

Zusammenfassung

Weiterentwicklung der Leitungs- und Binnenstruktur in großen städtischen Kindertageseinrichtungen

Der städtische Träger hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten nicht nur platzmäßig erweitert, sondern auch mit Blick auf die Größe der Einrichtungen. Die Einrichtungsgröße in städtischen Kindertageseinrichtungen lag 2001 im Durchschnitt bei rund 49 Plätzen. Die aktuellste Auswertung zum 31.12.2023 weist eine durchschnittliche Einrichtungsgröße von knapp 79 Plätzen aus. Von den 130 städtischen Kitas haben mehr als 50 Prozent der Einrichtungen mehr als 75 Plätze, knapp ein Drittel hat mehr als 100 Plätze, aktuell maximal 250 Plätze.

Im Rahmen des weiteren Ausbaus und dem Größerwerden der Einrichtungen wurden die Herausforderungen für das erfolgreiche Führen und Leiten großer Standorte spür- und sichtbar:

- Bereits in Einrichtungen ab 125 Plätzen liegt die Anzahl der Mitarbeitenden, je nach Teilzeitquote, zwischenzeitlich bei 15 bis 24 Personen. Durch die große Leitungsspanne (Verhältnis Leitungskraft zur Anzahl der direkt unterstellten Beschäftigten) ist der erforderliche Informationsaustausch zunehmend schwieriger sicherzustellen.
- Fachkräfte suchen gezielt kleinere Einrichtungen, da sie persönlicher sind und überschaubarere Strukturen haben.
- Die Summe der Anforderungen durch die Elternschaft an großen Standorten lässt sich nicht durch eine Hauptansprechperson vor Ort alleine bewältigen.
- In Krankheits- und Urlaubsphasen sind die Stellvertretungen in ihrer Alleinverantwortung zunehmend überfordert, da sie bisher nur anlassbezogen die Vertretung übernehmen haben.
- Familien sehen große Häuser für Kinder bzw. große Standorte eher kritisch, da beispielsweise eine Überforderung befürchtet wird oder die fehlende individuelle Wahrnehmung der Kinder. Kleinere und überschaubarere Organisationseinheiten innerhalb solcher Häuser werden klar favorisiert. Durch die Bildung von kleineren Einheiten kann auch dem Bildungsauftrag besser entsprochen werden sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der jeweiligen Familie und den Bezugspersonen der Einrichtung.
- Standorte ab 125 Plätzen verteilen sich baulich regelmäßig auf mehrere Ebenen und/oder Gebäudeteile.
- Besondere Hausforderung von großen altersgemischten Häusern für Kindern: Die unterschiedlichen pädagogischen Anforderungen bedingen eine differenzierte Arbeitsweise und jeweils eigenständige konzeptionelle Steuerung.
- Der Tarifertrag für den Sozial- und Erziehungsdienst (TVöD-SuE) legt Eingruppierungen für Leitungsstellen in Abhängigkeit der Platzzahlen fest, berücksichtigt aber keine Binnenstruktur für große Einrichtungen.

Daher wurden neue Leitungsstrukturen entwickelt, erprobt und systematisch evaluiert. Die Planung und Umsetzung der Weiterentwicklung der strukturell-organisatorischen Binnenstruktur für die Leitungs- und Führungsaufgaben erfolgte in Abstimmung mit DiP, PA und der Personalvertretung. Künftig soll es in Solitärstandorten und in Häusern für Kinder ab 125 Plätze folgende Binnenstruktur geben:

a) Solitäreinrichtungen bzw. Kitas mit einem Einrichtungstyp

- eine Hausleitung analog Gesamtplatzzahl/TVöD
- eine ständige Stellvertretung bis 125 Plätze analog TVöD
- ab 125 Plätzen: eine zweite ständige Stellvertretung, Eingruppierung nach Platzzahl im Cluster/TVöD
- eine dritte ständige Stellvertretung ab 225 Plätzen (neungruppige Einrichtung mit drei Clustern), Eingruppierung nach Platzzahl im Cluster/TVöD

b) Große Häuser für Kinder (zwei oder mehr Einrichtungstypen)

- eine Hausleitung analog Gesamtplatzzahl/TVöD
- Häuser für Kinder: Trennung in Vorschul- und Schulkinderbereich
- je eine ständige Stellvertretung für den Bereich Vorschulkinder und Schulkinder, Eingruppierung nach Platzzahl im Bereich/gemäß TVöD
- eine zweite ständige Stellvertretung für den jeden Bereich, ab 125 Plätze pro Bereich, Eingruppierung nach Platzzahl im Bereich/ gemäß TVöD

c) Solitäreinrichtungen (Schulstandorte) ab 250 Plätzen

- eine Hausleitung
- Clusterleitungen nach Ebenen (organisatorisch geschlossene Einheiten) für 50 bzw. 75 Plätze (je nach Bauart der Einrichtung), Eingruppierung nach Platzzahl im Cluster/TVöD
- Stellvertretungsregelung zwischen Clusterleitungen und Hausleitung

Hinweis: Kindertageseinrichtungen ab 250 Kindern und eine Beschäftigtenanzahl zwischen 25 und 35 Mitarbeitenden benötigen eine Binnenstruktur, die allen Beteiligten gerecht wird. Daher werden in neuen Kombi-Standorten die Schul- und Betreuungsräume jeweils in Clustern zu 50 bis 100 Plätzen zusammengefasst und als in sich geschlossene Einheit betrieben. So auch am Standort „Am Thoner Espan“, wo das Leitungsmodell bestehend aus einer Hausleitung und Clusterleitungen erfolgreich erprobt und evaluiert wurde. Es zeigte sich eine hohe Wirksamkeit und Zufriedenheit der Leitungskräfte, Mitarbeitenden aber auch Eltern mit diesem Modell.

Für die Umsetzung der Binnenstruktur gelten folgende Prämissen:

- Jeder Standort wird durch eine Hausleitung geführt, der Standort erhält zusätzliche Stellvertretungen bzw. Clusterleitungen, abhängig von der Platzzahl und der Einrichtungsart.
- Die Gesamtverantwortung für den Standort liegt bei der Hausleitung mit folgenden Aufgabenschwerpunkten: Entwicklung und Steuerung päd. Konzeption und Profil für den Gesamtstandort, Gesamtbudgetverantwortung, Personaleinsatzplanung gesamt, Außenvertretung gegenüber Kooperationspartnern, Aufnahmeverfahren, Dienst- und Fachaufsicht für Gesamtteam¹, Führung Hausteams (Gesamtpersonal) und Team mit Stellvertretungen bzw. Clusterleitungen, anteiliger Gruppendienst in einem Cluster (sofern nicht freigestellt), Vertretung der Stellvertretungen bzw. Clusterleitungen, Öffentlichkeitsarbeit, Elternbeirat, Gebäudemanagement, Büroverwaltung und Belehrungen.
- Die Stellvertretungen/Clusterleitungen haben folgende Aufgaben: Delegierte Personal- und Teamverantwortung für den Bereich/Cluster, Organisation Tagesbetrieb mit Entscheidungskompetenz, Leitung Bereichs- oder Clusterteamsitzung, Finanzverwaltung für den Bereich/Cluster, Stellvertretung² der Hausleitung mit Aufgabenverteilung zwischen den Stellvertretungen, delegierte Verwaltungsaufgaben.

¹ Bei Leitungskonzept mit Clusterleitungen: Dienst- und Fachaufsicht über Clusterleitungen, Hauswirtschafts- und Verwaltungskräfte

² Eine der Stellvertretungen ist als erste Vertretung der Hausleitung zu benennen

- Einrichtungen ab einer Größe von mehr als 250 Plätzen müssen, um den Bildungs- und Betreuungsauftrag angemessen umsetzen zu können, in kleinere organisatorische Einheiten strukturiert werden. Die jeweiligen Cluster arbeiten autark mit einer eigenen Leitung, mit entsprechenden Verantwortungsbefugnissen. Die Leitungen vertreten sich gegenseitig, eine weitere ständige Stellvertretung ist nicht vorgesehen. Im Unterschied zur Stellvertretung üben die Clusterleitungen die Dienst- und Fachaufsicht des jeweiligen Clusterteams aus, die Einrichtungsleitung wiederum für die Clusterleitungen sowie Verwaltungs- und Hauswirtschaftskräfte.

Beschlussfassung und weiteres Vorgehen

Die in den letzten Jahren entwickelte und erprobte Leitungsstruktur mit den drei Varianten hat sich zwischenzeitlich sehr bewährt und ermöglicht es, den Herausforderungen von Leitungskräften großer Häuser für Kinder und Solitärstandorte in Bezug auf die laufende Organisation, Personalführung, Mitarbeitendenzufriedenheit und Sicherung der pädagogischen Qualität angemessen und erfolgreich zu begegnen. Die Binnenstruktur für die Varianten a und b ist weiter standartmäßig bei allen neu entstehenden Standorten bzw. bei Bestandseinrichtungen, die bisher noch nicht umgestellt werden konnten, weiter umzusetzen. Für die bisher erprobte Variante c ist die formale Verstetigung durch die Verwaltung zu prüfen und auf den Weg zu bringen.