

Stuttgart, 29.11.2021

Organisationsentwicklung in Kitas - Kindertageseinrichtungen leiten und entwickeln

Mitteilungsvorlage

Vorlage an	zur	Sitzungsart	Sitzungstermin
Jugendhilfeausschuss	Kenntnisnahme	öffentlich	07.02.2022

Bericht

über das Projekt und Pilotprogramm „Organisationsentwicklung in Kitas – Kitas leiten und entwickeln“

Der Bereich Tageseinrichtungen für Kinder ist in den letzten 10 Jahren enorm ausgebaut worden. Sie gleichen zunehmend kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Die Einrichtungen müssen sich wandelnden gesellschaftlichen, aber auch neuen pädagogischen Anforderungen stellen und sich deshalb weiterentwickeln. In diesen Prozessen spielen die Leitung der Einrichtung sowie der Träger eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund ist das Thema „Organisationsentwicklung in Kitas“ zunehmend von Bedeutung. Dieses Thema hat ein Projekt der Robert Bosch Stiftung aufgegriffen: Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis (Ciny Mith u.a. 2018). Wissenschaftlerinnen der Universitäten Heidelberg und Hildesheim haben bis 2018 die Theorie der Organisationsentwicklung von Laboux auf das Kitasystem übertragen und in Einrichtungen erprobt.

Ab 2018 hatten Einrichtungen verschiedener Träger in Stuttgart die Möglichkeit, Erkenntnisse und Erfahrungen aus diesem Projekt im Bereich „Organisationsentwicklung“ zu erproben und auf den Alltag in der Einrichtung zu übertragen. Dabei wurden sie von einem wissenschaftlichen Team der Universität Heidelberg begleitet.

1. Der Stuttgarter Weg „Organisationsentwicklung in Kitas“

Das in Stuttgart durchgeführte Projekt hat in verschiedenen Formaten für die Leitungen von Einrichtungen sowie die Trägerverantwortlichen Impulse zu verschiedenen Aspekten von Organisationsentwicklung gegeben.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung ist u.a. die Rolle der Leitung zentral. Dies wird auch im aktuellen Gute-Kita-Gesetz als ein Bereich aufgenommen, der in Baden-Württemberg zur Umsetzung ausgewählt wurde. Mit der ausgewiesenen Leitungszeit werden die Leitungen in ihrer Aufgabe gestärkt. Bereits bevor die Leitungszeit im Rahmen des Gute-Kita-Gesetzes beschlossen wurde, haben sich die Kitas in Stuttgart im Rahmen des Projektes mit dem Thema „Organisationsentwicklung, Leitung und Trägerverantwortung“ aktiv auseinandergesetzt.

2. Die Ziele des Stuttgarter Weges

2.1 Fachkräftebindung und –gewinnung

Indem die Leitungen gestärkt werden und die Träger sich in ihrer Verantwortung weiterentwickeln, findet eine Bindung der Fachkräfte statt und es entsteht eine positive Teamkultur. Dies trägt dazu bei, auch neue Fachkräfte zu gewinnen und alle Fachkräfte mit ihrem Potenzial in die pädagogische Arbeit mit einzubeziehen. In Zeiten eines hohen Personalbedarfs ist dies besonders wichtig.

2.2 Stärkung der Leitung – Resilienz

Ein weiteres Ziel ist die Ermutigung und Bestärkung der Leitungen in ihren Aufgaben. Dies hat seit Mai 2020 nochmals eine besondere Bedeutung erhalten, da sowohl Leitungen wie auch Träger während der Pandemie durch die Begleitung im Projekt ermutigt wurden, u.a. war „Resilienz“ ein Thema.

2.3 Veränderungsprozesse als Herausforderung

Allen Theorien zur Organisationsentwicklung ist immanent, dass sie davon ausgehen, dass Veränderungsprozesse als Herausforderung ständig zu gestalten sind. Deshalb ist es eine wichtige Voraussetzung, sie so zu begleiten, dass die unterschiedlichen Mitglieder eines Teams jeweils die notwendigen Schritte gehen können. Zu diesem Bereich gab es im Rahmen der Projekte verschiedene Impulse und Anregungen. Insbesondere im letzten Jahr, geprägt durch Corona, hat die Idee, eine Krise auch als Chance zu sehen, die Perspektive der Mitwirkenden verändert.

3. Ein trägerübergreifender Prozess in Tageseinrichtungen für Kinder in Stuttgart: Organisationsentwicklung in Kitas

Seit 2018 gab es verschiedene Angebote und Formate zum Thema „Organisationsentwicklung in Kitas“:

- Im Rahmen eines Fachtages wurden die Erkenntnisse und Inhalte des vorhergehenden bundesweiten Projektes „Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis“ vorgestellt und durch Workshops vertieft. Es waren 84 Teilnehmende dabei.
- Ein Hospitationsprogramm bot den Stuttgarter Tageseinrichtungen die Möglichkeit, bei Einrichtungen des Vorgängerprojektes zu hospitieren und dabei eigene Praxisfragen zu bearbeiten; 6 Tandems, bestehend aus Leitung und Fachberatung/Bereichsleitung, haben daran teilgenommen.
- Es fand eine Befragung für alle Leitungen Stuttgarter Kindertageseinrichtungen statt, die an der Bildungsförderung teilnehmen. Inhalte waren die Leitungsaufga-

ben, die aktuelle Situation und die Bedarfe. Ziel war festzustellen, welche Leitungsaufgaben gut bewältigt werden können und wo es Bedarf gibt, sich weiter zu entwickeln bzw. Veränderungen vorzunehmen.

- Werkstätten zum Thema „Kitas leiten und entwickeln“ als ein Themenbereich der Organisationsentwicklung griffen die im Hospitationsprogramm und in der Befragung aufgeworfenen Themen auf, u.a. Gesundheits- und Selbstmanagement, Organisationsentwicklung als gemeinsame Aufgabe von Träger und Leitungen. Die Fortbildung fand im Zeitraum von Juli 2020 – Mai 2021 statt und ist aufgrund der Pandemie als digitale Veranstaltung angeboten worden. Beteiligt waren 20 Tandems bestehend jeweils aus Leitung und Trägervertretung. Schwerpunkt war die Bestärkung der Teilnehmenden in der herausfordernden Situation der Corona-Pandemie.
- Ab 2022 ist ein zweijähriges Pilotprogramm zum Thema „Kitas leiten und entwickeln“ geplant. Es bietet 15 Leitungstandems, bestehend aus Leitung und Stellvertretung die Möglichkeit, ein eigenes Praxisprojekt zu entwickeln und umzusetzen. Dies wird durch Werkstätten begleitet, die inhaltliche Impulse anbieten sowie die Reflexion in der Lerngemeinschaft. Daneben gibt es Praxisaufgaben und ein Portfolio, das die eigenen Lernerfahrungen dokumentiert. Das Pilotprogramm wird wissenschaftlich evaluiert.

Ziel des Pilotprogramms:

Die Leitungskräfte erhalten Impulse, um das eigene Leitungsverhalten zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Dadurch werden die pädagogischen Fachkräfte gut begleitet. Das dient der Personalbindung und Personalentwicklung. In der gegenwärtigen Situation, in der der Personalbedarf unvermindert hoch ist, ist dies besonders wichtig.

Die Leitungskräfte werden in ihren alltäglichen Aufgaben und durch die Möglichkeit, ein eigenes Praxisprojekt zu entwickeln und durchzuführen, in ihrer Rolle bestärkt.

Das Pilotprogramm wird vom Weiterbildungsinstitut der Universität Heidelberg zertifiziert und es besteht für die Leitungskräfte die Möglichkeit, ECTS-Punkte zur Weiterqualifizierung zu erhalten.

Aktueller Stand des Pilotprogramms

Im Oktober wurde das Pilotprogramm bei einer Informationsveranstaltung für interessierte Leitungskräfte und Träger vorgestellt

Bis Mitte November lief das Interessensbekundungsverfahren für die Teilnehmenden und anschließend erfolgt die Auswahl der beteiligten Einrichtungen. Im Januar 2022 startet das Pilotprogramm

4. Rahmenbedingungen des Projektes und des Pilotprogrammes: Finanzierung, wissenschaftliche Begleitung, Organisation und Steuerung der Prozesse

Besonders zu erwähnen ist, dass das bisherige Projekt sowie das geplante Pilotprogramm von der Robert Bosch Stiftung finanziert und durch die Projektleiterin, Frau Annette Passon, begleitet wurde und wird.

Die wissenschaftliche Begleitung der Stuttgarter Projekte und des geplanten Pilotprogramms liegt bei Frau Prof. Dr. Monika Buhl sowie Frau Dr. Ariane Wahl, Universität Heidelberg, Institut für Bildungswissenschaft.

Die Steuerung und inhaltliche Begleitung sowie die Organisation des trägerübergreifenden Prozesses wird von der Abteilung Jugendhilfeplanung im Rahmen der Qualitätsdialoge zur Bildungsförderung übernommen.

Publikationen zum Projekt:

- Mieth, Cindy u.a. 2018: Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim Universitätsverlag. : <https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/forschen-publizieren/publizieren/universitaetsverlag/verlagsprogramm/organisationsentwicklung-in-kitas-beispiele-gelungener-praxis/>,
- Robert Bosch Stiftung (Hrsg) 2021: Viel Bewegung in den Kitas – Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung: <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/viel-bewegung-den-kitas>

Mitzeichnung der beteiligten Stellen:

Vorliegende Anfragen/Anträge:

Erledigte Anfragen/Anträge:

Isabel Fezer
Bürgermeisterin

Anlagen

<Anlagen>