

Entscheidungsvorlage

Weiterentwicklung der Leitungs- und Binnenstruktur in großen städtischen Kindertageseinrichtungen

Präambel

Die seit Jahren anhaltende Nachfrage nach Bildung, Betreuung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen sowie die Einführung der Rechtsansprüche haben einerseits für einen nach wie vor ungebrochenen Ausbau gesorgt, aber auch für neue bauliche und pädagogische Konzepte. So ist festzustellen, dass es einen deutlichen Zuwachs bei Häusern für Kinder gibt, die mehr als eine Altersgruppe gleichzeitig an einem Standort bilden, erziehen und betreuen. Die Kita-Standorte an sich sind aber auch deutlich von der Platzzahl her gewachsen. Diese konzeptionellen und baulichen Entwicklungen bringen viele Vorteile mit sich, aber auch gewisse Herausforderungen. Ein Thema, das dabei trägerübergreifend benannt wird, ist die Sicherstellung der Bildungs- und Erziehungsarbeit und die dafür erforderliche Personalführung an großen Standorten. Schon bei der Entstehung der ersten großen städtischen Kindertageseinrichtungen ist die Frage aufgekommen, ob sich ein Standort mit beispielweise 220 Plätzen, verteilt auf drei Altersstufen und auf mehreren Ebenen, mit einer herkömmlichen Leitungsstruktur genauso verantwortlich und qualitativ führen und leiten lässt wie eine Kindertageseinrichtung mit 75 Plätzen. Entsprechend sind bereits in den 1990-Jahren erste Leitungskonzepte entwickelt worden, um diesen Herausforderungen angemessen begegnen zu können. Bedingt durch die große Ausbauwelle der letzten 20 Jahre hat die Diskussion hinsichtlich der Leitungsstruktur nochmals an Bedeutung gewonnen. Mit dieser Vorlage werden sowohl der Bedarf als auch die Notwendigkeit für eine Weiterentwicklung der Leitungsstruktur skizziert und die seit circa 10 Jahren entwickelten und erprobten Standards vorgestellt.

1. Ausgangssituation und Handlungsbedarf

Der städtische Träger hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten nicht nur in der Zahl der Plätze erweitert, sondern auch mit Blick auf die Größe der Einrichtungen. Die Einrichtungsgröße in städtischen Kindertageseinrichtungen bewegte sich bis Anfang der 90er Jahre zwischen eingruppigen Einrichtungen mit 25 Plätzen und in der Regel bis zu 3-gruppigen Einrichtungen mit 75 Plätzen. Die Entwicklungen in der Vergangenheit bestätigen jedoch einen Trend zu immer größer werdenden Einrichtungen: Zum Stand 31.12.2001 gab es 117 städtische Kitas mit 5.827 Plätzen, die Durchschnittsgröße lag damals bei rund 49 Plätzen. Zehn Jahre später gab es bei nur drei Kitas mehr einen Anstieg der Platzzahlen auf 6.552, die Durchschnittsgröße der Einrichtungen wuchs auf knapp 55 Plätze an. Weitere zehn Jahre¹ später gab es 130 städtische Kindertageseinrichtungen mit 9.884 Plätzen und einer deutlich gestiegenen Durchschnittsgröße von 76 Plätzen. Die aktuellste Auswertung zum 31.12.2023 weist bei gleicher Anzahl der Einrichtungen rund 500 Plätze mehr aus und einen weiteren Anstieg der Einrichtungsgröße auf knapp 79 Plätze. 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.

Historisch betrachtet, entstanden bereits in den 70- und 80er Jahren die ersten größeren Häuser für Kinder mit mehr als 150 Plätzen. Die Einrichtungen wurden jedoch nach Altersgruppen getrennt und mit jeweils einer Leitung und einer Stellvertretung geführt. In den 1990er-Jahren wurden dann erste große

¹ 31.12.2021, Statistisches Jahrbuch Stadt Nürnberg

Häuser für Kinder organisatorisch und leitungsmäßig zusammengeführt. Um den damit verbundenen höheren organisatorischen Anforderungen gerecht werden zu können, wurde nach einer Einzelfallprüfung von den üblichen tarifkonformen Vorgaben bei der Anzahl der Stellvertretungen abgewichen. Die Leitungsstruktur dieser größeren Einrichtungen bedurfte jeweils eines eigenständigen Aushandlungsprozesses mit dem damaligen Organisationsamt (jetzt: Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation - DiP) und dem Personalamt.

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. Hinzu kommt die Herausforderung, einen großen und komplexen Betrieb leiten zu müssen.
- Das Führen und Leiten großer Häuser wird zunehmend von Nachwuchskräften gescheut. Stellenbesetzungen werden zusehends schwieriger, da die Aufgabe als weniger attraktiv und schwer zu bewältigen wahrgenommen wird.
- Fachkräfte suchen gezielt kleinere Einrichtungen, da sie persönlicher sind und überschaubarere Strukturen haben.
- Beschwerden, Rückmeldungen zu Abläufen und zur Organisation laufen in der Regel bei den Leitungen auf, einschließlich der Elternbeiratsarbeit. 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. Auch bei großen Standorten muss sichergestellt sein, dass die Arbeitsweise innerhalb eines Standortes nicht zu widersprüchlichen Arbeitsformen führt und damit auch zu einer Ungleichbehandlung von Kindern bzw. Familien im einem Haus.
- Besondere Hausforderung von großen altersgemischten Häusern für Kindern: Die unterschiedlichen pädagogischen Anforderungen bedingen eine differenzierte Arbeitsweise und jeweils eigenständige konzeptionelle Steuerung.

Viele bereits realisierte und noch in Planung befindliche Neubaumaßnahmen haben zwischenzeitlich Einrichtungsgrößen, die deutlich über 100 Plätze hinausgehen: Im Jahr 2020 gingen der Hort Am Thoner Espan mit 250 sowie der Hort Bertolt-Brecht-Straße mit 200 Plätzen in Betrieb. Der Hort-Standort Neue Hegel Straße verfügt aktuell über 215 Plätze. Einen Sonderfall stellt die Ganztagesbetreuung in der Michael-Ende-Straße mit einer geplanten Endausbaustufe von 400 Betreuungsplätzen dar. Der Trend zu kombinierten Einrichtungen mit Kindergarten und Hort und gegebenenfalls auch Krippe ist nicht nur ökonomischer in Bezug auf die investiven Kosten. Sie erlauben auch pädagogisch besser die Übergänge von Kindern, die zunehmend durchgängig von der Krippe bis zum Hort eine Einrichtung besuchen, zu gestalten.

Legt man die tarifkonforme Leitungsstruktur zugrunde, sind große Einrichtungen mit vielen Plätzen auch in Bezug auf die Personalkosten günstiger als kleinere Einzeleinrichtungen (Solitärbauten), geht doch der Tarifvertrag unabhängig von der Größe der Einrichtung von einer Leitung und einer Stellvertretung² aus. Die Eingruppierung bei Leitungen/Stellvertretungen endet bei S18/S17 bei Kitas mit mehr als 180 Plätzen, unabhängig von der weiteren Größe der Einrichtung bzw. Anzahl der Plätze. Dies bedeutet, dass es für Einrichtungen von deutlich mehr als 180 Plätzen, trotz der damit verbundenen Mehrung an Aufgaben und Personal, rein tariflich gesehen weder eine entsprechend höhere Vergütung gibt, noch eine Vergrößerung des Leitungsteams.

Die skizzierten Herausforderungen wurden im Jahr 2019 zum Anlass genommen, ein Konzept zur Leitungs- und Binnenstruktur speziell für große Kindertageseinrichtungen in städtischer Trägerschaft zu entwickeln und sukzessive umzusetzen. In einer Art „Fahrplan“ wurden die potentiellen Standorte festgelegt, die es dabei zu berücksichtigen gilt. Vereinbart wurde auch, dass bereits mit einer früheren zusätzlichen Leitungsstruktur ausgestatteten Standorte (siehe Seiten 4 und 5) bei sich ergebender Möglichkeit³ auf das neue Konzept umgestellt werden. Die Planung und Umsetzung der Weiterentwicklung der strukturell-organisatorischen Binnenstruktur für die Leitungs- und Führungsaufgaben erfolgte in enger Abstimmung mit dem Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation sowie dem Personalamt und der Personalvertretung.

2. Grundüberlegungen für die Festlegung einer Leitungs- bzw. Binnenstruktur großer Standorte

Ausgangspunkt der Überlegungen für eine differenzierte Leitungs- bzw. Binnenstruktur an großen Kita-Standorten war die Feststellung, dass dort die Bildungs- u. Erziehungsarbeit und die dafür erforderliche Personalführung mit den herkömmlichen Leitungsmodellen nicht in erforderlicher Qualität und Verantwortlichkeit gewährleistet werden. Durch immer größere Einrichtungen und durch die Zunahme an Teilzeitkräften steigt die Anzahl der Mitarbeitenden in einer Einrichtung. Dies erfordert von der Leitung noch mehr Zeit für Führungsaufgaben, insbesondere auch im Bereich der Mitarbeiterführung, zum Beispiel für Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung, Dienstplangestaltung und Fortbildungsplanung sowie für konzeptionelle und organisatorische Aufgaben. Zeit, die mit den bestehenden Ressourcen für Leitungsarbeit ab einer Einrichtungsgröße mit 125 Plätzen so nicht in auskömmlichem Maße zur Verfügung steht. Daher ist eine Verteilung der Leitungsaufgaben auf mehrere Leitungskräfte in größeren Einrichtungen zwingend geboten. Neben der Delegation von Verwaltungsarbeiten (KiBiG.web, Adebis-Kita, Haushalt, Essensversorgung, Antragsverfahren usw.) gilt dies auch für ausgewählte Aufgaben der Personal- und Mitarbeiterführung. Nur dadurch kann eine Entlastung der Einrichtungsleitungen erreicht sowie ein gewisser Schutz vor Überforderung gewährleistet werden. Hinzu kommt, dass die Attraktivität der Leitungstätigkeit wieder steigt, da Aufgaben verlässlich auf mehrere Personen mit Leitungsverantwortung verteilt werden.

Die neu entstandenen bzw. entstehenden Leitungsteams, bestehend aus einer Gesamtleitung und mehreren Stellvertretungen bzw. untergeordneten Clusterleitungen, sollen sich gegenseitig beraten und unterstützen. Die Leitungsaufgaben sind im Rahmen eines Aufgabenverteilungsplans verbindlich zu klären und festzulegen. Durch die Erweiterung des Leitungsteams können auch Krankheits- und anderweitige Ausfälle auf Leitungsebene besser und zuverlässiger aufgefangen und vertreten werden. Die Verteilung der Aufgaben und Zuständigen ermöglicht es auch, dass sich laufendende Prozesse für alltägliche personelle und organisatorische Fragestellungen und Absprachen verkürzen. Es entstehen innerhalb eines

² Ausnahme: Einrichtung mit weniger als 40 Plätzen, hier gibt es tariflich vorgegeben nur eine Leitung

³ Wechsel bei den Führungskräften bzw. organisatorische Veränderungen

großen Teams kleinere Einheiten, die für die Bindung und Identifikation mit der „großen“ Einrichtung zunehmend an Bedeutung gewinnen. Letztendlich muss es gelingen, dass große Standorte sowohl für Leitungs- als auch Fachkräfte genauso attraktiv sind wie kleinere Standorte mit überschaubaren und zu bewältigenden Arbeitsbereichen, klaren Zuständigkeiten, die auch schnelle alltagsbezogene Lösungen ermöglichen, direkten und im Alltag verfügbaren Ansprechpersonen und überschaubaren Teamgrößen, in denen tragfähige Arbeitsbeziehungen entstehen können. Von derartigen Strukturen profitieren dann auch direkt die Kinder und Familien, da innerhalb eines großen Standortes überschaubare Einheiten entstehen, die eine vergleichbare Organisation und eine persönliche Bildungs- und Erziehungspartnerschaft wie kleinere Einrichtungen ermöglichen.

3. Etablierung und Umsetzung der Leitungs- und Binnenstruktur für große Standorte

Aus diesen Grundüberlegungen heraus wurde im Jahr 2019 festgelegt, dass Solitärstandorte und Häuser für Kinder ab 125 Plätzen zukünftig eine strukturell-organisatorische Binnenstruktur für die Leitungs- und Führungsaufgaben erhalten. Die Binnenstruktur sieht folgende Differenzierung vor:

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 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

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.
- Es findet eine Anpassung und Optimierung der Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung zwischen Hausleitung und den ständigen Stellvertretungen bzw. Clusterleitungen statt.
- 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 Gesamtteam⁴, 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, Stellvertretung⁵ der Hausleitung mit Aufgabenverteilung zwischen den Stellvertretungen, delegierte Verwaltungsaufgaben.
- 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.

An folgenden Standorten wurde die im Jahr 2019 weiterentwickelte neue Leitungs- und Binnenstruktur mit Hausleitungen und mehreren Stellvertretungen erfolgreich umgesetzt:

- Haus für Kinder Grünewaldstr. 18, 142 Plätze: 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Kinderhort Johannes-Brahms-Str. 1, 150 Plätze: 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Familienzentrum Rothenburger Str. 45, 131 Plätze: 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Haus für Kinder Ritter-von-Schuh-Platz 24, 140 Plätze: 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Haus für Kinder Dr.-Gustav-Heinemann Str. 52, 128 Plätze, 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Kinderhort Neue Hegel Str. 19, 215 Plätze, 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Kinderhort Wandererstr. 170, 285 Plätze, 1 Hausleitung und 3 Stellvertretungen
- Familienzentrum Reutersbrunnen Str. 40, 230 Plätze, 1 Hausleitung und 3 Stellvertretungen⁶
- Haus für Kinder Van-Gogh-Str. 5, 150 Plätze, 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Haus für Kinder Gabelsberger Str. 41, 170 Plätze, 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen
- Familienzentrum Schoppershofstr. 25, 174 Plätze, 1 Hausleitung und 2 Stellvertretungen

Der Hort Michael-Ende-Straße (200 Kinder in Doppelbelegung) verfügt über eine eigene Leitungsstruktur mit einer Hausleitung und zwei Stellvertretungen, ebenso wie der Standort Familienzentrum Imbuschstraße 70-72 mit einer Hausleitung und zwei Stellvertretungen.

Die seit dem Jahr 2010 umgesetzte Leitungsstruktur in den oben genannten Einrichtungen hat sich als sehr erfolgreich bewährt. Leitungsarbeit im Leitungsteam wird als große Bereicherung erlebt und zugleich entlastend wahrgenommen. Spürbar ist eine zunehmende Kontinuität in den Teams, die Arbeitszufriedenheit ist deutlich gewachsen.

Für alle neu entstehenden Standorte ab einer Größe von 125 Plätzen ist die neue Leitungsstruktur bereits im Rahmen des jeweiligen Stellenschaffungsverfahrens beantragt.

⁴ Bei Leitungskonzept mit Clusterleitungen: Dienst- und Fachaufsicht über Clusterleitungen, Hauswirtschafts- und Verwaltungskräfte

⁵ Eine der Stellvertretungen ist als erste Vertretung der Hausleitung zu benennen

⁶ wird gerade umgesetzt

Für folgende Bestandseinrichtungen steht die Umstellung auf die neue Leitungsstruktur noch an, nach einem entsprechenden Stellenwechsel: Haus für Kinder Grünewaldstr. 4 (155 Plätze), Haus für Kinder Heimerichstr. 42 (147 Plätze), Haus für Kinder Salzbrunner Str. 59 (160 Plätze), Haus für Kinder Am Röthenbacher Landgraben 63 (130 Plätze), Kinderhort Hermann-Kolb-Str. 53 (185 Plätze), Kinderhort Bertolt-Brecht-Str. 33 (210 Plätze) und Hort Forsthofstr. 41 (125 Plätze).

Für den im Jahr 2020 neu in Betrieb gegangenen Hortstandort „Am Thoner Espan“ wurde das Leitungs-konzept mit sogenannten Clusterleitungen ausgewählt und im Zeitraum 2020 bis 2023 erstmals erprobt. Die daraus gesammelten Erkenntnisse dienen als Grundlage für die künftige Leitungs- und Binnenstruktur in Solitäreinrichtungen an Schulstandorten ab 250 Plätzen. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen werden im Folgekapitel dargestellt.

4. Erprobung Leitungsstruktur mit Haus- und Clusterleitungen

Im September 2020 ging der gemeinsame Schul- und Hortneubau (Ersatzneubau⁷) „Am Thoner Espan“ in Betrieb. Das neu errichtete Gebäude erstreckt sich auf vier Ebenen, auf jeder Ebene befinden sich Schulräume und eine eigene Horteinheit mit zweimal 50 und zweimal 75 Plätzen. Sanitärbereiche und Garderoben sind auf jeder Ebene zentral angeordnet, damit ist eine gemeinsame Nutzung während der Schul- und Hortzeit möglich. Durch eine zentrale Küche im Erdgeschoss findet die Zu- und Nachbereitung des Mittagessens statt. Die jeweiligen Hortcluster sind in sich abgeschlossen und nicht direkt miteinander verbunden, sondern nur über eine innenliegende zentrale Treppe erreichbar, die von allen Schulkindern genutzt wird. Die jeweiligen Cluster gestalten und verantworten eigenständig den Tages- und Wochenablauf, insbesondere die Essensversorgung, die Hausaufgabenbetreuung und das freizeitpädagogische Angebot auf Basis der Einrichtungskonzeption und der Trägervorgaben. Übergreifend werden die Randzeitenbetreuung sowie die Ferienfahrten organisiert.

Ursprünglich geplant und fördertechnisch beantragt wurden zwei Horte, mit 100 bzw. 150 Plätzen. Aufgrund der engen räumlichen Verzahnung von Schul- und Horträumen und dem damit verbundenen Kooperationsbedarf zwischen den beiden Institutionen, wurde dann final festgelegt, die Hortgruppen als eine Einrichtung mit insgesamt 250 Plätzen zu führen, eigenständig organisiert aber in vier Einheiten gegliedert. Damit sollte einerseits eine Kooperation auf „Augenhöhe“ zwischen Schulleitung und Hausleitung gefördert und zugleich eine den Kindern gerechte Betreuungsqualität in überschaubaren und angemessenen Einheiten gewährleistet werden.

Mit DiP wurde aufgrund der Größe des Standorts und der baulichen Beschaffenheit vereinbart, erstmals eine Leitungsstruktur mit Haus- und Clusterleitungen zu erproben. Dazu wurde ein Zeitraum von drei Jahren mit optionaler Verlängerung vereinbart. Für die Erprobung wurde eine durch das Jugendamt veranlasste Evaluation sowie die Erstellung eines detaillierten Aufgabengliederungsplans als erforderlich erachtet. Ziel der Evaluation war es, die Wirkung des Leitungsmodells auszuwerten, sowohl mit Blick auf die Verstetigung der Struktur am Standort „Am Thoner Espan“ wie auch die etwaige Übertragbarkeit auf vergleichbare Standorte. Die Eingruppierung der Hausleitung wurde auf Basis der Aufbauleistung zur Inbetriebnahme und Sicherstellung des Betriebs einer Modelleinrichtung mit Zielgröße von 250 Plätzen befristet über eine Zulage nach S18 gewährt. Für die Clusterleitungen richtet sich die Eingruppierung nach der Größe des Clusters, mit einem entsprechenden Vermerk, dass die Eingruppierung bei Nichtfortführung der Struktur durch einen Wechsel wegfällt.

⁷ Vor dem Neubau gab es bereits 100 Hortplätze in einer Containeranlage

Die Durchführung der internen Evaluation wurde durch den Jugendhilfeplaner des Jugendamts begleitet. Die finale Auswertung mit dem Leitungsteam vor Ort sowie den Leitungsverantwortlichen im Fachbereich J/B1 im Jugendamt erfolgte dann mit Unterstützung einer externen Moderatorin.

Grundsätzliches Anliegen der Evaluation war die Bewertung der Umsetzung und des Nutzens sowie der Mehrwert für Kinder und Beschäftigte der Leitungsstruktur mit Haus- und Clusterleitung im Vergleich zum herkömmlichen Leitungsmodell mit Leitung und Stellvertretungen. Dazu wurden fünf konkrete Wirkungsziele erarbeitet, die im Laufe der Evaluation dokumentiert und überprüft werden sollten. Für die fünf Wirkungsziele wurden Unterziele und entsprechende Indikatoren wie folgt formuliert:

1. Handlungsfähige Leitungskräfte

Darunter verstanden wird die Flexibilität im alltäglichen Führungshandeln, die Möglichkeit sich in die neue Aufgabe gut einarbeiten zu können, der Erhalt von Kreativität, der Erhalt selbstbestimmten Arbeitens und der Eigenmotivation sowie die Umsetzung des eigenen Qualitätsanspruchs.

2. Lebensweltorientierung und Kinderrechte sind Grundlage der pädagogischen Arbeit und werden im Alltag verwirklicht

Diese Zielsetzung beinhaltet die bedarfsgerechte und partizipative Entwicklung und Umsetzung der Konzepte und Projekte für Kinder und Familien, ausreichend Zeit für Familienarbeit und Transparenz bezüglich der Elternanliegen, individuelle Bildungsförderung und lebensweltorientierte Alltagsgestaltung.

3. Sicherstellung einer guten Beziehungsarbeit (Kinder/Eltern/Kooperationspersonen)

Im Detail wird damit eine gute Kommunikationsfähigkeit und ein entsprechender Informationsfluss zwischen den Betroffenen verstanden, eine sinnvolle Nutzung der vorhandenen Ressourcen der Kooperationspersonen und eine hohe Qualität des pädagogischen Austausches innerhalb der Cluster und der Gesamteinrichtung.

4. Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Hauses (Gesamteinrichtung Hort Am Thoner Espan)

Das übergeordnete Ziel wurde differenziert nach dem Image des Standortes, der Sicherheit im Führen, der guten Erreichbarkeit der Führungskräfte für das eigene Personal und die Eltern und dem Vorhandensein der zeitlichen Ressourcen, um Anliegen der Beschäftigten aufnehmen zu können.

5. Gutes Betriebsklima

Konkret als Unterziele wurden festgelegt: Die Zufriedenheit der Beschäftigten, die Förderung der Individualität, ein positiver „Flurfunk“, die Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen und eine effiziente und konstruktive Teamarbeit.

Aufgrund der Einschränkungen der Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022 und der Tatsache, dass währenddessen kein Regelbetrieb möglich war, konnte die Evaluation nicht wie geplant mit einem umfassenden begleitenden qualitativen Ansatz (Evaluationstagebuch, Interviews, Fokusgruppen, Reflexions-Workshops) durchgeführt werden. Trotz der Widrigkeiten wurde am Standort das Leitungsmodell und die dafür vereinbarten Wirkungsziele weiterverfolgt und umgesetzt und die Erfahrungen und Einschätzungen zur Zielerreichung und Wirkung durch die Leitungskräfte vor Ort in einem Evaluationstagebuch dokumentiert. Anstatt der geplanten begleitenden Evaluationsformate wurden die erzielten Wirkungen sowie Schlussfolgerungen für die Übertragbarkeit des erprobten Ansatzes auf andere Einrichtungen im Sommer 2023 im Rahmen von zwei Workshop-Tagen abschließend reflektiert und ausgewertet.

4.1. Allgemeine Bewertung der Leitungs- und Organisationsstruktur mit Haus- und Clusterleitungen

Im ersten Teil der Auswertung wurden gemeinsam mit den Leitungskräften, der zuständigen Abteilungsleitung, der Bereichsleitung und einer Vertretung des Elternbeirats folgende grundlegende Fragestellungen in einem Workshop reflektiert und ausgewertet. Die Fragestellungen wurden vorab von allen Beteiligten des Workshops beantwortet und zusätzlich mit den Clusterteams reflektiert und ausgewertet. Das Gesamtergebnis stellt sich aus Sicht aller Beteiligten zusammengefasst wie folgt dar:

Frage a) Was hat sich an der neuen Leitungs- und Organisationsstruktur positiv bewährt und wo werden aber auch Nachteile gegenüber der üblichen Leitungsstruktur gesehen?

- Aus Sicht der Kinder und Eltern: Kinder fühlen sich wohl; Eltern und Kinder werden individuell wahrgenommen und wertgeschätzt; es gibt klare Strukturen und feste und greifbare Ansprechpersonen; es finden schnelle Entscheidungen statt; es ist eine positive Arbeitszufriedenheit spürbar.
- Aus Sicht der Clusterteams: Sicherheit im Alltag, da immer eine Leitungskraft ansprechbar; Clustergröße (Kinderanzahl und laufende Organisation) ist gut zu bewältigen; Beziehungen zu allen Kindern und Eltern möglich; geringere Überforderung aller Beteiligten; flache Hierarchien und individuelles Wachsen ist möglich.
- Aus Sicht der Leitungen: Geteilte Verantwortung; weniger Einsamkeit; gute Einarbeitung und Nachwuchsförderung möglich; geringere Leitungsspanne; Kombination aus Kinderdienst und Leitung möglich; gute gemeinsame Entscheidungsfindungen.

Frage b) Wo gibt es jetzt nach der über zweijährigen Erprobung noch Probleme und Schwierigkeiten in der Umsetzung und was müsste für eine dauerhafte Etablierung verändert und angepasst werden?

Nachteile und Anpassungsbedarf werden bei folgenden Themen und Aufgaben gesehen: Rollen der Führungskräfte müssen noch klarer festgelegt werden; „Hauskonzept“ muss noch stärker nach außen getragen werden; Umgang mit personellen Ausfällen; fehlende Stellvertretung im Cluster; Ausbau der Kommunikation zwischen den Clustern; Abschluss einer Kooperationsvereinbarung zwischen Schule und Hort und Etablierung einer verbindlichen Kommunikationsstruktur zwischen Schule und Hort.

Frage c) Wird die neue Struktur für übertragbar angesehen, wenn nein, warum nicht?

Grundsätzlich wird die Weiterführung und dauerhafte Etablierung des Leitungskonzepts gewünscht und für sinnvoll erachtet. Für eine dauerhafte Etablierung wird die Festschreibung der Leitungsstelle in S18 als notwendig erachtet, darüber hinaus eine anteilige Freistellung der Leitung, die Honorierung von Stellvertretungen, die Etablierung eines internen „Hauspringers“ und einer zusätzlichen Verwaltungskraft, die Erstellung eines internen Personalausfallskonzeptes, die Klärung der Kooperation zwischen Mittagsbetreuung, Schule und Hort, sowie noch mehr Nutzung der „Spielräume“ im Gesamthaus und die Umsetzung des „Hausgedankens“. Die im Rahmen der Auswertung gemachten Vorschläge sind von der Verwaltung des Jugendamts mit Blick auf Bedarf und Finanzierbarkeit zu prüfen und ggf. haushaltsmäßig anzumelden.

4.2. Bilanz zur Erreichung der Wirkungsziele

In einem zweiten Workshop zur Bilanzierung der fünf zentralen Wirkungsziele nahmen die Gesamtleitung, die vier Clusterleitungen, jeweils drei Beschäftigte aus den Clusterteams und die zuständige Abteilungsleitung teil. Die jeweiligen Wirkungsziele wurden individuell bewertet (keine Wirkung, geringe Wirkung, mittlere Wirkung, hohe Wirkung und sehr hohe Wirkung) und die Einzelergebnisse wurden dann gemeinsam diskutiert.

Zusammengefasst stellt sich die Erreichung der fünf Wirkungsziele wie folgt dar:

- Dem 1. *Wirkungsziel* „*Handlungsfähige Leitungskräfte*“ wird ein hoher Wirkungsgrad bestätigt. Die Möglichkeiten sich in neue Aufgaben einzuarbeiten und der Umsetzung des eigenen Qualitätsanspruches werden aber auch bei dieser Leitungsstruktur als gewisse Herausforderung erfahren. Dies stellt die als sehr positiv erlebte Handlungsfähigkeit der Leitungskräfte allerdings keinesfalls in Frage. Vielmehr machen die Rückmeldungen deutlich, dass die Erreichung der beiden Unterziele unabhängig von der Leitungsstruktur zu sehen ist.
- Eine überwiegend sehr hohe Wirkung wurde bei der Erreichung des 2. *Wirkungsziels* „*Umsetzung Lebensweltorientierung und Kinderrechte*“ erreicht, insbesondere in der Umsetzung einer lebensweltorientierten Alltagsgestaltung und Familienarbeit.
- Der Erreichungsgrad für das 3. *Wirkungsziel* „*Sicherstellung einer guten Beziehungsarbeit*“ wird durchgängig als sehr hoch bewertet. Wobei die hohen Zielwerte bei den Unterzielen „Ressourcenorientierung“ und „Qualität des pädagogischen Austausches“ nicht von der Leitungsstruktur des Standortes abhängig sind. Der geringe Wirkungsgrad der Kooperation zwischen Schule und Hort hat ebenfalls keinen direkten Bezug zur Leitungsstruktur, sondern hat andere Ursachen.
- Das 4. *Wirkungsziel* „*Vertrauen in die Leitungsfähigkeit des Hauses*“ und das 5. *Wirkungsziel* „*Gutes Betriebsklima*“ zeigen ebenfalls hohe Wirkungsgrade, die Erreichbarkeit der Leitungskräfte und die Zufriedenheit der Beschäftigten werden wiederum durchgängig als sehr hoch eingestuft.

Insgesamt zeigt die gemeinsame Analyse der fast dreijährigen Erprobung, dass die gesetzten Wirkungsziele in hohem Maße erreicht wurden.

4.3 Einschätzung zu den Mehrkosten für eine Leitungsstruktur aus Haus- und Clusterleitungen

Für eine Leitungsstruktur bestehend aus einer Hausleitung und mehreren Clusterleitungen fallen jährlich nur geringfügig mehr Personalkosten an als bei zwei getrennt geführten Standorten mit jeweils einer eigenen Leitungsstruktur. Demgegenüber stehen Einsparungen bei der grundsätzlichen Investition und den laufenden Betriebskosten für eine Einrichtung, entstehend beispielweise durch einen gemeinsamen Küchenbetrieb oder gemeinsame Fortbildungs- und Teamtage. Bisher nicht ermittelte, aber durchaus zu erwartende Einsparungen in Bezug auf Verwaltungs- wie auch Personalkosten ergeben sich auch dadurch, dass anstelle von mehreren kleinen Standorten nur ein Standort betreut und unterstützt werden muss.

Nachdem die Stadt Nürnberg aufgrund der begrenzten Flächen sowie aus finanziellen Überlegungen heraus tendenziell auch weiterhin vergleichbare und noch größere Standorte bauen wird, sind die Mehrkosten für die Personalkosten als Investition in die Qualität und Attraktivität der Standorte zu sehen. Letztendlich muss es gelingen, auch an derart großen Standorten eine vergleichbare hohe Betreuungsqualität zu gewährleisten, die sich positiv auf die Akzeptanz der Familien und der Beschäftigten auswirkt.

4.4. Abschließende Bewertung zum „Thoner Modell“ und dessen Übertragbarkeit

Kindertageseinrichtungen ab 250 Kindern und eine Beschäftigtenanzahl zwischen 25 und 35 Mitarbeitenden benötigen eine Leitungs- und Organisationsstruktur, die allen Beteiligten gerecht wird. Dies betrifft insbesondere neu entstehende Kinderhorte an Schulstandorten. Aufgrund der Größe des Standorts und der baulichen Beschaffenheit des Gebäudes entstehen feste organisatorische Horteinheiten innerhalb eines großen Gebäudes, mit eigenen Raumsynergien zwischen Schule und Hort. Zur Sicherung der Kooperation zwischen Schule und Horten bedarf es jeweils einer Ansprechperson (Schul- und Hortleitung), die sich auf „Augenhöhe“ begegnen können. Wenn die Ansprüche an die pädagogische Qualität, individuelle Personalführung, Leistungsfähigkeit der Führungskräfte und Zufriedenheit der Beschäftigten auch an derart großen Standorten zukünftig sichergestellt werden sollen, reicht die tariflich vorgegebene Leitungsstruktur nicht aus. Deswegen wurde in den letzten Jahren am Standort Hort Am Thoner Espan eine Leitungsstruktur aus Haus- und Clusterleitungen umgesetzt und im Rahmen der besonderen Umstände erprobt und ausgewertet. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass es mit dieser Organisations- und Leitungsstruktur gelingen kann, den unter dem Punkt 1 genannten Herausforderungen beim Führen und Leiten großer Standorte ab 250 Kindern erfolgreich und nachhaltig zu begegnen:

- Die Leitungsspanne wird deutlich gesenkt.
- Die Betriebsführung wird gemeinsam von Führungskräften getragen. Nach außen gibt es aber eine feste Ansprechperson, die beispielsweise auch einer Schulleitung auf „Augenhöhe“ begegnen kann.
- Durch den Einsatz von Leitungen auf der jeweiligen Clusterebene kann eine verbindliche Aufgabenverteilung zwischen den Führungskräften vereinbart werden, insbesondere auch in den Personalaufgaben.
- Neue Nachwuchskräfte haben die Möglichkeit, sich gut und sicher innerhalb eines Leitungsteams einzuarbeiten.
- Die Arbeitsstrukturen werden durch die Cluster wieder überschaubarer und für Fachkräfte auch in einem „großen Haus“ attraktiver.
- Bei Ausfall einer Leitungskraft führt dies nicht kurzfristig zur Überforderung der Stellvertretung.
- Die Clusterstrukturen sind kindgerecht und ermöglichen eine gute Beziehungsarbeit. Die Eltern fühlen sich nicht überfordert und haben feste und gut erreichbare Ansprechpersonen.
- Durch das Gesamthauskonzept mit verschiedenen Clustern gibt es vergleichbare Angebote für alle Kinder und Familien. Der Bildungsauftrag kann adäquat umgesetzt werden und die Individualität der Kinder bleibt gewahrt.
- Übergänge der Kinder können durch die Abstimmung im Gesamtteam besser begleitet und gesteuert werden.

Das Team, die Elternschaft und auch die am Prozess beteiligten Trägerverantwortlichen befürworten die Verstetigung des erprobten Konzepts am Thoner Standort mit einer Leitungsstruktur aus Haus- und Clusterleitungen. Dennoch gilt es aber, die im Auswertungsprozess identifizierten Herausforderungen und Themen weiter zu prüfen und erfolgreich zu bearbeiten.

Eine Übertragung dieser Leitungsstruktur mit Haus- und Clusterleitungen ist bei Einrichtungsgrößen ab 250 Plätzen und mit vergleichbaren räumlichen Gegebenheiten zielführend und entsprechend frühzeitig zu prüfen. Bei Einrichtungen mit mehr als 250 Plätzen ist die Ausstattung mit mehreren Stellvertretungen nicht ausreichend, da die organisatorischen Einheiten bzw. Cluster nicht autark durch eine Stellvertretung in alleiniger Verantwortung geführt werden können.

5. 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 unter Punkt 3 genannte Varianten a und b sind weiter standardmäßig 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.