

Leitungskonzept

für die Kindertageseinrichtungen der Stadt Memmingen und der Unterhospitalstiftung

Stand: 01/2021

Präambel

Bei Kindertageseinrichtungen der Stadt Memmingen und der Unterhospitalstiftung wurden eine Vielzahl von diversen Einzelmaßnahmen initiiert, um die KiTas als Ganzes zu stärken (vermehrte Fort- und Weiterbildungsangebote, Verbesserung und neue Berechnung der Anstellungsschlüssel, terminierte Zielschlüssel, u.a.). Bislang waren alle Maßnahmen lediglich darauf ausgerichtet, den KiTas insgesamt mehr Planungsspielräume zu verschaffen.

Nun wird mit diesem Konzept erstmalig sowie verbindlich, einheitlich und dokumentiert der Blick konkret auf die Schlüsselrolle der KiTa-Leitung gerichtet. Unserer Überzeugung nach ist die Führungsperson einer Einrichtung und deren Führungsverhalten die zentralste Position für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität.

Dieses Konzept bringt damit einerseits eine gemeinsame Verbindlichkeit in der konkreten Umsetzung und den Zielen. Andererseits soll es auch die große Bandbreite der Aufgaben, innerhalb derer eine KiTa-Leitung Schwerpunkte setzen kann, darstellen.

Dieses nun entstandene Leitungskonzept ist Grundlage für die jährlichen Zielvereinbarungen, die mit den einzelnen Leitungen geschlossen werden. Die Zielvereinbarung wird jedes Jahr im März/ April erstellt: Inhalt sind immer die bisher erreichten Ziele, die jährlich im Mai mit dem Personalamt festzulegenden Personalbedarfe und die weiteren Schritte der Qualifizierung und Qualitätsentwicklung.

Das Konzept wird jährlich fortgeschrieben.

Inhalt

1. Leitungsprofil - Rolle und Verantwortung, Führungsstil, Aufgaben

Einrichtungsleitung arbeitet mit einer Vollzeitstelle (bzw. X Stunden/ Woche), ihre Abwesenheits-Stellvertretung mit X Stunden/ Woche. Die KiTa-Leitung ist dem Amtsleiter des KiTa-Amtes direkt unterstellt und dem pädagogischen Personal und den Reinigungskräften in der Einrichtung übergeordnet.

Zum **Anforderungsprofil** einer KiTa-Leitung gehört neben dem Qualifikationsniveau (siehe 3.) eine Vielzahl an Kompetenzen und eine zum Träger passende Haltung, die eine Leitung grundsätzlich mitbringen sollte:

- Bereitschaft zur Selbstreflexion und Selbstmanagement
- Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit
- Eigenverantwortung und Engagement
- Klarheit, Transparenz und Fehlerfreundlichkeit
- Delegationsfähigkeit
- ganzheitliches Denken
- Empathie und wertschätzender Umgang
- Akzeptanz und Respekt gegenüber allen Menschen
- Teamfähigkeit
- Fairness
- Loyalität und Zuverlässigkeit
- Gestaltungswille, Entscheidungsfähigkeit und Lösungsorientiertheit
- Projekt- und Prozessmanagement
- Optimismus, Freundlichkeit und Humor

Die Leitung soll einen kooperativen **Führungsstil** auf Augenhöhe anstreben, der klar, transparent, partizipativ, ressourcen- und lösungsorientiert ist.

Die Vielfalt der Aufgaben der Leitung werden in der Übersicht der **Führungsrollen** deutlich:



- ✓ **Vorgesetzte/r**
 - leitet Mitarbeitende an, setzt Ziele und verteilt Aufgaben, kommuniziert wichtige Informationen
 - kontrolliert und entscheidet disziplinarische Maßnahmen
 - verantwortet Arbeitsergebnisse und Leistung der Einrichtung
- ✓ **Fachkraft**
 - stellt Kompetenz für Problemlösung zur Verfügung, ermöglicht effektive und effiziente Arbeit
 - fachliche Erfahrung bietet Sicherheit und Routine
 - Ziel: selbständiges Arbeiten der Mitarbeitenden ermöglichen
- ✓ **Unternehmer*in**
 - Unternehmensziel/ staatlicher Bildungs- und Betreuungsauftrag im Auge haben und wissen, was notwendig dafür ist
 - steht u.U. alleine mit unangenehmen Entscheidungen
- ✓ **Mitarbeiter*in**
 - Sandwichposition
 - erfüllt „ihre/ seine Aufgaben“
 - unterstützt Vorgesetzte bei Zielen der Organisation
- ✓ **Coach**
 - hat individuelle Entwicklungen der Mitarbeitenden im Blick
 - setzt Fähigkeiten frei (und erreicht Ziele) durch Mitarbeiter-Begleitung
 - motiviert, reflektiert, fordert, fördert, gibt Feedback
- ✓ **Moderator*in**
 - ermöglicht Teamerleben durch Begleitung des Teams
 - hilft bei Problemlösung und Ideenfindung
 - beteiligt, managt Konflikte, ist überparteilich

Aufgaben der Leitung

✓ Pädagogische Qualität

- Planung und Umsetzung der pädagogischen Arbeit gemäß der Vorgaben des Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplans (BEP) und der Bayerischen Leitlinien für die Bildung und Erziehung von Kindern bis zum Ende der Grundschulzeit (BBL)
- Gewährleistung einer ganzheitlichen Betreuung, Bildung und Förderung der Kinder nach den o.g. Grundsätzen
- Erstellung und Fortschreibung der Einrichtungskonzeption in Zusammenarbeit mit dem Team, den Eltern und dem Träger
- Aufbau tragfähiger und vertrauensvoller Beziehungen zu Kindern, Eltern, Mitarbeitenden, Trägervertretern und Kooperationspartnern
- Sicherstellung der Aufsichtspflicht und der Sorge für das Wohl der betreuten Kinder innerhalb der Einrichtung
- fachliche Anleitung der Mitarbeitenden
- Information und Vermittlung von Fach- und Beratungsdiensten bei Bedarf
- Sicherstellung der Einhaltung des Kinderschutzes, Wahrung der Kinderrechte
- Gestaltung, Steuerung und Koordination der pädagogischen Aufgaben
- Überprüfung der Einhaltung der Dokumentationen und Richtlinien
- Unterstützung des Teams durch Beobachtung und Reflexion der pädagogischen Prozesse und Gegebenheiten
- Prozessbegleitung bei der jährlichen Elternbefragung: Analyse der Ergebnisse und Schlüsselthemen, Ableitung von individuellen Maßnahmen und gemeinsame Bearbeitung im Team und im Elternbeirat
- Planung und Organisation von pädagogischen Aktionen
- (neue) pädagogische Trends und Ansätze verfolgen, Austausch mit dem Team

✓ Personalführung/Team- und Mitarbeiterentwicklung

- jährliche und situative Personalplanung für die Einrichtung in Kooperation mit dem Kita-Amt
- Mitarbeit bei Personalauswahl und -einstellungen
- Organisation von Hospitationsterminen
- Erstellen und kontinuierliche Weiterentwicklung eines Einarbeitungsplans
- Führen von Einarbeitungs- und Reflexionsgesprächen
- Erstellen und Besprechen von Probezeitbeurteilungen
- Personaleinsatzplanung/ Dienstplangestaltung, Planung der Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit, Erstellen eines Vertretungsplanes, einer Urlaubsplanung
- Ausfallmanagement bei Krankheitsfällen
- Kontrolle der Arbeitszeit
- Führen von Mitarbeitergesprächen (regelmäßig und situativ)
- Erstellung einer leistungsorientierten Beurteilung (LOB)
- Wahrnehmen der individuellen Persönlichkeiten im Team und Förderung und ressourcenorientierte Forderung ihrer Weiterentwicklung (Fortbildungsmöglichkeiten, Projektarbeiten, Übernahme Verantwortungsbereiche etc.)

- Kontrolle der festgelegten Vereinbarungen
 - Achtung auf gesundheitsfördernde Maßnahmen
 - Vorbereitung und Erstellen von Beurteilungen und Arbeitszeugnissen für Mitarbeitende
 - Ansprechpartner für Mitarbeiter*innen, Einzelgespräche und Beratungsgespräche
 - Planung und Durchführung von Teambesprechungen und Kita-internen Klausurtagen und Miteinbeziehung des Teams
 - Verantwortung für die stetige Weiterentwicklung eines professionellen Teams
 - Miteinbeziehen des Teams in unterschiedliche Prozesse
 - Krisenmanagement bei Konflikten, Konfliktberatung (lösungsorientiertes Denken vermitteln)
 - Verantwortung für einheitsstiftende Prozesse für das Team
- ✓ **Zusammenarbeit mit Eltern/**
Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit Eltern
- wertschätzende, transparente Informationsweitergabe und Kommunikation mit Eltern (Aushänge, Tür- und Angelgespräche, Elternbriefe, Mails etc.)
 - konstruktive Zusammenarbeit mit Elternbeirat, Planung und Durchführung von Elternbeiratssitzungen
 - Planung, Organisation und Durchführung von Eltern-Kind-Veranstaltungen, Elternabenden und Festen
 - Krisenmanagement bei Konflikten, lösungsorientierter Umgang mit Beschwerden und Anliegen von Familien
 - Beratung von Eltern und Mitarbeitenden bei schwierigen Themen (wie z.B. Kindeswohlgefährdung oder Integration), Vermittlung von weitergehender Beratung im Bedarfsfall
 - Beratung bei Neuaufnahmen (Erstgespräch, Unterlagen, Procedere, Vertragswesen, Infoabend, Besuchstage etc.)
 - Überwachung der Formalitäten bei der Aufnahme und Abmeldung von Kindern in Kooperation mit dem Träger
- ✓ **Zusammenarbeit mit dem Träger**
- Sicherstellung regelmäßiger Absprachen zwischen Träger und Einrichtung für den pädagogischen Alltag und zur Einrichtungsführung
 - Belegungsplanung in Kooperation mit dem Träger im Rahmen der geltenden Betriebserlaubnis
 - jährliche Haushaltsplanung in Kooperation mit dem Kita-Amt und regelmäßige Überprüfung der Haushaltsstellen
 - aktive und regelmäßige Teilnahme an Leitungskonferenzen, Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen
 - Mit-Entwickeln von gemeinsamen Qualitätsstandards, der Weiterentwicklung des Trägerangebots, Kita-übergreifenden Konzepten, einem gemeinsamen Leitbild und einer Unternehmenskultur
 - aktive Unterstützung des Trägers bei Kita-übergreifenden Personalentwicklungsmaßnahmen und der Entwicklung von Visionen

- Wahrnehmen von trägerinternen Unterstützungsinstrumenten, wie z.B. Fortbildungsangeboten, Beratung (intern) Supervision (extern), kollegialen Beratungsgruppen
 - Zusammenarbeit mit den anderen Leitenden und Mitarbeitenden der trägereigenen Kitas
 - Zusammenarbeit mit anderen Ämtern und Dienststellen der Stadt Memmingen (Kämmerei, Bauamt, Personalamt, Jugendamt, etc.)
- ✓ **Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern**
- Vernetzung im Sozialraum (Kirchen, Vereine, etc.)
 - inhaltliche Vernetzung (Kitas anderer Träger, Beratungsstellen, Frühförderung, Schulen, etc.)
 - Teilnahme an Netzwerktreffen
 - Koordination des Fachdienstes in der Einrichtung (Termine, Räume, etc.)
- ✓ **Management-, Organisations- und Verwaltungsaufgaben**
- Repräsentation der Einrichtung und des Trägers in der Öffentlichkeit
 - Sicherung eines reibungslosen Organisationsablaufes
 - Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
 - Entscheidungen treffen und Weisungen erteilen, Prioritäten setzen, Aufgaben delegieren
 - Verantwortungsvoller Umgang mit den innerhalb des Haushalts zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln Kooperation mit dem Träger
 - Verantwortung für Buchhaltungs- und Bestellprozesse in der Einrichtung
 - Verantwortung für die Verwaltung und Büroorganisation
 - erledigen von Verwaltungsaufgaben, wie z.B. Dokumentation, Vertragsangelegenheiten mit Eltern, etc.
 - Verantwortlich für die Einhaltung der Arbeits-, Hygiene- und Datenschutzbestimmungen, Einhaltung des Gesundheits-, und Sicherheitskonzept (Aufsichtspflicht, Kindeswohlgefährdung, Brandschutz, Ersthelfer, Unfallmeldungen, Umgang mit Krankheiten, etc.)
 - Verantwortung für die Sicherheit der Haus- und Gartenanlagen
 - Umgehende und umfassende Information des Trägers über alle Vorkommnisse im Alltag der Einrichtung, die rechtliche, konzeptionelle, personelle oder finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen könnten
 - Koordination und Kontrolle (des Küchenpersonals und) der Reinigungskräfte
 - Koordination und Kontrolle von Hausmeisteraufträgen in Kooperation mit dem Träger
 - Planerische und koordinierende Mitarbeit bei Bau- und Bauunterhaltsaufträgen in der Einrichtung
 - Steuerung und Begleitung von externen Dienstleistern in Kooperation mit dem Träger
 - Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenarbeit mit dem Kita-Amt und dem Hauptamt
 - Steuerung und Begleitung von hausübergreifenden Prozessen
 - Erstellen der Jahresplanungsübersicht und Koordination der jahresübergreifenden Aufgaben

2. Qualifikation der Leitung

a) Qualifizierungsniveau für die Ausübung der Leitungstätigkeit

Wir als Träger von 18 Kindertageseinrichtungen gehen über die im § 17 Abs. 3 in der AV BayKiBiG („Die Leitung von Kindertageseinrichtungen muss durch pädagogische Fachkräfte erfolgen.“), hinaus. Unsere trägerspezifischen Voraussetzungen für die Qualifikation der Leitung sind **mindestens die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin/ zum staatlich anerkannten Erzieher**. Mit dieser Voraussetzung legen wir einerseits ein qualitativ hohes Qualifikationsniveau fest und bieten andererseits unseren bewährten Fachkräften eine konkrete Chance der Weiterentwicklung. Neben den persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen sind als weitere formale Voraussetzungen wünschenswert,

- eine mehrjährige Berufserfahrung im Berufsfeld der Elementarpädagogik,
- ein einschlägiges Studium oder eine Zusatzqualifikation bezogen auf das Berufsfeld und/ oder die Leitungstätigkeit.

b) Vereinbarte Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung

Das unter a) benannte Qualifikationsniveau ist der Einstieg in die Tätigkeit als Leitung bei unserem Träger. Sie reicht allerdings selbst für die Arbeit einer Fachkraft direkt mit Kindern nicht von der (Erst-) Ausbildung bis zur Rente. Bezogen auf die Leitungstätigkeit fehlt in der Ausbildung zur Erzieherin/ zum Erzieher der spezielle Teil der Leitung einer Einrichtung (Personal- und Budgetverantwortung, beratende Tätigkeiten, Verwaltungsaufgaben, Dienstplanung, etc.) / der Führungstätigkeit.

Für die Ausübung der Tätigkeiten einer KiTa-Leitung streben wir bei Gewährung des **Leitungs- und Verwaltungsbonus zur Stärkung von Kindertageseinrichtungen** folgende Fort- und Weiterbildungen für unsere Leiter*innen an. (siehe in der untenstehenden Tabelle)

Der Gesamtumfang der Fortbildung für die Bestands-Leitenden sollte, je nach individueller Ausrichtung, bei 5-10 Tagen pro Jahr liegen. Bei den neu eingestellten Leiter*innen ist er evtl. höher.

Weitere Unterstützungsinstrumente für Leitende sind

- ✓ **interne Mentor*innen**
Begleitung durch eine erfahrene Leitung über ca. 1 Jahr
- ✓ **kollegiale Beratungsgruppen**
mehrere Leitende tauschen sich regelmäßig auf kollegialer Ebene aus
- ✓ **externe Supervisor*innen**
bei Neueinstellungen 2-3 Supervisionseinheiten innerhalb des ersten Jahres, bei Bestandleitungen auf Anfrage, aber mindestens alle 3 Jahre
- ✓ **alle Fort- und Weiterbildungsangebote**, die auch für alle pädagogischen Mitarbeitenden im Bereich des Kita-Amtes angeboten werden

Thema	Inhalte	Zeitbedarf		Wer?
		neu	Bestand	
		Tage absolut	Tage pro Jahr	
Grundlagen/ Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einführung und update in ○ trägerinterne Abläufe ○ gesetzlichen Grundlagen ○ trägerspezifische Software ○ Dienstplanung 	3-5	½-1	Träger
Führung/ Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ○ (Weiter-) Entwicklung Leitbild ○ Personalführung ○ Teamentwicklung ○ Kommunikation/ Moderation ○ Fehlerkultur ○ Beschwerdemanagement ○ Mythen, Legenden und Sagen 		1-2	Träger & Externe
Beratung & Coaching	Systemische Pädagogik Kompakt	9 Tage	1	KIM Institut
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einführung in den BEP und die Bayerischen Bildungsleitlinien ○ Konzeptionsentwicklung ○ Kinderschutz ○ „neue“ Entwicklungen, Best Practice (evtl. Exkursionen) 	3 Tage	1	Träger & Externe
	je nach inhaltlicher Ausrichtung der Einrichtung und der persönlichen Schwerpunkte z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ○ altersspezifisches Update ○ Weiterbildungen, z.B. zu den Themen Inklusion, Marte Meo 		1	Träger externe Institute
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Salutogenese/ Resilienz ○ Psychische Gefährdung und Stressmanagement 		1	Externe

3. Partnerschaften zur Umsetzung des Leitbildes und Stadtratsbeteiligung

Die konkrete Umsetzung des Leitbildes ist nur mit Partnern möglich. Diese sind:

- Personalamt der Stadt Memmingen
- Personalvertretung der Stadt Memmingen und der Unterhospitalstiftung
- Externe Fortbildungsinstitute
- KUVB
- evtl. Kooperationsmodelle mit freien Trägern
- Hospitationsmodelle bei anderen KiTas, Einrichtungen und Unternehmen

4. Maßnahmen zur konkreten Entlastung der Leitung

a) Maßnahmen im Verwaltungsbereich

Die Leitungen der kommunal verwalteten Kindertageseinrichtungen bei der Stadt Memmingen werden im Bereich der zentralen Verwaltung bisher durch das KiTa-Amt u.a. entlastet bei:

- digitaler Erfassung der Daten der betreuten Kinder und Abrechnungswesen
- Personalakquise und -verwaltung
- Bereitstellung und Support der verwendeten Hard- und Software
- Rechtliche Beratung
- Verwaltungsleistungen allgemein
- Strukturierung, Dienstanweisungen u.a.

b) Maßnahmen zur zeitlichen Freistellung

Die KiTa-Leitung wird zukünftig anteilig zur Einrichtungsgröße aus dem gesetzlichen Anstellungsschlüssel im KiBiG.web nachweislich und dauerhaft herausgerechnet und ihre Freistellung entsprechend dokumentiert.

Als Messgröße wird hierzu die Gruppenanzahl der Einrichtung herangezogen, unabhängig davon, ob es sich dabei um Krippen-, Regel-Kindergarten-, Hort- oder integrative Gruppen handelt. Eine offen arbeitende Kita, wird anhand der Kinder- und Mitarbeiterzahl vergleichbar eingestuft. Die Leitung legt zukünftig gemeinsam mit dem Träger verbindlich fest, wie im Rahmen des Dienstplans ihr zukünftiger Einsatz erfolgt. Bislang war die Leitung hier frei in ihrer Entscheidung. Der Umfang der zeitlichen Entlastung der Leitung bei allen kommunal verwalteten KiTa wird nun verbindlich und ohne Einschränkung bei 20 % pro Gruppe in der KiTa (bezogen auf eine Vollzeitstelle) liegen.

6. Sicherstellung der Leitungsqualifikation

Das Leitungskonzept wird jährlich bis März unter Beteiligung aller Partner fortgeschrieben (s.a. Präambel). Im März/April wird mit den Leitungen auf dieser Grundlage ein Soll-/Ist-Abgleich dokumentiert (s.u.) und die Ziele der nächsten Monate definiert. Der Soll-/Ist-Abgleich findet auch entsprechende Berücksichtigung im LOB. Im Mai erfolgt dann die Personalplanung, die das entsprechende berücksichtigt. Darauf aufbauend erfolgen die Beschlussfassungen in den entsprechenden Stadtratsgremien (Personal und Soziales).

Memmingen, 15. Dezember 2020
Amt42 KiTa

Hölzle

Dokumentation je KiTa „jährliche Leitungsvereinbarung“

KiTa: _____

KiTa-Leitung: _____

Soll-/Ist-Betrachtung:

Vereinbarte Maßnahmen

Memmingen, _____
Amt für Kindertageseinrichtungen

Amtsleiter

Fachberatung

Leitung