

Stuttgart, 28.11.2023

Kindertageseinrichtungen leiten und entwickeln

Mitteilungsvorlage

Vorlage an	zur	Sitzungsart	Sitzungstermin
Jugendhilfeausschuss	Kenntnisnahme	öffentlich	18.12.2023

Bericht

Kindertageseinrichtungen leiten und entwickeln

Der Bereich Tageseinrichtungen für Kinder ist in den vergangenen 10 Jahren enorm ausgebaut worden. Die Einrichtungen gleichen zunehmend mittelständischen Unternehmen und es wurden viele Fachkräfte in das System aufgenommen. Zwischenzeitlich steht das Arbeitsfeld vor großen Herausforderungen, da zunehmend Personal fehlt und die Leitungen zahlreiche Veränderungsprozesse in ihren Einrichtungen gestalten müssen. Dabei spielen das eigene Führungsverhalten, der bewusste Umgang mit den Stärken der einzelnen Mitarbeitenden sowie Kenntnisse zur Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle.

Die in den letzten Jahren aktuellen gesellschaftlichen Krisen prägen das System der Kindertageseinrichtungen zusätzlich. Kinder und ihre Familien sowie die Fachkräfte sind davon unterschiedlich betroffen und teilweise verunsichert. Deshalb ist es wichtig, gerade auch Leitungskräfte für ihre Aufgaben zu stärken und so u.a. durch eine gute Führungs- und Teamkultur Fachkräfte zu halten.

Mit dem Werkstattprogramm „Kitas leiten und entwickeln“ können Leitungen in ihren Aufgaben gestärkt werden. Im ersten Durchgang von 2022 bis 2023 konnten trägerübergreifend 15 Leitungstandems teilnehmen. Ein Leitungstendem umfasst in der Regel die Leitung sowie deren Stellvertretung (30 Personen). Die Träger sind ebenfalls durch gemeinsame Netzwerktreffen einbezogen.

Im September 2023 startete der zweite Durchgang mit 14 trägerübergreifenden Leitungstandems.

Das Programm wurde seit 2018 gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung und der Universität Heidelberg entwickelt. Zunächst lag der Schwerpunkt auf dem Thema „Organisationsentwicklung in Kitas“. (Bericht hierzu im Jugendhilfeausschuss am 07.02.2022 vgl. GRDRs 1221/2021).

Über die Erfahrungen im Rahmen dieser Werkstattreihe wird mit der vorliegenden Vorlage berichtet.

1. Ziele des Schulungs- Programms

Grundsätzlich verfolgt das Programm das Ziel, die Kita-Leitungskräfte dabei zu unterstützen ihre Führungskompetenzen weiter zu entwickeln. Sie sollen bestmöglich in die Lage versetzt werden, eigenständig Entwicklungsprozesse in der Einrichtung zu initiieren und umzusetzen. Das Programm verbindet somit die beiden Aspekte „Gute Kita“ und „Gute Leitung“.

Fachkräftebindung und –gewinnung

Das Thema Personalführung wird im Rahmen der Werkstätten immer wieder thematisiert. Wie schaffe ich eine positive Teamkultur und Arbeitsatmosphäre, welchen Beitrag leiste ich als Führungskraft? Die Praxiserfahrungen zeigen, dass die Arbeitsatmosphäre wesentlich zur Fachkräftebindung beiträgt. Indem die pädagogischen Fachkräfte mit ihren Potenzialen und Stärken in die tägliche Arbeit einbezogen werden und sich als selbstwirksam erleben, trotz enormer Anforderungen, bleiben sie der Einrichtung, dem Team und dem Träger verbunden.

Stärkung der Leitung – Resilienz entwickeln und Herausforderungen bewältigen

Durch die vertiefte Auseinandersetzung mit Fragen der Führung und wie es gelingt, Veränderungsprozesse gut zu begleiten, erhalten die Leitungskräfte mehr Sicherheit und Handlungsmöglichkeiten für den Alltag.

Veränderungsprozesse begleiten und Krisenmanagement als Aufgabe

Veränderungsprozesse begleiten die Kitas als Daueraufgabe. Leitungen spielen dabei eine zentrale Rolle. Wichtig ist, den unterschiedlichen Teammitgliedern immer auch Orientierung zu geben und zu verdeutlichen, was die grundlegende Zielsetzung ist und wie die einzelnen Schritte in Zusammenhang stehen. Hierfür können Werkzeuge für Leitungskräfte vermittelt werden, die den Alltag mit strukturieren.

Krisenmanagement, nicht nur in besonderen Situationen, sondern fast schon als permanente Aufgabe, ist für die Leitungen von großer Bedeutung. Die Kernfrage für das Schulungsprogramm ist, was benötigen Kinder, Familien und die Mitarbeitenden, damit die Kinder in der Einrichtung jeden Tag wachsen und lernen können und trotz Stress bzw. Unvorhergesehenem respektvoll begleitet werden.

2. Formate und konkrete Inhalte des Programms „Kitas leiten und entwickeln“

Die Werkstätten des Programms haben einen sehr hohen Theorie-Praxis-Bezug und die Leitungskräfte können die erarbeiteten Inhalte direkt in der Praxis umsetzen und erproben.

Alle Tandems entwickeln bei der ersten Werkstatt ein Projektthema aus der eigenen Praxis, das durch das gesamte Programm erarbeitet, reflektiert und weitergedacht wird.

Es gibt die folgenden Formate:

- 5 Werkstätten, die 2tägig stattfinden
- Digitale Impulse zu aktuellen Themen, Vortrag und Austausch
- Netzwerktreffen, gemeinsam mit Leitungen und Trägern
- Gegenseitige Hospitationen
- Angebot zum Coaching
- Journal zur begleitenden Reflexion

Inhalte der 5 Werkstätten:

- Werkstatt 1: Innovative und partizipative Führungsmodelle, die dazu dienen, Veränderungsprozesse zu gestalten, die Projektidee wird entwickelt.
- Werkstatt 2: Projektmanagement: Ziele und Maßnahmen
- Werkstatt 3: Projektumsetzung, Vertiefung des Themas „Führung“, Teamprozesse begleiten
- Werkstatt 4: Veränderungsprozesse im Team begleiten, Wertschätzung und Kommunikation
- Werkstatt 5: Vorstellung der Erkenntnisse aus den Projekten und dem Prozess: Transfer, Verstetigung.

Inhalte der 5 digitalen Impulse für die Leitungskräfte:

- Resilienz
- Veränderungsmanagement
- Agile Führung
- Vorbereitung der Hospitationen
- Vielfalt und Unterschiedlichkeit: Verschiedene Generationen im Team: Generation Y, Z und Alpha. Unterschiedliche Biographien, die prägen, führen zu verschiedenen Vorstellungen und Motivationen zur pädagogischen Arbeit.

Inhalte der 2 digitalen Impulse für die Trägerverantwortlichen:

- Psychologische Sicherheit: Angstfreies Arbeiten und die Verantwortung der Träger
- Employer Branding und Fachkräftebindung

Inhalte der 2 Netzwerktreffen mit Leitungen und Trägerverantwortlichen:

- Agile Führung und gewaltfreie Kommunikation
- Veränderungsprozesse, komplexe Systeme und was dies für die Träger- und Leitungsqualität bedeutet.

3. Trägerübergreifende Teilnahme an den Pilotprogrammen

Die Auswahl der Träger fand über ein Interessenbekundungsverfahren statt, das u.a. die Größe der Träger sowie die inhaltliche Bewerbung von Träger und Einrichtung berücksichtigte. Bei beiden Programmen konnten alle Träger, die teilnehmen wollten, berücksichtigt werden.

Schulungsreihe I (2022 – 2023):

Träger	Anzahl der Einrichtungen
Jugendamt	3
Katholisches Verwaltungszentrum	2
Evangelischer Kirchenkreis	1
VFUKS/Konzept-e	1
Kolping Kita gGmbH	4
SOS-Kinder- und Familienzentrum	1
Paritätische Sozialdienste gGmbH (Pasodi)	1
Kinderladen Eierstrasse	1

Schulungsreihe II (2023 – 2025):

Träger	Anzahl der Einrichtungen
Jugendamt	7
Katholisches Verwaltungszentrum	2
Kinder in Stuttgart/Konzept-e	2
Schwäbischer Frauenverein	1
Kids B-W gGmbH	1
Klinikum Stuttgart gKAöR	1

4. Evaluation des Werkstattprogramms

Durch die Universität Heidelberg, Frau Prof. Dr. Monika Buhl ist eine dauerhafte Evaluationsperspektive etabliert. Es werden quantitative und qualitative Erhebungen durchgeführt. Deren Ergebnisse und Erkenntnisse fließen direkt in den Prozess der Weiterentwicklung des Programms ein.

Elemente der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung:

- Didaktische Evaluation der verschiedenen Werkstätten
- Feed-back von und Reflexion mit den Teilnehmenden zu ihren Lernerfahrungen und Lernergebnissen
- Standardisierte, wiederholte Befragung der Teilnehmenden zu verschiedenen berufsbezogenen Aspekten: Selbstwirksamkeit, Kompetenzbereiche der Leitung (pädagogische Leitung, Zusammenarbeit mit Eltern, Teamarbeit, Organisationsarbeit, Verwaltungsarbeit, Selbstmanagement) und Resilienz.

Ergebnisse

- Es gab eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden trotz hohem zeitlichem Aufwand: Bewusst aus dem Alltag „herausgehen“, um Zeit für die Arbeit mit dem Leitungsteam an Führungsthemen zu haben. Die Teilnehmenden haben einen hohen Nutzen aus dem Prozess gezogen.
- Der trägerübergreifende Austausch wurde als zentral benannt, insbesondere die Möglichkeiten von kollegialer Beratung sowie gegenseitigen Hospitationen.
- Es gab vielfältige Methoden, die direkt in der Praxis umgesetzt werden konnten.
- Das Fachwissen zu und die Sicherheit in der Führungsposition wurde erweitert und gefestigt.
- Es gibt einen selbst wahrgenommenen Kompetenzzuwachs im Bereich Leitung sowie Veränderungen in der Persönlichkeitsentwicklung. Dies lässt sich tendenziell empirisch nachzeichnen.
- Es gibt den Wunsch nach der stärkeren Einbindung der Träger, um auch die Erfolge der eigenen Einrichtungen sichtbar machen zu können.
- Eine noch stärkere Einbindung der Träger, so die Erkenntnis, bietet den Vorteil, dass das Gesamtsystem der Organisation sich weiterentwickelt.

5. Weitere Planungen

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die vertiefende Arbeit am Thema Leitung durch das Werkstattkonzept in seiner Verbindung von Theorie und Praxis sehr gute Impulse für die Führungsaufgaben im Alltag gibt. Indem die Teilnehmenden am eigenen Projekt die theoretischen Themen bearbeiten, gelingt der Transfer in der Praxis gut. Die in den Veranstaltungen erprobten Methoden können direkt im Team eingesetzt werden. Die intensive inhaltliche Zusammenarbeit der Leitungsteams sorgt zum einen für Nachhaltigkeit, d.h., auch wenn eine Person ausfällt, gibt es eine zweite Person, die am Thema

weiterarbeiten kann. Zudem wird die Zusammenarbeit der beiden Leitungskräfte intensiviert, was sich positiv auf das Leitungshandeln in der Praxis auswirkt.

Follow-up Veranstaltung für die Teilnehmenden der ersten Schulungsreihe

Es wird geplant, eine Follow-up-Veranstaltung für die o.g. Zielgruppe im nächsten Jahr anzubieten mit dem Ziel, die erarbeiteten Inhalte und deren Umsetzung in die Praxis zu reflektieren und damit für Nachhaltigkeit zu sorgen. Dieser Prozess soll ebenfalls evaluiert werden, um die Wirksamkeit des Programms auf die Dauer zu erforschen.

Weitere Werkstätten in Stuttgart

Im Rahmen der ersten zwei Schulungsdurchgänge wurden parallel Trainerinnen ausgebildet, die die Inhalte des Pilotprogramms weitervermitteln können. Ab 2025 stehen sechs Trainerinnen zu Verfügung.

Zusätzliche Veranstaltungen zu ausgewählten Themen der Werkstätten

Geplant sind in Stuttgart trägerübergreifend Veranstaltungen zu ausgewählten Themen der Werkstätten. Dies können entweder ganztägige Veranstaltungen, halbtägige Veranstaltungen oder auch digitale Formate sein. Auch hierzu ist angedacht die ausgebildeten Trainerinnen einzusetzen. Mit diesem Format werden dann zusätzliche Leitungen erreicht.

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

Anlage 1: Bildungsförderung in Stuttgarter Kitas- Übersicht der Themen und Maßnahmen

<Anlagen>