppen sind und je mehr Stunden Öffnungszeit pro Tag

erfolgen soll, desto mehr Personal wird gesetzlich benötigt. Die Spanne beträgt dann von 1,3 bis 2,3 Vollzeitkräfte, also gelernte Fachkräfte, pro Gruppe.

3.1.3. Betreuung mit breiter Altersstruktur

Für kleinere Unternehmen bedeutet dies allerdings, dass hier aufgrund der kleineren Beschäftigtenzahl auch statistisch weniger Kinder im gleichen Altersbereich einen Betreuungsplatz benötigen. Während sich also bei großen Konzernen mit Betriebskindergärten leichter die einzelnen Gruppen mit einer homogeneren Altersstruktur an Kindern belegen lassen, ist dies bei kleiner Betriebsgröße nicht gleichermaßen möglich. Hier sollte also der Fokus von Anfang an auf der Betreuung von Kindern mit einer breiten Altersstruktur liegen. Damit gehen allerdings auch Nachteile einher. Eine größere Durchmischung beim Alter der Kinder führt nach der KiTaVO zu einem größeren Personalbedarf und damit zu höheren Kosten. Gleichzeitig erhöht sich auch der Raumbedarf.

3.1.4. Anzahl der Plätze

Bei der Anzahl der Plätze stellt sich die Frage, welche Größe hier sinnvoller Weise in Betracht kommt. Legt man bei der Betrachtung zugrunde, dass in einem betrieblichen Kontext zumindest eine „Gruppe mit verlängerter Öffnungszeit“ angestrebt werden sollte, sodass immerhin eine ununterbrochene Betreuung von sechs Stunden durch zwei Fachkräfte ermöglicht wird, ist rechtlich eine Gruppengröße von 22 bis maximal 25 Kindern möglich. Bei einer „Gruppe mit verlängerter Öffnungszeit“ wäre eine Altersstruktur von 3 Jahren bis zum Schuleintritt zulässig. Bei einer Gruppengröße von nur 12 Kindern würde sogar nur eine Fachkraft und eine sogenannte Zusatzkraft ausreichen (§ 1 Abs. 2 Satz 4 Hs. 2 KiTaVO). Eine bloße „Halbtagesgruppe“ mit einer Öffnungszeit von durchschnittlich vier Stunden würde nicht einmal eine 50%-Teilzeitbeschäftigung des betreuenden Elternteils ermöglichen.

3.1.5. Bedarf an Fachkräften

Ein wesentlicher Faktor im Hinblick auf den Mindestpersonalschlüssel ist die sogenannte „Fachkraft“ nach § 7 KiTaG. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um staatlich anerkannte Erzieher/innen, Kindheitspädagogen und Sozialpädagogen. Die angesprochenen Zusatzkräfte benötigen hingegen keine formalen Ausbildungskriterien.

Der für die Betriebserlaubnis des betrieblichen Kindergartens erforderliche Mindestpersonalschlüssel gibt jedoch lediglich die Mindestbesetzung vor bei einer jährlichen Schließzeit von 26 Tagen und einer Fünf-Tage-Woche (vgl. § 1 Abs. 1 KiTaVO). Möchte man aus Arbeitgebersicht die Schließzeit von 26 Tagen, also von etwas über fünf Wochen, vermeiden, so erhöht sich der praktische Personalbedarf entsprechend. Dabei dürfte eine minimale Schließzeit pro Jahr anzustreben sein, da ansonsten der positive Effekt der betrieblichen Kinderbetreuung aufgrund des Ärgers, der die Suche nach einer Ersatzbetreuung verursacht, schwindet.

3.2. Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens

Es wird in einschlägigen Leitfäden davon ausgegangen, dass eine betrieblich geförderte Betreuung der Kinder stets auf eine räumliche Nähe zum Tätigkeitsort der Eltern hindeutet. Dies bedeute zwar nicht unbedingt, dass die Einrichtung in unmittelbarer Nachbarschaft des Betriebs, beispielsweise in einem Gewerbegebiet, untergebracht sein muss. Günstig sei aber in jedem Fall ein Standort, der den Eltern bei der Fahrt zur Arbeit größere Umwege zum Kindergarten erspart (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Hinzu kommt, dass das allgemeine Betreuungsangebot an Kindertageseinrichtungen zwischen städtischen und ländlichen Gebieten stark variiert. Das größte Angebot an Kinderbetreuungsplätzen (in Baden-Württemberg) gibt es in den größeren Städten, also den Stadtkreisen, wo etwa die Versorgungsquote mit Ganztagesplätzen bei ca. 20% liegt, während sie in den Landkreisen bei teilweise nur 4,4% liegt. Diese Stadt-Land-Unterschiede bei der Kinderbetreuung sind offenbar historisch gewachsen und in ganz Westdeutschland zu beobachten (Ridderbusch, 2005). Das Kriterium einer zeitlich möglichst umfassenden Kinderbetreuung und die dementsprechende Nachfrage dürfte also in ländlichen Regionen noch deutlich höher sein als in der Stadt. Die Attraktivität einer betrieblichen Kinderbetreuung wäre auf dem Land demnach noch größer als in der Stadt, wo es auch im Übrigen eine überdurchschnittliche Versorgung mit alternativen Kinderbetreuungsangeboten außerhalb des Betriebs geben würde.

In jedem Fall bleibt die Nähe der Kinderbetreuung zum Arbeitsplatz oder Wohnort ein entscheidender Attraktivitätsfaktor. Die Nähe zur Betreuung ist ein Schlüsselement für die Attraktivität des Angebots des Arbeitgebers. Lange Fahrzeiten mindern erheblich den Vorteil, der mit einem betrieblichen Kindergarten verbunden wäre, und reduzieren die Attraktivität auf einen etwaigen Kostenvorteil. Müssen die Arbeitnehmerinnen also sowieso lange Fahrtzeiten in Kauf nehmen, um die Kinder im Kindergarten abzuliefern und abzuholen, dann konkurriert das betriebliche Angebot zu stark mit Alternativen, insbesondere in urbanen Gebieten mit hoher Versorgungsdichte.

Im Durchschnitt (Median) ist in Deutschland der nächste Kindergarten 2,5 km oder ca. 4 Minuten mit dem PKW entfernt, was ca. 32 Minuten zu Fuß entspricht (Neumeier, 2019). Im Hinblick auf die Angebotsqualität und Wahlfreiheit gilt, dass im Durchschnitt in Deutschland die nächsten drei Kindergärten 7,5 km mit dem PKW entfernt sind (Neumeier, 2019). Generell halten die Gerichte in Deutschland vor dem Hintergrund des Anspruchs auf einen Betreuungsplatz eine Anfahrt von maximal 30 Minuten mit dem öffentlichen Personennahverkehr zum nächsten Kindergarten noch für zumutbar (Legal Tribune Online, 2019). Etliche Gerichtsurteile und etwa eine Stichprobe in Pforzheim hat gezeigt, dass dieser Anfahrtsweg von vielen Eltern überschritten wird (Badische Neueste Nachrichten, 2023). Die tägliche Anfahrt zum Kindergarten und damit die betriebsnahe Lage der betrieblichen Kinderbetreuung ist demnach ein nicht zu unterschätzender (Zeit-)Faktor.

3.3. (Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens

Im Hinblick auf die verschiedenen, teils ideologischen Ausrichtungen von Kindergärten, z.B. Waldkindergarten, anthroposophischer/Waldorf-Kindergarten, kirchliche Trägerschaft, international (mit Englisch als Hauptsprache) etc., stellt sich die Frage, ob sich all diese Facetten in einer betrieblichen Einrichtung unterbringen ließen oder heute die Individualität der jeweiligen Einrichtung mehr gewünscht und daher ein allgemeines Angebot des Arbeitgebers in einem Betriebskindergarten „für alle“ unattraktiv ist.

Ein solcher möglicher Wunsch der Eltern nach einer speziellen Ausrichtung trifft in der Praxis jedoch auf ein ganz anderes zentrales Problem, nämlich die schlicht begrenzte

Verfügbarkeit von Betreuungsplätzen bei einer sehr hohen Nachfrage der Eltern (tagesschau.de, 2023). Dabei besteht eine kontinuierliche Lücke zwischen dem Betreuungsbedarf und der Betreuungsquote von rund 12 bis 13 % seit dem Jahr 2020 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2023).

Im praktischen Ergebnis dürfte der Wunsch der Eltern nach einer verfügbaren und bezahlbaren Kinderbetreuung daher größer sein als eine konkrete (ideologische) Ausrichtung des Kindergartenkonzepts. Die betroffenen Eltern dürften also auch einen betrieblichen Kindergarten, der ihren ideologischen Wunschvorstellungen vielleicht nicht vollständig entspricht, einer Nichtbetreuung ihrer Kinder oder Betreuung in einem geringeren Umfang in der Regel vorziehen.

3.4. Bauweise, Raumkonzept und –bedarf

Auch im Bereich des Raumkonzepts eines betrieblichen Kindergartens sind zunächst gesetzliche Rahmenbedingungen zu beachten. Fragen der Größe und Ausstattung, der „richtigen“ Immobilie (Neubau oder Bestand) und des Brandschutzes stehen dabei zunächst im Vordergrund. Bei Neubauten gilt außerdem ausnahmslos, dass Kindergärten so herzustellen sind, „dass sie von diesen Personen zweckentsprechend ohne fremde Hilfe genutzt werden können (barrierefreie Anlagen)“ (vgl. z.B. § 39 Landesbauordnung Baden-Württemberg).

In Leitfäden (vgl. zum Folgenden Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005) finden sich zudem die folgenden Empfehlungen an den allgemeinen Raumbedarf, weshalb folgende Räumlichkeiten vorhanden sein sollten:

- Gruppenraum mit Kleingruppenraum oder Gruppenbereich aus mehreren miteinander verbundenen Räumen
- Raum für Bewegung und andere Aktivitäten/Funktionsbereiche
- Ausstattung zum Kochen und Backen mit Kindern
- Büro für die Leitung, je nach Anzahl der Mitarbeiter/-innen ein separater Personalraum oder in Kombination
- Bereich für Eltern/Kommunikationsbereich
- Gestalteter Eingangsbereich
- Garderobe

- Abstell- und Materialräume
- Duschgelegenheit und Pflegebereich
- Sanitärbereich für Kinder
- Personaltoilette
- Putzraum
- Außenspielbereich (empfohlen)

Es lässt sich vor diesem Hintergrund also festhalten, dass ein nicht unerheblicher Raum- und Ausstattungsbedarf besteht. Mit einem umgestalteten Büroraum im Betrieb ist es damit bei Weitem nicht getan.

3.5. Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung

Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen sind behördliche Genehmigungen und Auflagen, die mögliche Rechtsform (Verein, gGmbH) und beispielsweise Bauvorschriften oder Vorgaben zum Lärmschutz in den Blick zu nehmen. Es gibt etliche rechtliche Vorgaben und Rahmenbedingungen zu fast allen bereits vorstehend genannten Kriterien.

3.5.1. Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII

Der Betrieb eines Kindergartens, also einer Einrichtung, in der Kinder oder Jugendliche ganztägig oder für einen Teil des Tages betreut werden, bedarf einer sogenannten Betriebserlaubnis nach § 45 des achten Sozialgesetzbuches.

Im Rahmen eines Erlaubnisverfahrens wird dann von der zuständigen Behörde geprüft, ob die durch Gesetze und Verordnungen vorgeschriebenen Mindeststandards erfüllt werden, insbesondere im Hinblick auf die Anzahl der Betreuungsplätze, die Gruppenstruktur und -größe, die Ausstattung der Räume und die Qualifikation des Betreuungspersonals (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012).

3.5.2. Rechtsform

Bei den möglichen Rechtsformen für einen Betriebskindergarten sind verschiedene Ausgangspunkte zu beachten. Zunächst kommt selbstverständlich eine unselbständige Integration in den Unternehmensträger des Arbeitgebers in Betracht

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012; Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014). Das Unternehmen betreibt den Kindergarten dann als rechtlich unselbständige „Abteilung“ innerhalb des Unternehmens ohne eigenen Rechtsträger. Die Beschäftigten des Kindergartens sind dann beim Unternehmen direkt angestellt. Entscheidungen können und müssen direkt von der Geschäftsleitung des Unternehmens getroffen werden. Allerdings stellen sich ggf. unerwünschte Haftungsfragen, da im Falle eines Schadens im betrieblichen Kindergarten das Unternehmen direkt haftet.

Daneben haben sich als mögliche Rechtsformen für Kindergärten im Allgemeinen die (ggf. sogar gemeinnützige) GmbH oder UG, Stiftung, Verein oder Genossenschaft herauskristallisiert (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012; Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014).

Für einen Verein sind sieben Gründungsmitglieder erforderlich (§ 56 BGB), wobei auch juristische Personen Mitglieder sein können. Die Gründung ist verhältnismäßig einfach und kostengünstig. Ein mitspracheorientierter und kollektivistisch ausgerichteter Verein dürfte sich aber allenfalls für Kooperationskindergärten mehrerer Unternehmen anbieten. Für den Fall, dass die Eltern selbst den Verein als Elterninitiative gründen, handelt es sich nicht mehr um ein sichtbares „eigenes“ Angebot des Arbeitgebers, weshalb die Rechtsform insoweit nicht optimal ist.

Im Kontext des betrieblichen Kindergartens erscheint die Gründung einer GmbH oder – ggf. im Hinblick auf die steuerlichen Vorteile eine gemeinnützige GmbH – „gGmbH“ vorzugswürdig. Das Unternehmen kann die GmbH als 100%iges Tochterunternehmen gründen und über die GmbH als Rechtsträger den Kindergarten betreiben. Es bestehen weitgehende Einflussmöglichkeiten (Weisungsrechte) des Unternehmens auf den Kindergarten. Die Verwaltung ist gleichwohl getrennt und wird im Kindergarten über einen eigenen Geschäftsführer wahrgenommen.

3.6. Steuerliche Fragen

Die steuerliche Beurteilung von betrieblichen Kindergärten im Allgemeinen und der damit zusammenhängenden Aufwendungen und Kosten ist für alle beteiligten Akteure von großer Bedeutung.

3.6.1. Betriebskindergarten als gemeinnützige Einrichtung?

Aus steuerlichen Zwecken, nämlich für eine Befreiung von der Körperschaftsteuer (vgl. § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG), kann sich eine gemeinnützige Anerkennung anbieten. Werden Kindertageseinrichtungen, also Kinderrippen, Kindergärten, Kinderhorts etc. in der Rechtsform eines Vereins oder einer GmbH betrieben, kommt grundsätzlich eine Anerkennung als gemeinnützige Einrichtung in Betracht. Die Anerkennung als gemeinnütziger Kindergarten ist insbesondere dann denkbar, wenn der Zweck gemäß § 52 Abs. 2 Satz 1 Nr. 4 AO die „Förderung der Jugendhilfe“ oder gemäß § 52 Abs. 2 Satz 1 Nr. 7 AO die „Förderung der Erziehung“ ist (Dürr, 2022).

Jedenfalls für reine Betriebskindergärten dürfte eine gemeinnützige Anerkennung allerdings nicht unproblematisch sein. Die steuerliche Einordnung ist unter Steuerexperten umstritten (Fein, 2022). Denn nach der Rechtsprechung des obersten deutschen Finanzgerichts (Bundesfinanzhof, Urteil vom 01.02.2022 – Az. V R 1/20) verfolgt eine Körperschaft nur dann gemeinnützige Zwecke, wenn die Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit selbstlos zu fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit soll aber gerade dann nicht gegeben sein, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugutekommt, fest abgeschlossen ist, z.B. im Falle der Zugehörigkeit zur Belegschaft eines Unternehmens (Dürr, 2022; Stephan, 2022). Andererseits sind Kinderbetreuungsplätze allgemein sehr begehrt. Durch die Schaffung von betrieblichen Betreuungsplätzen werden gerade auch die öffentlichen und sonstigen Einrichtungen entlastet, weshalb es im Ergebnis doch der Allgemeinheit zugute kommen könnte (Fein, 2022).

Schließlich ist auch nicht klar, ob es praktisch überhaupt auf eine steuerliche Anerkennung als gemeinnützigen Kindergarten ankommt, wenn es sich um einen reinen defizitären „Zuschussbetrieb“ handelt und gar keine (zu versteuernden) Gewinne zu erwarten sind (Haufe Online Redaktion, 2012). Dies wird noch im Rahmen der Kostenanalyse zu klären sein.

3.6.2. Umsatzsteuer

Die (offene) Frage der Gemeinnützigkeit ist unabhängig von der umsatzsteuerlichen Betrachtung. Der Träger des Kindergartens ist nämlich – auch im Falle der

Gemeinnützigkeit – im Grundsatz Unternehmer im Sinne des Umsatzsteuerrechts (vgl. § 2 Abs. 1 UStG) mit der einerseits bestehenden Umsatzsteuerpflicht auf Leistungen nach § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG und andererseits der Berechtigung für den Vorsteuerabzug (§ 15 UStG). Die Umsatzsteuer gewährleistet dabei, dass beim Unternehmer im wirtschaftlichen und praktischen Ergebnis jeweils nur der Nettoumsatz belastet wird. Dies ist letztlich der Unterschiedsbetrag zwischen seinen eigenen Umsätzen und den ihm von anderen Unternehmern mit Umsatzsteuer belasteten Leistungen (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Die Einnahmen aus (echten) Spenden, Zuschüssen und z.B. Mitgliedsbeiträgen unterliegen dabei nicht der Umsatzsteuer, da es sich nicht um eine unternehmerische Tätigkeit handelt (Reuber, Brill, & Kümpel, 2017), weshalb insoweit auch kein Vorsteuerabzug möglich ist (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

3.6.3. Steuerliche Berücksichtigung der Arbeitgeberaufwendungen

Durch die Zuschüsse an die Kindertageseinrichtung (unabhängig von der vertraglichen oder gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung) oder eigene Aufwendungen (wenn das Unternehmen den Kindergarten direkt als Rechtsträger betreibt) werden bessere Rahmenbedingungen für eine Vereinbarkeit von Beruf und Kindern, insbesondere für weibliche Arbeitnehmer, und eine positive Außendarstellung mit Marketingeffekten angestrebt. Außerdem soll qualifiziertes Personal langfristig an den Betrieb gebunden werden. Diese Aufwendungen sind demnach betrieblich veranlasst (vgl. § 4 Abs. 4 EStG) und können beim Arbeitsgeber in voller Höhe als Betriebsausgaben abgezogen werden (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005; Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014). Diese Aufwendung mindern also den Gewinn und damit die Steuerbelastung.

3.6.4. Steuerliche Behandlung bei den Arbeitnehmern

Bei Arbeitnehmern stellt eine vom Arbeitgeber bereitgestellte unentgeltliche oder vergünstigte Kinderbetreuung in einem Betriebskindergarten schon immer steuer- und sozialversicherungsfreien Arbeitslohn dar (Lexikon für das Lohnbüro, 2020). Daneben sind steuer- und sozialversicherungsfrei in voller Höhe ohne betragsmäßige Begrenzung auch Arbeitgeberleistungen in Form von Barzuschüssen zur Unterbringung (einschließlich Unterkunft und Verpflegung) und Betreuung von nicht

schulpflichtigen Kindern der Mitarbeitenden in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen, die der Arbeitgeber zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbringt (vgl. § 3 Nr. 33 EStG) (Haufe Online Redaktion, 2023; WirtschaftsWoche, 2008; Lexikon für das Lohnbüro, 2020; Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014).

Arbeitgeber können also ihren Mitarbeitern unter diesen Voraussetzungen ganz unabhängig vom Gehalt entweder einen Platz in einem Betriebskindergarten kostenlos zur Verfügung stellen oder die vom Arbeitnehmer zunächst getragenen Kosten bezuschussen oder auch ganz übernehmen. Auf die Höhe der Kosten oder des Zuschusses kommt es nicht an. Sämtliche Zahlungen und Leistungen des Arbeitgebers erfolgen insoweit steuer- und sozialversicherungsfrei.

Vergleicht man dies mit der Situation eines Arbeitnehmers, dessen Chef sich an den Kosten der Kinderbetreuung überhaupt nicht beteiligt, zeigt sich das Steuersparpotential. Denn trägt der Arbeitnehmer die Kosten selbst und bekommt er auch nichts erstattet, können die von ihm getragenen Kinderbetreuungskosten nur in Höhe von zwei Dritteln der Kosten und maximal in Höhe von 4.000 EUR pro Kind in der Steuererklärung als sogenannte Sonderausgaben geltend gemacht werden (§ 10 Abs. 1 Nr. 5 EStG). Der darüber hinaus gehende Kostenanteil bleibt steuerlich unberücksichtigt und belastet den Arbeitnehmer damit effektiv.

3.6.5. „Spenden“ an den Kindergarten

Für die Einordnung von Spenden kommt es wiederum auf die Anerkennung als gemeinnützige Einrichtung an. Zuwendungen (d.h. Spenden und Mitgliedsbeiträge) an gemeinnützige Kindergärten (z.B. als gemeinnütziger Verein oder gGmbH) kann der Spender in seiner Einkommenssteuererklärung geltend machen (§10b EstG). Hierbei können bis zu 20 Prozent des Gesamtbetrags der Einkünfte als Sonderausgaben in der Steuererklärung abgesetzt werden. So könnten etwa auch die Arbeitnehmer durch freiwillige Spenden die Arbeit des Betriebskindergartens weiter unterstützen und die Kosten steuerlich geltend machen.

3.7. Zeitlicher Ablauf und Planung



Abbildung 1: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005; eigene Ergänzungen, Strukturierung und Darstellung.

3.8. Kosten

Im Folgenden sollen die Kosten eines (Betriebs-)Kindergartens in den Blick genommen werden. Dabei hängen die Kosten im Ergebnis stark von der täglichen Betreuungszeit der Kinder, also den Öffnungszeiten des Kindergartens, und dem Alter der Kinder ab (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005). Dies hat nämlich maßgeblichen Einfluss auf den größten Kostenfaktor: die Personalkosten für das Fachpersonal.

3.8.1. Investitionskosten

Zunächst werden die einmaligen Investitionskosten für einen (betrieblichen) Kindergarten betrachtet.

Räumlichkeiten und Immobilie

Bei einem Neubau des Gebäudes für den Kindergarten gingen die Verbände der Kindergartenträger laut dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus dem Jahr 2005 von Investitionskosten in Höhe von ca. 409.000 Euro im Mittel pro Kindergartengruppe aus, dabei allerdings ohne Grundstück und Erschließung. Enthalten sind in diesen Kosten die Baukosten des Gebäudes, die Gestaltung des Außenspielbereichs, die Inneneinrichtung und die Spielgeräte für die Kinder (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Diese Kosten dürften sich in den letzten Jahren nochmals deutlich erhöht haben. Ein Bericht des Rechnungshofs Baden-Württemberg aus dem Jahr 2015 über Neubauten zur Kinderbetreuung an Hochschulen zitiert einen vom Bundesfamilienministerium dem Kinderförderungsgesetz zugrunde gelegten Richtwert von 36.000 Euro je Betreuungsplatz. Bei den im Bericht betrachteten Kindergärten beliefen sich die Kosten auf rund 30.000 bis 50.000 Euro. Der Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg kalkuliert offenbar mit Neubaukosten je Betreuungsplatz von 20.000 Euro bis 40.000 Euro (Rechnungshof Baden-Württemberg, 2015).

Bei einer Gruppengröße von 20 Kindern (als altersgemischte Ganztagesgruppe nach § 3 KiTaVO) betragen die Baukosten unter Zugrundelegung des Richtwerts von 36.000 Euro demnach rund 720.000 Euro. Legt man den im Bericht herangezogenen

Höchstwert zugrunde, ergeben sich daraus Kosten in Höhe von rund einer Millionen Euro.

Sonstige Investitions- und Anschubkosten

Im Rahmen der erstmaligen Investition und Gründung des Kindergartens fallen auch Nebenkosten an, etwa für externe Dienstleister und Berater sowie für das Projektmanagement als solches.

Außerdem sind – stark einzelfallabhängig, schwer zu beziffern und hier nur dem Grunde nach erwähnt – sogenannte Anschubkosten, also insbesondere Zeitaufwand der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen für Planung, Verhandlungen mit den Behörden bezüglich der Betriebserlaubnis, Abstimmungsarbeit bei Kooperationsvereinbarungen, Begleitung der Bauarbeiten, ggf. Gründung des Tochterunternehmens als Träger des Kindergartens und für die Auswahl und Einstellung des Betreuungs- und Leitungspersonals des Kindergartens zu berücksichtigen und in die gesamte Kostenplanung einzustellen (Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012).

Bezüglich der Investitions- und Anschubkosten kommt es im Ergebnis daher stark darauf an, ob und inwieweit hier auf Personal und Planungserfahrung im eigenen Unternehmen oder den Kooperationspartnern (Unternehmen und Kommune) zurückgegriffen werden kann. Bedarf es umfassender Beauftragung von Dienstleistern, kommen hier weitere Kosten hinzu.

3.8.2. Betriebskosten (laufende Kosten)

Bei den Betriebskosten als laufende Kosten sind eine ganze Reihe an Positionen zu berücksichtigen, die sich im Einzelfall nur schwer konkret beziffern lassen. Gleichwohl soll hier für eine verlässliche Planung und Bewertung des jeweiligen Vorhabens versucht werden, die einzelnen Positionen zumindest näherungsweise festzustellen und zu beziffern.

Hier spielen etwa neben dem Standort und der konkreten baulichen Ausgestaltung des Kindergartens die Personalstruktur als Hauptkostenfaktor eine wesentliche Rolle (vgl.

auch zur nachfolgenden Aufstellung Deutsches Rotes Kreuz, 2020; Paritätischer Wohlfahrtsverband Hessen e.V., 2018):

Personalkosten

Zunächst sind die Personalkosten als der größte Kostenfaktor zu nennen. Diese Kosten sollen nach Buchenau, Moll & Rosenkranz sowie einschlägigen Praxisleitfäden etwa 75% der Betriebskosten des Kindergartens ausmachen. Die Kosten variieren hier selbstverständlich stark je nach Gruppengröße und zeitlichem Betreuungsaufwand (Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012; Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005), teilweise wird für Kindertagesstätten für 0-6-jährige Kinder auch nur von 55 % ausgegangen (Gawron, 2006).

Im Überblick setzen sich die Kosten wie folgt zusammen (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005):

- Gehälter und Löhne
- gesetzliche, tarifliche, betriebliche und sonstige Personalkosten als sog. Personalnebenkosten (Gesetzliche Personalnebenkosten als Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung (Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung, Unfallkasse, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall), tarifliche Personalnebenkosten (Zeit- u. Feiertagszuschläge, Arbeitskleidung, Urlaubsgeld, Essenszuschüsse, Jubiläumszuwendungen, Jahresabschlussvergütungen (Prämien), Fortbildung, Coaching, Supervision, Stellenanzeigen und Personalakquise, Abfindungen
- Vertragliche Personalnebenkosten (Betriebliche Altersvorsorge, Arbeitgeberzuschuss zu vermögenswirksamen Leistungen)

Die konkrete Höhe der jeweiligen Personalkosten hängt sodann vom zugrundeliegenden Tarifvertrag, von der Einstufung der Mitarbeiter sowie deren Alter und der Anzahl der Berufsjahre ab (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Für eine im Kontext dieser Arbeit bevorzugte Kinderbetreuung in einer Gruppe von Kindern im Alter von einem bis sechs Jahren mit einer täglichen Öffnungszeit von durchschnittlich zehn Stunden dürfte sich praktisch ein personeller Bedarf an mindestens drei Vollzeitfachkräften ergeben (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005). Diese Annahmen decken sich auch mit dem nach § 1 KiTaVO ermittelten Mindestpersonalschlüssel, der bei einer Ganztagesgruppe und 26 Schließtagen pro Jahr (die für den betrieblichen Kontext aber deutlich niedriger liegen sollten) von mindestens 2,3 Vollzeitfachkräften ausgeht. Urlaubszeiten für die Beschäftigten, Krankenausfälle und eine niedrigere Anzahl an Schließtagen führen dann zu einer realistischen kalkulatorischen Anzahl an mindestens drei Fachkräften.

Für eine Prognose der Personalkosten soll hier der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst, Sozial- und Erziehungsdienst 2022 („TVÖD SuE“) herangezogen werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Gruppenleiterin als Erzieherin in die Entgeltgruppe S8a in Stufe zwei (mit Berufserfahrung) und die zwei weiteren Fachkräfte als Kinderpflegerinnen in der Entgeltgruppe S3 in Stufe 2 (mit Berufserfahrung) eingruppiert werden. Selbstverständlich wäre hier auch eine Abweichung des privaten Trägers des Kindergartens in beide Richtungen möglich.

Aus Arbeitgebersicht können außerdem pauschal 20% für Lohnnebenkosten, also der Anteil des Arbeitgebers für Renten-, Arbeitslosen-, Pflege- und Krankenversicherung sowie Umlagen, einkalkuliert werden.

Für die Gruppenleiterin ergeben sich damit Personalkosten von 48.438 Euro und für die beiden Kinderpflegerinnen von jeweils 42.497 Euro. Für den betrieblichen Kindergarten belaufen sich die reinen Personalkosten pro Jahr bei einer Gruppe unter den oben genannten Bedingungen auf 133.432 Euro pro Jahr und damit auf 11.119 Euro pro Monat.

Bei einer weiteren Fachkraft – etwa zur höheren Gewährleistung der Öffnungszeiten auch bei unerwarteter Krankheit, urlaubsbedingter Abwesenheit oder sonstiger Sondersituationen sowie geringerer Schließzeiten – belaufen sich die Kosten insgesamt auf 175.929 Euro und damit 14.661 Euro pro Monat.

Räumlichkeiten und damit zusammenhängende Kosten

Sodann können Kosten für die Räumlichkeiten des Kindergartens und in diesem (weiteren) Zusammenhang anfallende Positionen genannt werden. Zu kalkulieren ist also z.B. mit (Deutsches Rotes Kreuz, 2020):

- Abschreibungen auf Investitionen für Gebäude oder Miete
- Aufwendungen für Erhaltung und Instandsetzung
- Heizungskosten einschließlich Warmwasserbereitung
- Kosten der Wasserversorgung und Entwässerung
- Energie (Strom, Gas)
- Öffentliche Lasten (z.B. Grundsteuer)
- Kosten der Straßenreinigung und Müllbeseitigung (die für die öffentliche Straßenreinigung zu entrichtenden Gebühren und die Kosten entsprechender nicht öffentlicher Maßnahmen, einschließlich Winterdienst)
- Versicherungen, z.B. für Gebäude-, Sach-, Inhalts- bzw. Inventar-, Haftpflichtversicherungen für das Gebäude, einen etwaigen Aufzug oder Elementarversicherungen (Feuer, Sturm, Wasser)
- Kosten der Pflege und Erhaltung der Garten- und Spielanlagen (Pflege gärtnerisch angelegter Flächen einschließlich der Erneuerung von Pflanzen und Gehölzen, Pflege von Spielplätzen einschließlich Prüfung der Spielgeräte; Pflege von Plätzen, Zugängen und Zufahrten, die dem nicht öffentlichen Verkehr dienen)
- Kosten der Gebäudereinigung und Ungezieferbekämpfung einschließlich Sanitärbedarf
- Kosten des Betriebs der Einrichtungen für die Wäschepflege
- Trinkwasseranalyse
- Schallschutzmaßnahmen
- Wartung technischer Anlagen (z.B. Aufzug, Feuerlöscher, Heizungsanlage, Elektroanlagen, Warmwassergeräte, Wasseruhren, Schornsteinfeger, Brandmeldeanlagen, Hausalarmanlagen, Brandschutztüren, sonstige Automatiktüren, Blitzschutzeinrichtungen, Gemeinschaftsantennenanlage)
- Sonderbedarf für Grundstück und Gebäude (z.B. Investitionsbedarf aufgrund behördlicher Anordnungen)
- Ggf. Kosten für Bewachung durch Sicherheitspersonal

- Hausmeisterkosten bei Beauftragung eines Dienstleisters

Für eine vergleichbare Gruppengröße und Kindertageseinrichtung dieser Art gehen entsprechende Leitfäden von Kosten für Bauunterhaltung, Abgaben und Energie (also ohne Abschreibungen auf Investitionen für Gebäude oder alternativ Mietkosten) von 16.901 Euro aus (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005). Allerdings dürften sich die Kosten seit 2005 deutlich erhöht haben. Hier erscheinen rund 30.000 Euro pro Jahr und 2.500 Euro pro Monat realistisch.

Sachkosten der pädagogischen Arbeit

Für diesen Bereich werden etwa in den Leitfäden (Deutsches Rotes Kreuz, 2020) genannt:

- Lehr- und Lernmittel
- Spiel- und Beschäftigungsmaterial
- Kosten für Ausflüge und Veranstaltungen
- Fachliteratur
- Aufwendungen für Tiere
- Gesundheitsvorsorge, Arbeitsmedizin

Die Kosten für Sachkosten im Rahmen der pädagogischen Arbeit können mit ungefähr 6.000 Euro pro Jahr veranschlagt werden (vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Verwaltungskosten

Für den betrieblichen Kindergarten fallen schließlich allgemeine Verwaltungskosten an, die hier kalkulatorisch mit rund 500 Euro pro Monat und 6.000 Euro pro Jahr angenommen werden und sich z.B. aus den folgenden Positionen zusammensetzen können (Deutsches Rotes Kreuz, 2020):

- Bürobedarf (Verbrauchsmaterial)
- Kosten für Internet, Post und Telekommunikation
- Reisekosten für Fortbildungen und Exkursionen
- Kosten der Datenverarbeitung und -pflege
- Gebühren (z.B. für Bank, Rundfunk)

- Werbung, Öffentlichkeitsarbeit
- Buchhaltungskosten
- Kosten der Steuer- und Rechtsberatung
- Mitgliedsbeiträge an Verbände
- Versicherungen

Verpflegung

Bei den Kosten für eine Verpflegung der Kinder ist zunächst der zeitliche Betreuungsrahmen zu berücksichtigen. Bei einer Ganztagesbetreuung ist eine entsprechende Verpflegung der Kinder unerlässlich. Denkbar erscheint z.B. eine Eigenverpflegung mit von den Kindern mitgebrachten Speisen, die Anlieferung einer warmen Mahlzeit bzw. Verköstigung in einer Kantine oder eine Verpflegung z.B. durch Eltern im Wechsel, die Speisen vor Ort zubereiten (vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Im betrieblichen Kontext könnte sich eine Anbindung an eine ohnehin vorhandene Betriebskantine anbieten. Allerdings ist eine solche bei kleineren und mittleren Unternehmen oftmals nicht vorhanden. Um das Angebot insgesamt attraktiver zu machen, erscheint eine Belieferung von Speisen durch einen Dienstleister vorzugswürdig.

Für die Kosten einer Vollverpflegung der Kinder im Kindergarten werden teilweise nur rund 40 Euro pro Kind pro Monat angenommen (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005), aktuelle Quellen legen teilweise eher das Doppelte nahe (Frankfurter Rundschau, 2023).

Bei einem Verpflegungsmodell mit einer Anlieferung von zubereiteten, warmen Mittagessen belaufen sich die Kosten pro Mittagsmahlzeit je nach Alter der Kinder zwischen 4,30 Euro und 4,51 Euro bei einer Belieferung von 25 Mahlzeiten (Arens-Azevêdo, Pfannes, & Tecklenburg, 2014). Dabei könnten die Eltern Frühstück und einen Nachmittagssnack mitgeben. Daneben fallen Kosten für Getränke an.

Für einen hier angenommenen betrieblichen Kindergarten mit einer Gruppengröße von maximal 20 Kindern kann demnach realistisch mit Kosten für die Verköstigung mit

rund 100 Euro pro Monat und Kind ausgegangen werden. Für die gesamte Modelleinrichtung fallen damit rund 2.000 Euro pro Monat und 24.000 Euro pro Jahr an.

3.8.3. Im Ergebnis: Kosten pro Betreuungsplatz

Unter Zugrundelegung der aufgezählten zahlreichen Kostenfaktoren, die von verschiedensten Umständen und Standortsituationen abhängen, überrascht es kaum, dass eine konkrete Kostenermittlung nur schwer zielgenau möglich ist.

Zunächst wird man im Mittel aber davon ausgehen können, dass bei einer Ganztagesbetreuung pro Betreuungsplatz ungefähr Betriebskosten von 800 € bis 1.500 € im Monat anfallen (Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014). Andere ältere Quellen sprechen – allerdings ohne Mieten, Verzinsung und Abschreibungen – von Kosten um die 500 € pro Kind, bei Kinderkrippen aufgrund des mit dem geringeren Alter der Kinder zusammenhängenden höheren Versorgungsaufwands bei rund 750 € pro Kind und Monat (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Auf der Grundlage der oben angenommenen Kosten lässt sich die Ausgabenstruktur wie folgt darstellen:

Tabelle 1: Laufende Betriebskosten: Ganztagesbetreuung in einer Gruppe mit 20 Kindern und 4 Fachkräften.

Ausgaben			
a) Personalkosten			175.929,00 €
1 Gruppenleiterin (Erzieherin nach TVÖD SuE S8a Stufe 2)	Anzahl:	1	48.438,00 €
2 Fachkräfte (Kinderpflegerinnen nach TVÖD SuE S3 Stufe 2)	Anzahl:	3	127.491,00 €
b) Sachkosten			42.000,00 €
Räumlichkeiten und damit zusammenhängende Kosten			30.000,00 €
Bürobedarf, Beschäftigungsmaterial, Reisekosten, Sonstiges			6.000,00 €
Verwaltungskostenanteil			6.000,00 €
c) Verpflegung			24.000,00 €
Gesamt			199.929,00 €
pro Kind	Anzahl:	20	9.996,45 €
pro Monat und Kind			<u>833,04 €</u>

3.9. Finanzierung und Finanzplanung

Die Finanzierung eines betrieblichen Kindergartens erfolgt entweder über Eigenmittel des Unternehmens, durch öffentliche Förderung und Zuschüsse oder durch Elternbeiträge (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005; Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014).

3.9.1. Eigenmittel des Unternehmens

Die Kosten, insbesondere die Betriebskosten sind in erster Linie aus Eigenmitteln des Kindergartenträger zu erbringen, insbesondere wenn durch die betriebliche Förderung gegenüber den Arbeitnehmern ein positiver Imagegewinn und gegenüber potenziellen Bewerbern ein Attraktivitätszuwachs erzielt werden soll.

3.9.2. Öffentliche Förderung und Zuschüsse

Auch für einen betrieblichen Kindergarten sind finanzielle Zuschüsse von staatlicher Seite aus denkbar. Die Voraussetzungen für eine öffentliche Förderung sind in den einzelnen Bundesländern rechtlich sehr unterschiedlich ausgestaltet. Gleiches gilt für die Höhe und Art der Bezuschussung.

Hier stellen sich beispielsweise Fragen, ob der betriebliche Kindergarten für den Erhalt von Zuschüssen auch Plätze an betriebsfremde Kinder vergeben muss oder bestimmte Mindestöffnungszeiten eingehalten werden müssen (Buchenau, Moll, & Rosenkranz, 2014).

In Baden-Württemberg sind nach dem KiTaG (vormals KGaG) öffentliche Zuschüsse für die Betriebskosten durch die Städte und Gemeinden möglich, auch an betriebliche Kindertageseinrichtungen. Voraussetzung für eine Finanzierung durch die öffentliche Hand ist stets, dass es sich um einen Kindergarten im Sinne des KiTaG handelt (also Kindergarten, Kinderkrippe, Tageseinrichtungen mit altersgemischten Gruppen und Einrichtungen zur Kleinkindbetreuung), eine Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII vorliegt und der Träger des Kindergartens als sog. freier Träger der Jugendhilfe anerkannt ist (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005).

Nach § 75 SGB VIII können als Träger der freien Jugendhilfe juristische Personen und Personenvereinigungen anerkannt werden, wenn sie auf dem Gebiet der Jugendhilfe tätig sind, gemeinnützige Ziele verfolgen, auf Grund der fachlichen und personellen Voraussetzungen erwarten lassen, dass sie einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben der Jugendhilfe zu leisten imstande sind und die Gewähr für eine den Zielen des Grundgesetzes förderliche Arbeit bieten.

Ob im konkreten Fall eine öffentliche Bezuschussung in Frage kommt, ist daher unsicher und im Einzelfall zu klären. Jedenfalls bestehen aufgrund der dann gesteigerten Anforderungen auch erhöhte gesetzliche Vorgaben und Rahmenbedingungen, die einzuhalten sind.

3.9.3. Elternbeiträge

Die Finanzierung öffentlicher oder sonstiger privater Kindergärten erfolgt neben staatlicher Finanzierung durch monatliche Elternbeiträge, wobei z.B. in Baden-Württemberg nur etwa 10-20% der laufenden Betriebskosten von Kindertageseinrichtungen durch Elternbeiträge gedeckt werden (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2005). Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Regelungen zu Elternbeiträgen für die Kinderbetreuung in Kindergärten stark vom jeweiligen Bundesland abhängen und innerhalb von Deutschland sehr unterschiedlich ausfallen können (Hubert, Jähnert, Hegemann, & Kuger, 2021). Die durchschnittlichen (Mittelwert) monatlichen Elternbeiträge lagen 2019 bei Kindern unter drei Jahren in einer Ganztagesbetreuung in Baden-Württemberg bei 385 €, bei Kindern von drei bis sechs Jahren bei 266 € (Hubert, Jähnert, Hegemann, & Kuger, 2021).

Ob der betriebliche Kindergarten oder die Finanzierung der externen Belegplätze allein durch das Unternehmen erfolgen soll oder die Eltern über Beiträge finanziell beteiligt werden, ist letztlich eine Frage der Finanzierbarkeit beim Unternehmen und der Außendarstellung sowie Vermarktbarkeit.

Eine Pflicht zur Erhebung von Elternbeiträgen besteht weder bundesgesetzlich noch in Baden-Württemberg (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags, 2016).

4. Die drei Konzepte betrieblicher Kinderbetreuung im Vergleich

Nachfolgend sollen im Rahmen einer umfassenden Vergleichsbetrachtung drei unterschiedliche Konzepte einer betrieblichen Kinderbetreuung im weiteren Sinne beleuchtet werden.

Es lassen sich dabei grob drei Betreuungskonzepte unterscheiden, die im betrieblichen Kontext, insbesondere aus Arbeitgebersicht, sinnvoll erscheinen können.



Abbildung 2: Eigene Darstellung.

Die ausgeprägteste Form der betrieblichen Kinderbetreuung ist der eigene Betriebskindergarten im Unternehmen, die sog. innerbetriebliche Kinderbetreuung. Dabei handelt es sich um das für die Eltern wohl familienfreundlichste und gleichzeitig mit größter Außenwirkung für den Arbeitgeber vermarktbares Kinderbetreuungskonzept. In abgeschwächter Form kommt dieses Konzept auch in Form einer Kooperation mit anderen Unternehmen, z.B. in einem gemeinsamen Gewerbegebiet oder mit einer Kommune in Betracht (Betriebliche Kinderbetreuung in Kooperation). Schließlich kann eine außerbetriebliche Kinderbetreuung durch die Finanzierung von Belegplätzen in bestehenden Kindergärten angeboten werden, wobei auch hier wiederum unterschiedlichste Finanzierungsmöglichkeiten bestehen (Betriebliche Finanzierung von Belegplätzen).

4.1. Innerbetriebliche Kinderbetreuung

4.1.1. Art und Umfang der Betreuung

Bei der innerbetrieblichen Kinderbetreuung kommt aufgrund der verhältnismäßig kleinen Anzahl an Kindern regelmäßig nur eine altersdurchmischte Betreuung in Betracht, da es unwahrscheinlich ist, dass sich die Kinder der Arbeitnehmer alle in einer Altersgruppe befinden. Auch wenn die Altersdurchmischung pädagogisch sinnvoll sein mag (Textor, 1997), führt sie aufgrund des höheren Betreuungsschlüssels und einem erhöhten Raumbedarf insgesamt zu höheren Kosten.

Bei der Bereitstellung und dem Unterhalt von festen Betreuungsplätzen kann es durch die geringe Anzahl an Arbeitnehmern und damit potenziellen Kindern zu nicht besetzten Plätzen kommen, die allerdings gleichermaßen Kosten verursachen. Insoweit fehlt es also an einer Flexibilität, bei vorübergehendem Minderbedarf oder auch einer temporär hohen Nachfrage die Betreuungskapazitäten herunterfahren oder eben erhöhen zu können.

Äußerst vorteilhaft ist bei einer innerbetrieblichen Kinderbetreuung allerdings die höhere Flexibilität bei der Ausgestaltung der Öffnungszeiten und etwaiger Schließtage oder Ferienzeiten, die an die betriebliche Arbeitszeit oder Betriebsferien sowie betriebliche Besonderheiten (Sonderschichten zu Spitzenzeiten, „Busy Season“ beim Steuerberater) auch kurzfristig angepasst werden können.

Insgesamt ermöglicht eine innerbetriebliche Kinderbetreuung durch einen eigenen Betriebskindergarten eine – im Hinblick auf die Art und den Umfang der Betreuung – flexible Ausgestaltung. Eine Anpassung an die betrieblichen Belange ist weitestgehend möglich.

4.1.2. Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens

Die räumliche Nähe zwischen Kinderbetreuung und Unternehmen kann beim innerbetrieblichen Kindergarten maximal ausgeschöpft werden, wenn die Kinderbetreuung etwa in den gleichen Räumlichkeiten des Unternehmens oder im Nachbargebäude erfolgt. Die Lage des Kindergartens ermöglicht es den Eltern, auch in der Pause nach dem Kind zu schauen. Außerdem führen kurze Wege bei der Ablieferung und Abholung der Kinder zu einer großen Zeitersparnis.

Zwischen der Lage auf dem Land oder in der Stadt gibt es hier kaum Unterschiede.

4.1.3. (Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens

Ein eigener Betriebskindergarten ermöglicht dem Unternehmen auch bei der Ausrichtung und dem Pädagogikkonzept des Kindergartens weitestgehende freie Handhabe.

So lassen sich auch Leitsätze und die Kultur des Unternehmens in die nächste Generation tragen. Das Unternehmen kann konkret Einfluss nehmen auf das jeweilige pädagogische Konzept.

4.1.4. Bauweise, Raumkonzept und –bedarf

Vor dem Hintergrund des nicht unerheblichen Raumbedarfs für eine selbst betriebene Kindertageseinrichtung und dem damit verbundenen Planungs- und Realisierungsaufwand sowie der alleinigen Projektverantwortung kann sich die räumliche Ausgestaltung und das Bauvorhaben für das Unternehmen sehr anspruchsvoll darstellen. Es werden für die Projektrealisierung Personalressourcen benötigt und gebunden, die für einen längeren Zeitraum nicht anderweitig zur Verfügung stehen.

Auf der anderen Seite besteht auch hier maximale Flexibilität bei der Bauweise und beim Raumkonzept. Hier kann das Unternehmen eigene Vorstellungen vorgeben und umsetzen.

4.1.5. Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung

Bei der Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuung sind vom Unternehmen die verschiedenen rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere auch die Erteilung einer Betriebserlaubnis, zu beachten. Die vielseitigen (rechtlichen) Anforderungen können bei der Umsetzung eines derartigen Projekts zum Betrieb eines Kindergartens durchaus hemmend wirken.

Daneben besteht ein gewisser Gründungsaufwand im Falle des Betriebs des Kindergartens mit einem eigenen, neu zu gründenden Rechtsträger. Hierbei bestehen

allerdings auch in positiver Hinsicht Gestaltungsmöglichkeiten und eine Einflussnahme des Unternehmens. Dabei können Rechtsform und vertragliche Ausgestaltungen an die Bedürfnisse individuell angepasst werden. Insoweit besteht ein Freiraum bei der Gestaltung.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorschriften sind vom Unternehmen auch im laufenden Betrieb eigenverantwortlich ggf. unter Heranziehung von rechtlichen Beratern zu überwachen. Es bleibt eine eigene rechtliche Verantwortung und ein Risiko, das nur teilweise mithilfe von Versicherungen oder etwa fachkundigen Beratern abgesichert werden kann.

4.1.6. Steuerliche Fragen

Aufwendungen und Kosten des internen Betriebskindergartens sind für den Arbeitgeber in voller Höhe steuerlich abzugsfähig und mindern den Gewinn. Dies ist unabhängig von der konkreten Ausgestaltung, also ob das Unternehmen den Kindergarten über einen weiteren Rechtsträger (z.B. GmbH als Tochterunternehmen) betreibt oder selbst.

Sämtliche Vorteile, die dem Arbeitnehmer in diesem Zusammenhang durch die Kinderbetreuung zugutekommen, sind für diesen lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei.

Zwar führt die Beachtung steuerlicher Vorschriften zu einem gewissen Aufwand beim Arbeitgeber. Allerdings stehen dem auch erhebliche steuerliche Vorteile sowohl für den Arbeitgeber als auch den Arbeitnehmer gegenüber.

4.1.7. Zeitlicher Ablauf und Planung

Zum zeitlichen Ablauf der Planung für einen betrieblichen Kindergarten kann auf die Darstellung unter Gliederungspunkt 3.7. verwiesen werden. Deutlich wird dabei, dass mit einer entsprechenden Vorlaufzeit geplant werden muss und die Realisierung des Projekts ein langwieriger Prozess sein kann. Es sind mithilfe von fachkundigen Beratern (Steuerberater, ggf. Architekt, Projektplaner etc.) verschiedenste Entscheidungen zu treffen und Planungen vorzunehmen, Behörden einzubeziehen und (z.B. pädagogische) Konzepte zu entwickeln.

4.1.8. Kosten

Beim Betrieb eines eigenen Kindergartens sind nicht nur erhebliche Kosten im Rahmen der einmaligen Investitionen, sondern auch die laufenden Betriebskosten in den Blick zu nehmen.

Bei einem entsprechenden Neubau muss unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben von Kosten in Höhe von rund 720.000 Euro ausgegangen werden.

Im laufenden Betrieb ist mit Kosten von rund 833 Euro pro Kind und Monat zu rechnen, also mit rund 200.000 Euro pro Jahr.

4.1.9. Finanzierung und Finanzplanung

Für die Gründung eines innerbetrieblichen Kindergartens sind die erheblichen Einmalinvestitionen zunächst mit Eigen- oder Fremdkapital zu finanzieren. Diese Kosten können dann (nur) kalkulatorisch auf spätere monatliche Kosten umgelegt werden.

Bei den laufenden Kosten muss das Unternehmen letztlich entscheiden, ob und inwieweit hier die Eltern mit Elternbeiträgen zur Finanzierung beitragen sollen und ob sich der Verwaltungsaufwand für die Beantragung und Sicherstellung öffentlicher Zuschüsse lohnt.

4.1.10. „Weiche“ Kriterien zur Familienfreundlichkeit und den Arbeitgebervorteilen

Neben den aufgezeigten Kriterien und Faktoren soll sich der betriebliche Kindergarten auch an den weichen Kriterien der Familienfreundlichkeit im Allgemeinen und der Vorteile für den Arbeitgeber messen lassen.

Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit aus Arbeitnehmersicht

Der eigene Betriebskindergarten für Beschäftigte des Unternehmens gilt nicht umsonst als die familienfreundlichste Maßnahme von Arbeitgebern.

Für die Arbeitnehmer besteht der größte Vorteil zunächst darin, dass sie idealerweise in unmittelbarer Nähe zu ihrem Arbeitsplatz ein Betreuungsangebot für ihre Kinder erhalten, gerade in ländlichen Regionen ein nicht unerheblicher Vorteil. Richtet der Betriebskindergarten seine Öffnungszeiten und – im Idealfall minimalen – Schließzeiten an die organisatorischen Belange des Unternehmens und seiner Arbeitnehmer aus, erhalten diese einen Betreuungsplatz, durch den die Eltern maximal entlastet werden.

Ganz besonders profitieren hiervon Arbeitnehmerinnen, da sie aufgrund der umfangreichen Betreuung eine kürzere Elternzeit nehmen und so ihre eigene kinderbedingte Abwesenheit im Unternehmen verkürzen. Dadurch kommt es zu einem geringeren Verlust der Qualifikation und des oftmals schnelllebigen und spezifischen Branchenwissens.

Auch nach der Rückkehr aus der Elternzeit sind die Karrieremöglichkeiten insbesondere für die Mütter im Vergleich zu den Arbeitnehmerinnen ohne Kinder weiterhin aussichtsreich und die damit verbundenen Erfahrungseinbußen sind verkleinert. Insgesamt wirkt sich dies auch positiv auf das Familieneinkommen aus, da beide Elternteile nach kürzester Zeit – wie vor der Geburt des ersten Kindes – ein Doppelverdienstmodell leben können statt in die Teilzeitfalle mit dem Hinzuverdienstmodell zu geraten. Damit wird die sogenannte Retraditionalisierung verhindert und die Arbeitnehmerinnen sind weniger der Gefahr von Altersarmut ausgesetzt.

Der Stress und der sogenannte Mental Load für die Arbeitnehmerinnen mit Kindern ist zudem im Arbeitsalltag verringert, da sie ihre Kinder in guter Betreuung in der Nähe wissen. Hiervon profitieren maßgeblich auch alleinstehende Arbeitnehmerinnen mit Kindern für die die Kinderbetreuung aus zeitlicher und finanzieller Sicht eine besonders große Herausforderung darstellt.

Vorteile für den Arbeitgeber

Ein eigener betrieblicher Kindergarten hat auch für den Arbeitgeber erhebliche Vorteile. Zunächst dürfte die Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen mit betreuungsbedürftigen Kindern einerseits und Arbeitnehmern mit (zukünftigem)

Kinderwunsch andererseits bei diesem Modell besonders hoch sein. Der betriebliche Kindergarten dürfte ein Vorteil darstellen, auf den die Arbeitnehmer nur ungern verzichten, erst recht, wenn die Kinder aktuell den Betriebskindergarten des Unternehmens besuchen.

Durch die aufgrund der attraktiven Kinderbetreuung hervorgerufene kürzere Elternzeit geht weniger Wissen und Qualifikation verloren. Außerdem werden die Wiedereingliederungskosten gesenkt.

Im Arbeitnehmermarkt verstärken sich die Vorteile, da sich ein innerbetrieblicher Kindergarten als echter Mehrwert vermarkten lässt und dadurch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellt.

In kleinen und mittleren Unternehmen mit hohem Frauenanteil, wie etwa dem skizzierten (zahn-)medizinischen Zentrum auf dem Land, bewirken die aufgezeigten Probleme im Rahmen der Kinderbetreuung für den Arbeitgeber besondere Schwierigkeiten. Es besteht ein erhebliches Risiko, dass sich das hart erkämpfte und ausgebildete Personal überschneidend in Elternzeit befindet und dadurch über einen längeren Zeitraum wichtige Arbeitskräfte fehlen. Der eigene Betriebskindergarten kann hier in Verbindung mit einer entsprechenden Unternehmenskultur einen im Vergleich zu Unternehmen mit durchschnittlichem Frauenanteil potenzierten Effekt der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bewirken.

4.2. Betriebliche Kinderbetreuung in Kooperation

4.2.1. Art und Umfang der Betreuung

Die verschiedenen Kooperationsmodelle ermöglichen durch die erhöhte Anzahl an Arbeitnehmern und Kindern eine betriebliche Kinderbetreuung, die mit der in Großunternehmen vergleichbar ist. Dadurch werden altershomogenere Betreuungsgruppen ermöglicht und dadurch der durchschnittliche Bedarf an Fachkräften insgesamt, also pro Gruppe und Kind gerechnet, herabgesetzt. Voraussetzung ist hier natürlich, dass eine entsprechende Anzahl an zu betreuenden Kindern erreicht wird.

Aufgrund der Kooperation sind bei der zeitlichen Ausgestaltung und dem Platzangebot der Betreuung pro Unternehmen zwar Kompromisse zu machen, da verschiedene betriebliche Belange miteinander in Einklang gebracht werden müssen.

Insgesamt ist aber das Betreuungsangebot für sich betrachtet, also was die zeitliche Ausgestaltung anbelangt, mit dem einer innerbetrieblichen Kinderbetreuung vergleichbar. Bei den Gruppen können je nach Bedarf und Nachfrage an Betreuungsplätzen ggf. mehrere Gruppen mit je homogenerer Ausgestaltung angeboten werden.

4.2.2. Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens

Die Kooperation zwischen Unternehmen oder zu Einrichtungen der Kommune, die sich nicht zwingend in unmittelbarer Nachbarschaft befinden müssen, führt zu längeren Wegen für Arbeitnehmer. Trotzdem befindet sich der Kindergarten zumindest in gewisser Arbeitsnähe. Die Attraktivität des Angebots hängt insgesamt stark von der Ausgestaltung der konkreten Kooperation ab.

Dabei spielen auch Unterschiede zwischen Land und Stadt eine Rolle, wobei sich das Konzept gleichermaßen realisieren lässt. So können etwa benachbarte Unternehmen in einem Gewerbepark einen gemeinsamen Kindergarten ebenso unterhalten, wie städtische Unternehmen in einem Gebäudekomplex, in dem dann eine Etage als Kindergarten genutzt wird.

4.2.3. (Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens

Auch im Hinblick auf Leitlinien oder pädagogische Konzepte bedarf es aufgrund der Kooperation von mehreren Unternehmen oder mit der Kommune eines Kompromisses. Dabei können Gemeinsamkeiten der Unternehmen bestehen, ggf. könnte dies auch zu einem Aspekt der Auswahlentscheidung bei der Kooperationsfrage werden. Insgesamt ist der eigene Einfluss des jeweiligen Unternehmens aber eingeschränkt und es dürfte schwerer fallen, eine bestimmte Unternehmenskultur in den Kindergarten zu tragen.

4.2.4. Bauweise, Raumkonzept und –bedarf

Bei der Planung der Räumlichkeiten und etwaiger Neu- oder Umbauten können aufgrund der Kooperation Synergieeffekte genutzt werden und die Projektverantwortung geteilt werden. Dies erschwert ggf. Auswahlentscheidung, da Entscheidungen abgestimmt werden müssen, kann aber Personal und Ressourcen der beteiligten Unternehmen oder Kommunen schonen.

4.2.5. Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung

Auch beim kooperativen Betrieb einer Kinderbetreuung sind von den beteiligten Unternehmen und Kommunen die verschiedenen rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten.

Der Abschluss einer entsprechenden Kooperationsvereinbarung und die jeweiligen Beiträge der beteiligten Unternehmen bedarf einer weiteren Abstimmung und Klärung, was ebenfalls mit Aufwand verbunden ist.

Der Gründungsaufwand für einen eigenen Rechtsträger ist auch bei der Gründung durch mehrere Beteiligte gleichermaßen vorhanden. Die Gestaltungsmöglichkeiten und Einflussnahme des einzelnen Unternehmens sind kooperationsbedingt selbstverständlich eingeschränkt.

Im laufenden Betrieb sind die rechtlichen Rahmenbedingungen gleichermaßen sicherzustellen. Es bleibt auch hier eine rechtliche Verantwortung und ein Restrisiko, das zwar auf mehrere Unternehmen verteilt ist aber letztlich auch mit Versicherungen nur bedingt abgesichert werden kann.

4.2.6. Steuerliche Fragen

Für das Kooperationsmodell gelten die gleichen steuerlichen Vorteile, da sämtliche Aufwendungen und Kosten für den Arbeitgeber in voller Höhe auch hier als Betriebsausgaben abzugsfähig sind.

Sämtliche Vorteile, die dem Arbeitnehmer in diesem Zusammenhang durch die Kinderbetreuung zugutekommen, sind auch insoweit lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei.

4.2.7. Zeitlicher Ablauf und Planung

Der Planungsaufwand ist bei einer Kooperation mehrerer Unternehmen oder mit einer Kommune ebenfalls nicht unerheblich. Erschwerend kommen im Vergleich zum Betrieb eines eigenen Kindergartens die Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse zwischen den Beteiligten hinzu, die den zeitlichen Vorlauf weiter erhöhen können. Auf der anderen Seite kann der Planungsaufwand auf mehrere Unternehmen verteilt werden.

4.2.8. Kosten

Beim kooperativen Betrieb eines Kindergartens gemeinsam mit anderen Unternehmen oder der Kommune fallen im Grundsatz im gleichen Maße Kosten für die einmaligen Investitionen und laufenden Betriebskosten an. Die Kosten können hier selbstverständlich anteilig getragen werden. Kalkulatorisch bleiben die Kosten pro Kind und Monat zunächst gleich, wenn man auch hier eine Gruppe mit 20 Kindern der Berechnung zugrunde legt.

Denkbar erscheint es hier, dass aufgrund einer gebündelten und damit erhöhten Nachfrage an Betreuungsplätzen zwar die Kosten insgesamt steigen (etwa aufgrund einer zweiten Gruppe) und dadurch erhöhter Personalbedarf besteht, gleichzeitig aber die Kosten pro Kind sinken dürften.

Hier kommt es z.B. bei einer größeren Anzahl an Mahlzeiten zu geringeren Kosten pro Mahlzeit (Arens-Azevêdo, Pfannes, & Tecklenburg, 2014).

4.2.9. Finanzierung und Finanzplanung

Für die kooperative Gründung eines betrieblichen Kindergartens sind die erheblichen Einmalinvestitionen zunächst aus Eigen- oder Fremdkapital der beteiligten Unternehmen zu finanzieren.

Bei den laufenden Kosten müssen die Unternehmen auch hier letztlich entscheiden, ob und inwieweit die Eltern zur Finanzierung beitragen und ob öffentliche Zuschüsse eingeholt werden sollen.

4.2.10. „Weiche“ Kriterien zur Familienfreundlichkeit und den Arbeitgebervorteilen

Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit aus Arbeitnehmersicht

Die Familienfreundlichkeit eines kooperativen Betriebskindergartens ist in vielerlei Hinsicht mit dem eigenen innerbetrieblichen Betreuungskonzept vergleichbar.

Dennoch verringern sich fast zwangsläufig aufgrund des Kompromissbedarfs zwischen verschiedenen Unternehmen und deren betrieblichen Besonderheiten einige Vorteile. Die Anfahrtswege dürften länger sein und die Öffnungszeiten sowie Schließtage nicht optimal an die betrieblichen Belange angepasst sein.

Auch könnte sich der Zugang zu Betreuungsplätzen und die Aufnahme für die Kinder der einzelnen Arbeitnehmer als schwieriger erweisen, auch im Hinblick auf die Flexibilität bei der Anzahl an Betreuungsplätzen.

Insgesamt dürfte ich es aber immer noch um eine sehr familienfreundliche und attraktive Maßnahme zur Vereinbarkeit handeln.

Vorteile für den Arbeitgeber

Ähnlich ist dies aus Sicht des Arbeitgebers. Hier ist die Verbundenheit des kooperativen Kindergartens mit den jeweiligen beteiligten Unternehmen geringer als bei einer eigenen innerbetrieblichen Kindertagesstätte. Auch lässt sich das Konzept weniger exklusiv vermarkten.

Gerade aber für kleine und mittlere Unternehmen kann dieses Konzept attraktiv sein, da hier Kosten, Betreuungsplätze, Aufwand und Verantwortung auf mehrere Köpfe verteilt werden können.

4.3. Betriebliche Finanzierung von Belegplätzen

4.3.1. Art und Umfang der Betreuung

Die bloße Finanzierung von Belegplätzen durch den Arbeitgeber ermöglicht im Hinblick auf die Art und den Umfang der Betreuung die geringste Flexibilität und Planungssicherheit. Hier sind die jeweils örtlichen Angebote anzunehmen, die sich bezüglich Öffnungszeiten und Schließzeiten, Platzangebot, Gruppengrößen und -zusammensetzung sehr stark unterscheiden können.

Die Arbeitnehmer und der Arbeitgeber müssen also die regional vorgefundenen Gegebenheiten hinnehmen und haben insoweit keinen Gestaltungsspielraum.

4.3.2. Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens

Im Hinblick auf Ort und Lage der bestehenden Kindergartenplätze, die an Unternehmen bereitgestellt werden, dürften große regionale Unterschiede bestehen. Im Zweifelsfall müssen Arbeitnehmer hier größere Fahrtwege in Kauf nehmen, was zu Einbußen und Nachteilen bei der Arbeitszeit und Verfügbarkeit der Arbeitnehmer führen kann.

4.3.3. (Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens

Bei der Auswahl des Kindergartens besteht theoretisch eine gewisse Flexibilität, da hier auf die jeweilige Ausrichtung und das pädagogische Konzept als Kriterium herangezogen werden kann. In der Praxis dürfte aber das Angebot konkreter Betreuungsmöglichkeiten je nach Standort überschaubar sein und der Nachfrage nicht gerecht werden. Das auswählende Unternehmen stößt hier auf die gleichen Probleme wie Eltern, die einen geeigneten und passenden Platz für ihre zu betreuenden Kinder suchen.

4.3.4. Bauweise, Raumkonzept und -bedarf

Durch die reine Finanzierung von vorhandenen Belegplätzen entfällt jeglicher Planungsaufwand im Hinblick auf den Raumbedarf und die -gestaltung. Allerdings muss das Unternehmen hier auf vorhandene Konzepte zurückgreifen und kann nicht etwa eigene Vorstellungen bei der Bauweise umsetzen oder diese an eigene Unternehmensstandards bzw. die *Corporate Identity* anpassen.

4.3.5. Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung

Die rechtlichen Fragen reduzieren sich im Falle der Finanzierung von Belegplätzen auf den Abschluss einer geeigneten Vereinbarung mit dem Betreiber der Kindertageseinrichtung.

Rechtliche Risiken und Gründungskosten werden auf den Betreiber verlagert, der die Kosten hierfür selbst einkalkulieren muss.

Gleichzeitig besteht lediglich ein Vertragsverhältnis mit dem Betreiber. Es bestehen keine (gesellschaftlichen) Einflussmöglichkeiten, bestimmte Entscheidungen herbeizuführen.

4.3.6. Steuerliche Fragen

Es bestehen gleichermaßen erhebliche steuerliche Vorteile. Die Kosten beim Arbeitgeber für die Finanzierung der Belegplätze bei einem externen Kindergartenbetreiber sind in voller Höhe Betriebsausgaben.

Gleichzeitig ist die (vollständige oder teilweise) Kostenübernahme oder -erstattung durch den Arbeitgeber beim Arbeitnehmer der Höhe nach unbeschränkt lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei.

4.3.7. Zeitlicher Ablauf und Planung

Die Vorlaufzeiten und der Planungsaufwand dürften bei der reinen Finanzierung von Belegplätzen deutlich geringer sein. Es muss im Wesentlichen ein geeigneter Kindergarten in der Umgebung mit vorhandenen Plätzen ausfindig gemacht werden.

Bei der Darstellung unter 3.7. entfallen daher wesentliche Punkte und erleichtern damit die Einrichtung eines entsprechenden Betreuungskonzepts.

Die Planung ist auch nicht so starr wie im Falle des Betriebs eines eigenen Kindergartens, da im Laufe der Zeit leicht weitere Kontingente an Belegplätzen bereitgestellt werden können, sowohl durch die Anpassung der Vereinbarung mit dem bisherigen Kindergartenbetreiber als auch durch Abschluss weiterer Verträge mit anderen Betreibern.

4.3.8. Kosten

Die Kosten für die Inanspruchnahme von Belegplätzen unterscheiden sich stark (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006) und richten sich insbesondere nach dem jeweiligen Betreuungsmodell (zeitlicher Umfang), den örtlichen Begebenheiten, den Laufzeiten etwaiger Verträge und konkret individuell verhandelten Konditionen.

Bei der Kindertagesstätte in Villingen-Schwenningen (<https://www.waldmann-gluehwuermchen.de>) setzen sich die Gesamtkosten etwa aus Elternbeitrag, Essensgeldern und Firmenbeitrag zusammen. Dabei ergibt sich exemplarisch für eine Ganztagesbetreuung im Alter von 0-3 Jahren ein Elternbeitrag von 378 Euro, Essensgeld von 189 Euro (3 Euro pro Mahlzeit) und ein Firmenbeitrag von 583 Euro. Als Gesamtkosten ergeben sich damit 1.150 Euro pro Monat pro Belegplatz.

Die Kosten liegen damit unter Berücksichtigung, dass bei den angegebenen Kosten für einen eigenen Kindergarten etwaige Investitionen, Abschreibungen, Zinsen und Miete bei den monatlichen Kosten nicht berücksichtigt sind, jedenfalls auf ähnlichem Niveau. Allerdings muss bei den Belegplätzen berücksichtigt werden, dass hier auch nur eine geringere Anzahl an Kindern untergebracht werden könnte und insgesamt eine geringere Flexibilität bei der Ausgestaltung besteht.

4.3.9. Finanzierung und Finanzplanung

Die laufenden Kosten sind auch hier aus Eigen- oder Fremdmitteln durch das Unternehmen zu tragen. Es fallen hier aber zumindest keine hohen (einmaligen) Investitionskosten an; diese sind kalkulatorisch in den Kosten des Belegplatzes enthalten.

Auch bei diesem Modell stellt sich die Frage, ob die Eltern über Elternbeiträge Kosten für die Kinderbetreuung tragen sollen oder sämtliche Kosten vom Arbeitgeber erstattet bzw. getragen werden.

4.3.10. „Weiche“ Kriterien zur Familienfreundlichkeit und den Arbeitgebervorteilen

Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit aus Arbeitnehmersicht

Bezüglich der Familienfreundlichkeit und der Vorteilhaftigkeit aus Arbeitnehmersicht erscheint auch die Bereitstellung von Belegplätzen durch den Arbeitgeber ein großer Beitrag zur Vereinbarkeit zu sein.

Die – je nach Gewichtung stärker oder schwächer vorhandenen – Nachteile im Vergleich zum innerbetrieblichen Kindergarten dürften ähnlich wie beim kooperativen Modell nicht zu leugnen sein. Der Arbeitnehmer wird zwar froh sein, dass ihm auf

Kosten des Arbeitgebers ein fester Betreuungsplatz für seine Kinder angeboten werden kann. Dies stellt aufgrund des oft nicht ausreichenden Angebots auch einen echten Vorteil gegenüber der reinen Kostenübernahme von Betreuungskosten durch den Arbeitgeber dar. Allerdings ist die Attraktivität im Hinblick auf Lage und Erreichbarkeit sowie positiver Einflüsse auf die Unternehmenskultur insgesamt nicht mit dem innerbetrieblichen Kindergarten vergleichbar.

Vorteile für den Arbeitgeber

Auch die bloße Finanzierung von Belegplätzen hat für den Arbeitgeber Vorteile im Hinblick auf die Familienfreundlichkeit und damit verbundenen aufgezeigten positiven Effekte Gerade kleine Unternehmen können hier je nach Bedarf Plätze bereitstellen und die Vorteile damit für sich nutzbar machen, ohne einen eigenen Kindergarten mit den damit verbundenen Kosten zu betreiben.

Die Finanzierung von Belegplätzen lässt sich je nach konkreter Ausgestaltung auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des Arbeitnehmermarkts gerade im Hinblick auf qualifizierte Arbeitnehmerinnen vermarkten und als Wettbewerbsvorteil gegenüber der örtlichen Konkurrenz herausstellen, die ein solches Angebot nicht eröffnen.

Im Ergebnis dürften die Vorteile allerdings nicht vollumfänglich mit denen eines eigenen oder kooperativen Kindergartens vergleichbar sein, insbesondere was die nachhaltige Auswirkung auf eine familienfreundliche Unternehmenskultur oder Außenwirkung ausmacht.

5. Abschließende Betrachtung und Matrix

Die einzelnen Faktoren und Kriterien werden in der nachfolgenden Matrix für die drei untersuchten Betreuungskonzepte dargestellt und bewertet, und zwar insbesondere auch im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Attraktivität für kleinere bis mittlere Unternehmen mit hohem Frauenanteil.

Tabelle 2: Matrix zur Auswertung der verschiedenen Kriterien und Faktoren; eigene Darstellung.

Modelle			
	Innerbetriebliche Kinderbetreuung	Betriebliche Kinderbetreuung in Kooperation	Betriebliche Finanzierung von Belegplätzen
Kriterien und Faktoren			
Art und Umfang der Betreuung	Green	Green	Red
Ort und Lage des Unternehmens und des (betrieblichen) Kindergartens	Green	Yellow	Yellow
(Ideologische) Ausrichtung des Kindergartens	Green	Red	Red
Bauweise, Raumkonzept und –bedarf	Yellow	Yellow	Green
Rechtliche Rahmenbedingungen und Ausgestaltung	Yellow	Yellow	Green
Steuerliche Fragen	Green	Green	Green
Zeitlicher Ablauf und Planung	Yellow	Yellow	Green
Kosten	Red	Red	Red
Finanzierung und Finanzplanung	Yellow	Yellow	Green
Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit	Green	Green	Green
Arbeitgebervorteile	Green	Green	Yellow

Die Matrix bestätigt die Vermutung, dass es keine fertige Blaupause für „das“ beste betriebliche Kindergartenkonzept geben kann. Alle drei Konzepte haben jeweils Vorteile und Nachteile für sich und dürften je nach Ausgangslage des Unternehmens für unterschiedliche Arbeitgeber geeignet sein.

Der einzige übergreifende „Nachteil“ von arbeitgeberfinanzierter Kinderbetreuung sind die nicht unerheblichen Kosten pro Betreuungsplatz, die allerdings in jedem Konzept ähnlich sind. Den Kosten stehen aber auch unmittelbar monetarisierbare und

messbare finanzielle Vorteile gegenüber, sei es bezüglich der Vermeidung von Wiedereingliederungskosten nach langer Elternzeit, den geringeren Krankentagen oder einer erhöhten Produktivität wegen zufriedener Arbeitnehmer. Unterstützt wird dies zudem mit großzügigen steuerlichen Vorteilen, da sämtliche Kosten beim Arbeitgeber als Betriebsausgaben abgezogen werden können und die Vorteile beim Arbeitnehmer voll steuerfrei sind.

Die Arbeit hat gezeigt, dass sich alle drei Konzepte bei den Modelunternehmen realisieren ließen und aufgrund des überdurchschnittlichen Frauenanteils erhebliche Vorteile hätten, insbesondere auch im Vergleich zu großen Unternehmen mit einer statistischen Geschlechterverteilung.

Auch das kosten- und aufwandsintensivste Konzept des betriebsinternen Kindergartens ließe sich wohl beim (zahn-)medizinische Zentrum auf dem Land in Form einer ganztägigen Eingruppenbetreuung mit flexibler Altersstruktur realisieren. Der rechtliche und bürokratische Aufwand ist zwar vorhanden und lässt sich auch nicht wegdiskutieren, ist aber auch für ein kleines Unternehmen letztlich tragbar. Korrigierend ließe sich notfalls auch die Kostenfrage über einen durchaus üblichen Elternbeitrag relativieren. Selbstverständlich wären die damit verbundenen Nachteile bei der Außendarstellung und Attraktivität für die Arbeitnehmer entsprechend zu berücksichtigen.

Die rechtlichen Hürden für die Gründung eines betrieblichen Kindergartens sind nicht von der Hand zu weisen. Die Untersuchung hat aber gleichwohl bestätigt, dass der oftmals erhobene Einwand, ein innerbetrieblicher Kindergarten sei aufgrund der hohen Kosten und rechtlichen Regulatorien für kleine und mittlere Unternehmen nicht zu realisieren, deutlich zu kurz greift. Es gibt von Verbänden und öffentlicher Seite unzählige Hilfestellungen und Anleitungen. Der Betriebskindergarten ist längst eine anerkannte Form, die nicht immer aber immer wieder das richtige Mittel zur Schaffung eines familienfreundlichen Unternehmens sein kann.

Mit Blick auf die Politik und den gesetzlichen sowie rechtlichen Rahmen ließe sich dennoch hoffen, dass es zu einer Änderung oder Anpassung der Bedingungen kommt, um es Unternehmen in Zeiten des akuten Mangels an Betreuungsplätzen einfacher zu

machen, solche für ihre Beschäftigten bereitzustellen. Womöglich wäre es an der Zeit, den innerbetrieblichen Betriebskindergarten als eigene gesetzliche Kategorie vorzusehen. Dies würde etwa ermöglichen, die konkreten Anforderungen an die betrieblichen Belange anzupassen und beispielsweise den bisher nur durch (teure) Fachkräfte zu erfüllenden Mindestpersonalschlüssel durch einen elterlichen Not- oder Bereitschaftsdienst zu erfüllen. Was im gesetzlichen Regelfall des Kindergartens aufgrund der örtlichen Trennung von Kindern und arbeitenden Eltern natürlich kaum in Betracht kommt, könnte als Konzept im betrieblichen Kontext erwogen werden, wenn hier Eltern und Kinder quasi Tür an Tür den Tag verbringen.

Aber auch ohne eine solche Entwicklung bleibt das Konzept der betrieblichen Kinderbetreuung ein zukunftstaugliches und spannendes Thema für die kontinuierliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen.

6. Literaturverzeichnis

- Arens-Azevêdo, U., Pfannes, U., & Tecklenburg, M. E. (2014). *Is(s)t KiTa gut? - KiTa-Verpflegung in Deutschland: Status quo und Handlungsbedarfe*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Badische Neueste Nachrichten. (28. April 2023). *Der Weg zur Kita ist für manche Pforzheimer Eltern zu weit*. Abgerufen am 04.06.2023 von <https://bnn.de/pforzheim/pforzheim-stadt/der-weg-zur-kita-ist-fuer-manche-pforzheimer-eltern-zu-weit>
- Bertelsmann Stiftung. (20. Oktober 2022). *2023 fehlen in Deutschland rund 384.000 Kita-Plätze*. Abgerufen am 30.07.2023 von <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2022/oktober/2023-fehlen-in-deutschland-rund-384000-kita-plaetze#detail-content-2c3e-222833>
- Boll, C. (2017). *Die Arbeitsteilung im Paar: Theorien, Wirkungszusammenhänge, Einflussfaktoren und exemplarische empirische Evidenz*. Berlin: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. DOI: <https://doi.org/10.25595/1362>.
- Buchenau, P., Moll, C., & Rosenkranz, A. (2014). *Chefsache Betriebskita. Betriebskindertagesstätten als unternehmerischer Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. (Juni 2020). *Eltern während der Corona-Krise. Zur Improvisation gezwungen*. Wiesbaden.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2005). *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse*. Berlin: Prognos AG, Basel.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2005 II). *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2006). *Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2007). *Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen*. Berlin.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2010). *Perspektive Wiedereinstieg. Ziele, Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg. Quantitative Repräsentativuntersuchung von Sinus Sociovision*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2011). *Väter und der Wiedereinstieg der Partnerin. Ergebnisse qualitativer Interviews*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2012). *Unternehmen Kinderbetreuung. Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2016 II). *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2016). *Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit. Studie der Roland Berger GmbH*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2020). *Was der Gender Care Gap über Geld, Gerechtigkeit und die Gesellschaft aussagt. Einflussfaktoren auf den Gender Care Gap und Instrumente für seine Reduzierung*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2022). *Kinder, Haushalt, Pflege – wer kümmert sich? Ein Dossier zur gesellschaftlichen Dimension einer privaten Frage*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2023). *Kindertagesbetreuung Kompakt. Ausbaustand und Bedarf 2022*. Berlin.
- Busch, C., Dörfler, M., & Seehausen, H. (1993). *Frankfurter Studie zu Modellen betriebsnaher Kinderbetreuung*. Magdeburg: Dietmar Klotz Verlag.
- Calahorrano, L., Rebaudo, M., & Stöwhase, S. (2019). *Gender Care Gap. Ursachen des Gap und Wirkungsprognose von Handlungsempfehlungen*. Sankt Augustin: Fraunhofer-Insitut für Angewandte Informationstechnik (FIT).
- Dürr, U. (22. August 2022). *Betriebsnahe Kindergärten und Gemeinnützigkeit*. Abgerufen am 07.05.2023 von https://www.haufe.de/steuern/rechtsprechung/betriebsnahe-kindergaerten-und-gemeinnuetzigkeit_166_573366.html
- Deutsches Rotes Kreuz. (2020). *Leitfaden und Empfehlungen zur Berechnung der Elternbeitragshöchstsätze nach dem KitaG Bbg*. Deutsches Rotes Kreuz Landesverband Brandenburg e.V.

- Fein, J. (1. September 2022). *Können Betriebskindergärten gemeinnützig sein?* Abgerufen am 08.06.2023 von <https://winheller.com/blog/betriebskindergarten-gemeinnuetzig/>
- Frankfurter Rundschau. (22. Juni 2023). *Kita-Essen wird teurer*. Abgerufen am 30.07.2023 von <https://www.fr.de/rhein-main/hochtaunus/oberursel-ort69327/kita-essen-wird-teurer-92358913.html>
- Gawron, N. (2006). *Kinder und Beruf. Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung als Bestandteil familienfreundlicher Personalpolitik*. Saarbrücken: V D M Verlag Dr. Müller.
- Haufe Online Redaktion. (8. Oktober 2012). *Keine Umsatzsteuer bei Leistungen einer kommunalen Kindertageseinrichtung*. Abgerufen am 08.06.2023 von https://www.haufe.de/steuern/finanzverwaltung/finmin-keine-umsatzsteuer-bei-leistungen-einer-kommunalen-kita_164_141162.html#:~:text=Die%20in%20den%20Medien%20geäußerten,23%20UStG%20umsatzsteuerfrei.
- Haufe Online Redaktion. (13. Februar 2023). *Steuerfreie Übernahme von Kinderbetreuungskosten durch den Arbeitgeber*. Abgerufen am 07.05.2023 von https://www.haufe.de/personal/entgelt/steuerfreie-kinderbetreuungskosteneubernahme-durch-den-arbeitgeber_78_126330.html
- Hubert, S., Jähnert, A., Hegemann, U., & Kuger, S. (2021). *Elternbeiträge in der Kindertagesbetreuung: Ungleichheiten, Teilhabe, Verbesserungen*. DJI Kinderbetreuungsreport 2020. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.
- ipos Institut für praxisorientierte Sozialforschung. (2004). *Deutschland vor der demographischen Herausforderung. Ergebnisse einer im September 2004 durchgeführten repräsentativen Bevölkerungsumfrage im Auftrag des Bundesverbandes deutscher Banken*. Mannheim.
- Janke, D. (2003). *Betrieblich geförderte Kinderbetreuung*. In: Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (eds) *Fehlzeiten-Report*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Klunder, N. (2017). *Differenzierte Ermittlung des Gender Care Gap auf Basis der repräsentativen Zeitverwendungsdaten 2012/13*. Berlin: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V., Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. DOI: <https://doi.org/10.25595/1368>.

- Legal Tribune Online. (2. August 2019). *Nicht länger als 30 Minuten bis zum Kindergarten*. Abgerufen am 04.06.2023 von <https://www.lto.de/recht/nachrichten/n/ovg-rp-7-b-10851-19-kita-platz-erreichbarkeit-zumutbarkeit-anfahrt/>
- Lexikon für das Lohnbüro. (2020). *Betriebskindergarten und Barzuschüsse*. Heidelberg: Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.
- Lott, Y. (2019). *Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen*. WSI-Report Nr. 47. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung.
- Neumeier, S. (2019). *Erreichbarkeit von Kindergärten in Deutschland. Kennzahlen und Karten*. Thünen-Institut für Ländliche Räume, Braunschweig: Thünen Working Paper 117.
- Paritätischer Wohlfahrtsverband Hessen e.V. (2018). *Die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen. Personal- und Organisationsentwicklung in Kitas*. Frankfurt am Main.
- Rüling, A. (2007). *Jenseits der Traditionalisierungsfallen. Wie Eltern sich Familien- und Erwerbsarbeit teilen*. Frankfurt, Main: Campus Verlag.
- Rechnungshof Baden-Württemberg. (2015). Neubauten zur Kinderbetreuung an Hochschulen. *Denkschrift 2015 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg*.
- Reuber, H.-G., Brill, M. W., & Kümpel, A. (2017). *Die Besteuerung der Vereine*. Schäffer-Poeschel. Von https://www.haufe.de/steuern/reuber-die-besteuerung-der-vereine/reuber-die-besteuerung-der-vereine-umsatzsteuer-612-unechte-mitgliedsbeitraege_idesk_PI33847_HI9275696.html#:~:text=1.4%20Abs.,die%20echten%20Mitgliedsbeiträge%20umsatzsteuerlich%20irrelevant abgerufen
- Ridderbusch, J. (2005). Erwerbsbeteiligung und Kinderbetreuung im regionalen Vergleich. *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*, 49-55.
- Scheele, D. (17. Juli 2022). *Arbeitnehmermarkt. Die Arbeit wird uns nicht ausgehen – aber...* Abgerufen am 30.07.2023 von WirtschaftsWoche: <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/arbeitnehmermarkt-die-arbeit-wird-uns-nicht-ausgehen-aber-/28505482.html>
- statista. (2023). *Durchschnittliche (voraussichtliche) Bezugsdauer von Elterngeld von 2016 bis 2022 in Deutschland nach Geschlecht*. Abgerufen am 30.07.2023 von

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1301222/umfrage/elterngeld-durchschnittliche-bezugsdauer-nach-geschlecht-der-eltern/>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2022). *Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2022.*
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2023). *Qualität der Arbeit. Erwerbsbeteiligung von Frauen nach Berufen.* Abgerufen am 04.06.2023 von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/erwerbsbeteiligung-frauen-berufe.html>
- Stephan, L. (24. Februar 2022). *Sind Betriebs-Kitas gemeinnützig?* Abgerufen am 07.05.2023 von <https://npo-experten.de/de/news/2022/02/24/sind-betriebs-kitas-gemeinnuetzig/>
- tagesschau.de. (8. Mai 2022). *Work-Life-Balance: Wie viel Arbeit macht glücklich?, Thema im Deutschlandfunk am 5. September 2021.* Abgerufen am 04.06.2023 von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/verbraucher/arbeit-wert-work-life-balance-101.html>
- tagesschau.de. (13. Juli 2023). *Angebot für Kinderbetreuung reicht nicht aus. Studie des Familienministeriums.* Abgerufen am 06.08.2023 von <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/kinderbetreuung-studie-familienministerium-100.html>
- Textor, M. R. (1997). *Vor- und Nachteile einer weiten Altersmischung in Kindertageseinrichtungen, aus: Klaus Schüttler-Janikulla (Hrsg.): Handbuch für ErzieherInnen in Krippe, Kindergarten, Vorschule und Hort.* (Bde. Abgerufen von: <https://www.kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/krippen-bzw-hortpaedagogik/weite-altersmischung/29/>). München: mvg-verlag.
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung. (2020). *Frauen und Männer in den 25 häufigsten Ausbildungsberufen 2020.*
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung. (2023). *Policy Brief WSI Nr. 79 "4-Tage-Woche".* Düsseldorf.
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. (2005). *Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Leitfaden für Unternehmen.* Stuttgart.
- WirtschaftsWoche. (26. März 2008). *Junge Frauen wollen Kind und Karriere.* Abgerufen am 14.05.2023 von <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/studie-junge-frauen-wollen-kind-und-karriere/5365424.html>

WirtschaftsWoche. (20. Juni 2012). *Anti-Herdprämie. Wie Unternehmen Mütter zurück ins Büro locken.* Abgerufen am 04.06.2023 von <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/anti-herdpraemie-wie-unternehmen-muetter-zurueck-ins-buero-locken/6776634.html>

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags. (2016). *Gutachten. Regelungen zur Beteiligung der Eltern an den Kosten der Kindertagesbetreuung.* Berlin.

ZEIT Online. (5. März 2019). *Mehr Flexibilität bedeutet mehr Arbeit – vor allem für Mütter.* Abgerufen am 06.08.2023 von https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/geschlechtergerechtigkeit-job-familie-kinderbetreuung-flexibilitaet?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

7. Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe und die Überprüfung mittels Anti-Plagiatssoftware dulde.

Flein, den 13. August 2023

Ort, Datum



Christin Straub