



## **Orientierungsrahmen für eine Fortbildung zur Stärkung von Leitungskompetenzen für die Arbeit mit dem Sächsischen Bildungsplan**

zur Kenntnis genommen vom Landesjugendhilfeausschuss  
am 10. Juni 2014

Sächsisches Staatsministerium  
für Soziales und Verbraucherschutz  
Landesjugendamt  
Geschäftsstelle des Landesjugendhilfeausschusses  
Parkstraße 28, 09120 Chemnitz  
E-Mail: [landesjugendamt@lja.sms.sachsen.de](mailto:landesjugendamt@lja.sms.sachsen.de)  
Web: [www.landesjugendamt.sachsen.de](http://www.landesjugendamt.sachsen.de)

## Zusammenfassung und Ziel

Der hiermit vorgelegte Orientierungsrahmen richtet sich in erster Linie an Fortbildner und die in diesem Arbeitsfeld kompetenten Fortbildungsträger, die diese Fortbildung anbieten. Sie ist von Wichtigkeit für alle für Fortbildung der Fachkräfte von Kindertageseinrichtungen verantwortlichen Institutionen. Sie dient allerdings auch der Orientierung von Führungskräften selbst, die ihre Kindertageseinrichtungen fachkompetent leiten wollen und sich auf den Weg machen, ihre Fähigkeiten und ihr Verständnis immer wieder zu erweitern.

Die Verantwortung der Leitung einer Kindertageseinrichtung besteht ja neben der organisatorischen Gestaltung darin, die pädagogische Arbeit auf das Verständnis des Sächsischen Bildungsplans hin auszurichten. Hierzu bedarf es einerseits eines gemeinsamen Lernprozesses des Teams, andererseits auch klarer Vorgaben der Leitung. Die im Folgenden vorgelegte Fortbildungskonzeption ist darauf gerichtet, die Kompetenz für diese Aufgabe zu stärken.

## Einführung

Mit dem „Sächsischen Bildungsplan - ein Leitfaden für die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen und in der Kindertagespflege“ wurde ein neues Kapitel im Verständnis von Bildung und Erziehung aufgeschlagen. Viel stärker als bisher wurde die pädagogische Arbeit aus dem Blick der Kinder selbst gesehen. Die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse aus Pädagogik, Psychologie und Neurobiologie sind in dieses Programm für die Gestaltung der pädagogischen Arbeit eingeflossen. Und weil Beteiligung eine Leitidee dieses Bildungsplans ist, wurde dessen Entwurf vor seiner Verabschiedung ein Jahr lang zur Diskussion gestellt.

In der „Evaluierung der Umsetzung des Sächsischen Bildungsplans sowie des Schulvorbereitungsjahres und der Verzahnung mit der Schuleingangsphase“ wurde im Jahr 2011 festgestellt, dass der Bildungsplan gut bekannt ist, überwiegend positiv bewertet wird und insbesondere das vermittelte Bild vom Kind als Akteur seiner Entwicklung von den Einrichtungen und Erzieher/-innen sehr positiv aufgegriffen worden ist.<sup>1</sup> Es wird allerdings auch festgestellt, dass es weiterhin noch Entwicklungsbedarf gibt, die alltägliche pädagogische Arbeit im Sinne des Sächsischen Bildungsplans zu gestalten. In dem Abschlussbericht der Evaluation wird unter anderem den Einrichtungsleitungen diesbezüglich eine große Verantwortung zugemessen. Hier heißt es: „Unseres Erachtens müssen dafür die Einrichtungsleitungen so qualifiziert werden, dass sie die professionelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen in der alltäglichen Arbeit (Öffnung für die Lernentwicklung des Kindes, Beobachtung, Analyse und Lernbegleitung) unterstützen können. ... Dazu gehört die professionelle Personalentwicklung, die Arbeit am pädagogischen Konzept, die Bildungsarbeit, die pädagogisch-diagnostische Arbeit, die Beteiligung der Eltern, die Kooperation mit Schule und Umfeld (...). Fachlicher einrichtungsübergreifender Austausch ist auch auf Leitungsebene erforderlich und sollte verpflichtend sein (...).“<sup>2</sup>

Mit dem vorliegenden Fortbildungskonzept wird dieser Impuls aufgegriffen. Von einer Arbeitsgruppe wurde ein Curriculum zusammengestellt, das dem benannten Bedarf der Leiter/-innen von Kindertageseinrichtungen entspricht. Ein Großteil von ihnen hat eine

---

<sup>1</sup> Vgl. Umsetzung des Sächsischen Bildungsplans, des Schulvorbereitungsjahres und der Verzahnung mit der Schuleingangsphase - Kurzfassung des Abschlussberichts der wissenschaftlichen Evaluation, Seite 8

<sup>2</sup> siehe da, Seite 14f

„Zusatzqualifikation als Leiter/-in in einer Kindertageseinrichtung im Freistaat Sachsen“<sup>3</sup> und/oder ein Studium der Sozialpädagogik absolviert. Sie sind also durchaus in vielen Bereichen für ihre Leitungsaufgabe qualifiziert. Dennoch bedarf es immer wieder einer Aktualisierung und Weiterentwicklung der Leitungskompetenz. Und das betrifft insbesondere die Fähigkeit, dafür Sorge zu tragen, dass die pädagogischen Fachkräfte der Einrichtungen sich in ihrer alltäglichen Praxis am Bildungsverständnis des Bildungsplanes orientieren. Denn dafür hat die Leitungsfachkraft die Verantwortung übernommen.

So müssen Leiter/-innen darauf hinwirken, dass Fachkräfte, die ursprünglich nach anderen pädagogischen Grundorientierungen ausgebildet wurden, ihre Einstellungen überprüfen und verändern. Berufseinsteiger/-innen sollen in das Verständnis des Bildungsplanes und eine neue Praxis hineinwachsen. Das Team soll sich als eine Gruppe Lernender verstehen und sich darin gegenseitig bestärken, so dass die Freude und Begeisterung an den eigenen Lern- und Bildungsprozessen und denen der Kinder bei den pädagogischen Fachkräften erhalten bleibt.

Das hier vorgelegte Curriculum baut auf die „Zusatzqualifikationen als Leiter/-in in einer Kindertageseinrichtung im Freistaat Sachsen“ nach der Empfehlung des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales vom 8. September 2003 auf. Es erweitert jedoch auch die Kenntnisse und Handlungskompetenzen von Absolventen anderer Ausbildungsgänge und setzt einen speziellen Schwerpunkt: **Die Stärkung der einzelnen Leitungspersönlichkeit für ihre Rolle als Verantwortliche für die pädagogische Arbeit in ihrem Team.**

Für diese Aufgabe stellt es einen wesentlichen Baustein dar. Die Leitungskraft braucht darüber hinaus jedoch laufend eine Aktualisierung ihrer Kompetenzen. Dazu gehören Austauschmöglichkeiten von Leiter/-innen untereinander, Supervision und Coaching.

## Ziele der Fortbildung

Ziel dieses Curriculums ist die Befähigung zur Entwicklung und Verwirklichung eines eigenen Leitungskonzeptes, bei dem die pädagogischen Vorgaben des Bildungsplans, die Gegebenheiten der Einrichtung, die eigenen Stärken und Entwicklungsherausforderungen in den Blick kommen. Dieses Konzept soll schriftlich verfasst sein, immer wieder fortgeschrieben und vor allem in der Praxis realisiert werden. Mit der Erarbeitung und Formulierung eines Leitungskonzeptes sind aufwändige Reflexionen und damit neue Positionierungen verbunden. Sie führen idealerweise zu einer Verbesserung der Führungskompetenz in Bezug auf die pädagogische Orientierung des Teams.

Die Kenntnis des Sächsischen Bildungsplans und des damit verbundenen Bildungsverständnisses wird vorausgesetzt. Dem Bildungsplan liegen die aktuellen Erkenntnisse der Hirnforschung und Pädagogik zugrunde. Sie lösen viele althergebrachte Vorstellungen von Lernen und Bildung ab. In vielen anderen Bereichen der Gesellschaft und auch in anderen Bildungsinstitutionen richtet sich die Praxis jedoch nach anderen Vorgaben. Insofern bedarf es insbesondere für Leitungskräfte klarer pädagogischer Positionen. Sie müssen darüber hinaus in der Lage sein, ihr Team in diesem Sinne anzuleiten. Die Fortbildung soll zu dieser fachlichen Führungskompetenzen vermitteln und ermutigen.

---

<sup>3</sup> Vgl. § 2 Abs. 2 SächsQualiVO bzw. Empfehlung des Sächs. Staatsministeriums für Soziales zur Durchführung der Fortbildung für Mitarbeiter/innen zum Erwerb der Zusatzqualifikation als Leiter/in einer Kindertageseinrichtung im Freistaat Sachsen vom 8. September 2003

## Gestaltung der Lernprozesse

Leiter/-innen bringen sehr unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen in diese Fortbildung mit. Gleichzeitig stehen sie - je nach dem konkreten Kontext ihrer Arbeitssituation - vor unterschiedlichen Herausforderungen. Die Fortbildung muss dieser Unterschiedlichkeit Rechnung tragen und Lernprozesse in den Mittelpunkt stellen, die für die konkreten Fortbildungsteilnehmer/-innen aktuell bedeutsam sind. Jeder lernt individuell und ausgehend von seiner eigenen Wissens- und Kompetenzsituation. Deshalb soll in der gesamten Fortbildung für den einzelnen immer wieder die Möglichkeit bestehen, das Gelernte auf die eigene Situation zu beziehen und Schlussfolgerungen für die konkrete Arbeit im eigenen Team abzuleiten.

Bei der Durchführung der Fortbildung sollen die erwachsenenbildnerischen Grundlagen Beachtung finden. Die Fortbildung soll nicht nur teilnehmerorientiert, sondern auch teilnehmeraktivierend gestaltet werden. So ist einerseits der/die jeweilige Fortbildner/-in gefordert, den differenzierten Belangen der Teilnehmer/-innen zu entsprechen. Andererseits bleibt es Verantwortung der Teilnehmer/-innen, eigene Lernprozesse zu vollziehen und zu gestalten. Der Lernprozess in einer Gruppe wird bereichert durch die Kenntnisse und Erfahrungen, die jeder einzelne einbringt.

Es geht in der Fortbildung auch um theoretisches Wissen, vor allem aber um das praktische Erproben von Vorgehensweisen und das Reflektieren von Erfahrungen, so dass die neuen Erkenntnisse immer mit dem eigenen persönlichen Verständnis und Handeln in Verbindung gebracht werden. Diesbezüglich sollte immer eine wertschätzende Kultur gepflegt werden, die die bisherigen Bemühungen jedes einzelnen anerkennt.

In der Fortbildung soll erfahrbar werden, dass das Bildungsverständnis des Sächsischen Bildungsplanes auch auf die Bildung von Erwachsenen übertragbar ist und den Stil der Fortbildung bestimmt. Denn auch Erwachsene sind Akteure ihrer Bildung, lernen das, was für sie selbst bedeutsam erscheint, lernen mit allen Sinnen und in komplexen Zusammenhängen, lernen, indem sie selbst Dinge ausprobieren. Allerdings können Erwachsene bereits auf eine Menge Erfahrungen und Kenntnisse zurückgreifen, diese miteinander verknüpfen und darauf aufbauen.

Diese Fortbildung soll sowohl die Kompetenzen zur Führung des Teams als auch die pädagogischen Herangehensweisen bei der Förderung der Entwicklung der Kinder in den Blick nehmen. Beide sind eng aufeinander bezogen. Beobachtung, Beratung, Intervention, Beteiligung, Transparenz u.v.m. sind Handwerkszeug sowohl für die pädagogische Arbeit als auch Herangehensweisen in der Teamführung.

In der Metareflexion über die durchgeführten Lerneinheiten werden die eigenen Lernprozesse nachvollziehbar, werden damit verbundene Gefühle und ihre Bedeutung für den Lernprozess bewusst und können Schlussfolgerungen für das eigene Handeln gezogen werden.

Das Lernen soll zirkulierend gestaltet werden, d.h., die schon bearbeiteten Themen sollen bei Gelegenheit neu aufgegriffen und weitergeführt werden.

Die eingesetzten Methoden sollten vielfältig sein und keinesfalls nur die kognitive Ebene ansprechen.

## Struktureller Aufbau der Fortbildung

Die Fortbildung umfasst insgesamt 4 Fortbildungsmodule zu je 3 Tagen, dazu Regionalgruppentreffen an drei Tagen zu je 4 Stunden, insgesamt also 108 Stunden.

Um die Kontinuität der Lernprozesse zu sichern, wird empfohlen, die gesamte Fortbildung nach Möglichkeit durch die gleiche Person bzw. im Idealfall durch zwei Fortbildner/-innen, durchführen zu lassen.

Regionalgruppen bieten die Chance, dass sich die Teilnehmer/-innen außerhalb der Fortbildung treffen und zu den Inhalten der Fortbildung und den Anwendungen in ihrer Einrichtung austauschen können. Sie bieten die Chance, neue Vorgehensweisen und Methoden einzuüben. Gleichzeitig können diese Treffen die Grundlage zur Bildung von längerfristigen Reflexionsgruppen sein. Die Evaluation zum Bildungsplan fordert diesen Austausch auf Leitungsebene als hilfreichen Ansatz für die Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungen.<sup>4</sup>

Die Regionalgruppen sollten sich grundsätzlich nach Regionen, aber auch nach Interessenlagen finden. Dies wird durch die Kursleitung während des ersten Moduls organisiert. Sie sollen so groß sein, dass sich jeder an Diskussionen gut beteiligen und auch eine gewisse Vielfalt an Meinungen und Erfahrungen eingebracht werden kann. Die Regionalgruppen sollen sich zwischen jedem Modul einmal für 4 Stunden treffen. Sie organisieren ihre Treffen selbst. Es ist hilfreich, wenn von Seiten der Kursleitung Vorschläge für die Arbeit in den Regionalgruppen gemacht werden und innerhalb der Module ein kurzer Bericht über die Arbeit der Regionalgruppen eingebracht wird.

## **1. Modul: Meine Rolle und Verantwortung als Leitung einer Kindertageseinrichtung**

### **Zielstellung:**

Die Teilnehmer/-innen gewinnen Klarheit über den bisherigen Prozess der Einführung des Bildungsplanes in ihrer Einrichtung und ihre eigene Rolle in diesem Prozess.

### **Inhalte:**

- Einführung in die Arbeit am eigenen Leitungskonzept
- Das Bildungsverständnis des Sächsischen Bildungsplans
- Zusammenhang zwischen dem Bildungsverständnis des Bildungsplanes, der Führung eines Kita-Teams und dem Stil dieser Fortbildung
- Wahrnehmung, Reflexion und Bewertung der Gegebenheiten der eigenen Kindertageseinrichtung (Träger und Trägerqualität, soziales Umfeld, pädagogische Fachkräfte, Elternschaft, ...) und der bisherigen Einführung des Sächsischen Bildungsplanes
- Wahrnehmung, Reflexion und Bewertung der eigenen Leitungstätigkeit und des eigenen Leitungsverständnisses
- Verhältnis von Leitungsaufgaben und Befugnissen

### **Hinweise für die Bearbeitung des Moduls:**

Alle Kindertageseinrichtungen haben sich bereits mit dem Sächsischen Bildungsplan beschäftigt. Der größte Teil der pädagogischen Fachkräfte hat das Curriculum zum Bildungsverständnis absolviert oder die entsprechenden Kenntnisse in ihrer Ausbildung erworben. Die konkrete Auswirkung auf die jeweilige Kita ist allerdings sehr unterschiedlich. Dafür gibt es verschiedene Gründe, die im Rahmen der Fortbildung von den Teilnehmer/-innen reflektiert werden sollen. Denn eine Weiterführung des Teams setzt bei dem konkreten Stand der Teamentwicklung an.

Weiterhin geht es um die Einführung des Gedankens eines Leitungskonzeptes. Die wenigsten Menschen in Organisationen, denen Leitungsfunktionen übertragen ist, haben ein schriftliches Leitungskonzept. Meist handeln Leitungspersonen nach den aktuellen Erfordernissen und/oder ihren intuitiven Ideen. Ähnlich wie bei dem pädagogischen Konzept einer Kindertageseinrichtung oder bei der Kindertagespflege ist es allerdings hilfreich, die

---

<sup>4</sup> Siehe Empfehlung 8 und 9, Seite 14f Evaluation Bildungsplan

eigene Leitungsrolle zu reflektieren und die Schlussfolgerungen für das eigene Agieren zu fixieren. Das schafft eine innere Klarheit, so dass die Leitungsperson stärker von wohlüberlegten Prinzipien her und damit wesentlich souveräner agiert.

Die Inhalte eines Leitungskonzeptes können sich z. B. an den verschiedenen Qualitätsbereichen orientieren: Strukturqualität (Strukturen, Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten, Befugnisse, ...), Orientierungsqualität (Werte, pädagogische und persönliche Haltungen und Verständnisse, ...), Prozessqualität (Vorgehensweisen, Beteiligung, Methoden, Gestaltung von Beratungen, ...), Ergebnisqualität (Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen, Kinder, Eltern, ...). Hierzu sollte ein Bereich kommen, der als Ressourcenqualität bezeichnet werden kann, bei dem es um die langfristige Sicherung und Weiterentwicklung von fachlichen Kompetenzen und der eigenen Persönlichkeit geht.

Das Bildungsverständnis des Sächsischen Bildungsplans - das Kind ist Akteur seiner eigenen Bildung - sollte in seiner gesamten Wirkung bedacht werden. Für die Leitung einer Einrichtung bedeutet das, die Mitarbeiter/-innen als souveräne Persönlichkeiten mit eigenen Bildungsprozessen zu achten und beim gemeinsamen Vorgehen zu beteiligen. Die Wertschätzung des einzelnen, seines eigenen Bildungsprozesses, seines eigenen Entwicklungsstandes und -tempos soll auch den Stil dieser Fortbildung bestimmen.

Für jedes professionelle Agieren gilt der Dreischritt: „Sehen - Urteilen – Handeln“<sup>5</sup>. Dieser Ansatz sollte die gesamte Fortbildung, aber auch das Handeln der Leitungspersonen durchziehen. Er findet sich in verschiedenen Bezeichnungen wieder:

- Sehen - Wahrnehmung, Beobachten, Analysieren, ...
- Urteilen - Bewertung, Reflexion, Diagnose, Einschätzen, bewusst Machen, Schlussfolgerungen ziehen, ein Konzept erstellen ...
- Handeln - Intervention (Schützen, Stützen, Fordern, Konfrontieren<sup>6</sup>), Einschreiten, Ermutigen ...

Ein vierter Schritt ist die Erfolgskontrolle, die in die neue Wahrnehmung der Situation („Sehen“) mündet, mit der der Kreislauf neu beginnt.

In diesem Modul geht es darum, die eigene Leitungssituationen von den Kontexten und den eigenen Qualitäten her wahrzunehmen und erste Schritte auf ein persönliches Leitungskonzept hin zu gehen. Dabei sollte auch wahrgenommen werden, von welchem Leitungsverständnis der eigene Träger ausgeht.

Vielfach gibt es im Verhältnis von Leitungsaufgaben und Befugnissen eine Diskrepanz: Die Leitung hat Verantwortung für die pädagogische Arbeit, hat aber bei vielen Rahmenbedingungen (Gebäude, Freifläche, Personal, Finanzierung, Aufgabenverteilung, ...) kein oder wenig Entscheidungsbefugnis bzw. Mitspracherecht. Hier soll auf eine Bewusstwerdung und Positionierung hingearbeitet werden.

---

<sup>5</sup> Vielfach wird dieser „Dreischritt“ auch differenzierter und als Management- oder Planungskreislauf betrachtet: Analyse – Bewertung - Zielbestimmung - Auswahl und Planung von Interventionen - Durchführung - Erfolgskontrolle - neue Analyse ... Er findet sich ähnlich auch im „Deming-Kreis“ ( Plan – Do – Check – Act) bzw. in Konzepten zur Qualitätsentwicklung.

<sup>6</sup> Schützen, stützen, fordern und konfrontieren sind Grundrichtungen von Interventionen, vgl. H. Fallner, M. Pohl: Coaching mit System: Die Kunst nachhaltiger Beratung, VS-Verlag

## **2. Modul: Teamleitung und Arbeit mit Gruppen**

### **Zielstellung:**

Die Teilnehmer/-innen sind in der Lage, ihr Team kompetent zu führen und Lernprozesse der Fachkräfte für die Arbeit nach dem Bildungsplan anzuleiten.

### **Inhalte:**

- Verstehen der Teamprozesse und darin handeln: Gruppendynamische Prozesse analysieren, bewerten und Handlungsoptionen entwickeln
- Schaffung einer produktiven Teamatmosphäre - Herstellung von Gruppenidentität als Aufgabe von Leitung
- Diversity und Inklusion: Teambildung aus heterogenen Gruppen (multiprofessionelle Teams, Neueinsteiger - ältere Kolleginnen, Männer und Frauen, Berufserfahrene - Berufseinsteiger, Fachkräfte mit Migrationshintergrund, Menschen mit einer Behinderung ...)
- Einführung in die Grundlagen des Dialogs - dialogische Grundhaltung einüben (in Abgrenzung zu Diskurs, Debatte, Diskussion usw.)
- Beteiligung, Ideen- und Beschwerdemanagement - auch im Team
- Umgang mit Konflikten und Widerständen
- Leitung und Team als lernende Organisation
- Change Management - Dynamik von Veränderungen in Gruppen

### **Hinweise für die Bearbeitung des Moduls:**

Es ist Aufgabe von Leitung, eine eigene Identität eines Teams und ein entsprechendes Verhalten nach innen und außen herzustellen. Diese Aufgabe findet sich kaum in einer Stellenbeschreibung einer Leitung, kann aber nur durch sie geleistet werden. Für diese Aufgabe müssen Ressourcen im Sinne von Zeit, Energie und Kompetenz eingeplant werden.

Dies konkretisiert sich durch die Vielfalt der Menschen im Team, die zu einer sinnvollen Zusammenarbeit geführt werden müssen. Auch für das Team gilt der Gedanke der Inklusion: Ausgrenzung soll vermieden werden, jeder darf sich mit seiner Eigenheit und Stärke einbringen. Damit dies gelingt, ist eine hohe Leitungskompetenz gefragt.

Dazu bedarf die Leitung der Kenntnis von gruppendynamischen Prozessen. Sie muss diese als gegeben erleben und verstehen, so dass sie daraus souveränes Handeln ableiten kann.

Grundlage eines wertschätzenden Miteinanders ist der Dialog. Deshalb sollte eine dialogische Haltung verstanden und eingeübt werden.

Beteiligung von Kindern und auch die Einführung von Beschwerdemöglichkeiten für Kinder ist eine Forderung des Kinderschutzgesetzes (SGB VIII). In der Fortbildung soll deutlich werden, wie dies umgesetzt werden kann und dass dieses Vorgehen auch eine vergleichbare Kultur des Umgangs im Team erfordert.

Leiter/-innen müssen davon ausgehen, dass sich Veränderungen in Teams nicht einfach durch Weisung oder Beschluss vollziehen. Hierbei gibt es gruppendynamische „Gesetzmäßigkeiten“, so dass Kenntnisse aus dem Change Management entlastend wirken können.

### **3. Modul: Beraten und Führen im Verständnis des Sächsischen Bildungsplans**

#### **Zielstellung:**

Die Leitung ist in der Lage, im Sinne der Personalentwicklung individuelle Bildungsprozesse der Teammitglieder zu begleiten. Beobachtung, Bewertung und Intervention werden als pädagogische und leitungsbezogene Vorgehensweisen verstanden und eingeübt.

#### **Inhalte:**

- Zusammenhänge und Unterschiede von Beraten und Führen
- doppelter Auftrag der Leitung: Beratung (Wegfindung und Energieaktivierung) und Führung (Vorgaben entwickeln und kontrollieren)
- Grundlagen der Beratungsprozesse kennen lernen, vertiefen, (ein)üben und reflektieren
- unterschiedliche Beratungssettings (Team, Eltern, Einzelberatung,...)
- Konzeptionelles Arbeiten in drei Schritten:
- Wahrnehmung (Beobachtung)
- Bewertung (ggf. im Team)
- Pädagogische Intervention (Maßnahmen planen und umsetzen)
- Fallbesprechung, kollegiale Beratung
- Grenzen in der Zusammenarbeit
- Erstellen eines Personalentwicklungskonzeptes für das Team

#### **Hinweise für die Bearbeitung des Moduls:**

Die Leitung von Kindertageseinrichtungen hat einen doppelten Auftrag: Sie hat eine bestimmende Rolle und somit eine Führungsverantwortung: Sie muss Vorgaben machen, an denen die Arbeit der Mitarbeiter/-innen gemessen werden kann und muss ggf. sanktionierend auftreten. Das entbindet sie aber nicht von ihrer beratenden Rolle, den Mitarbeitenden dabei Unterstützung zu geben, ihre Aufgaben sachgerecht zu erledigen. Dabei besteht die Beratung nicht allein darin, angemessene Vorgehensweisen zu finden, sondern auch für dieses Handeln zu motivieren. In dieser doppelten Rolle befinden sich grundsätzlich alle Menschen mit Leitungsfunktionen. Die Fortbildungsteilnehmer/-innen sollen die Spannung dieser Rollen wahrnehmen und darin agieren lernen.

Die pädagogischen Handlungsweisen, die sich im Zusammenhang mit dem Sächsischen Bildungsplan etabliert haben, sollen reflektiert und vom Verständnis her gefestigt werden. Hier findet sich der im ersten Modul beschriebene Dreischritt wieder: In der Praxis haben viele Erzieher/-innen den ersten Schritt, die Beobachtung, anhand von entsprechenden Instrumentarien gelernt. Die Evaluation des Bildungsplans beklagt, dass das pädagogische Fachpersonal zu wenig in der Lage ist, aus diesen Beobachtungen Schlussfolgerungen für die pädagogische Arbeit (zweiter und dritter Schritt) zu ziehen. Das bedeutet, die Schritte der Bewertung (gegebenenfalls im Team) und der pädagogischen Intervention müssen stärker als bisher in den Blick kommen. Dies kann aus der Systematik des Dreischrittes<sup>7</sup> sehr gut verständlich werden. Auch hier sind die vier Interventionsrichtungen Schützen, Stützen, Fordern, Konfrontieren<sup>8</sup> eine hilfreiche Orientierung. Sie müssen allerdings für den Einzelfall methodisch untersetzt werden. Leitungskräfte müssen die Zusammenhänge dieses Vorgehens verstanden haben, um ihre Mitarbeiter/-innen diesbezüglich anleiten und deren Kompetenz bewerten zu können.

In diesem Modul geht es auch darum, Grundlagen der Beratung kennen zu lernen bzw. zu vertiefen. Die Teilnehmer/-innen sollten in verschiedenen Settings eigene Beratungen

---

<sup>7</sup> Siehe Hinweise zu Modul 1

<sup>8</sup> Siehe Fußnote 6 zu Modul 1



erproben. Dies ist sowohl Instrumentarium für die Führung, für Reflexionen von Leitungspersonen untereinander als auch von Teams bezogen auf die pädagogische Arbeit. Bei Fallbesprechungen im Team werden pädagogische Beobachtungen ausgetauscht und gemeinsam mögliche Maßnahmen der pädagogischen Förderung entwickelt. Dies gilt auch für die Methode der kollegialen Beratung, die vorgestellt und eingeübt werden sollte.

Vielfach haben Träger von Kindertageseinrichtungen und/oder anderen Institutionen ein Personalentwicklungskonzept, das für alle Bereiche gilt. Darin werden meist regelmäßige Mitarbeiter/-innengespräche u.a. vorgesehen. Ziele sind dabei, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, das Personal zu motivieren, Konflikten vorzubeugen, die Weiterentwicklung der einzelnen Fachkräfte zu sichern, in Fort- und Weiterbildungen neue benötigte Fachkompetenzen für die Organisation zu etablieren, Karriereplanung zu ermöglichen usw. All dies soll auch die Leitung einer Kita mit im Blick haben und umsetzen. Viele der angesprochenen Entwicklungserfordernisse lassen sich im Rahmen der Personalentwicklung verwirklichen.

#### **4. Modul: Qualitätssicherung der eigenen Leitungskompetenz**

##### **Zielstellung:**

Die Leitung beherrscht Strategien zur Erhaltung ihrer Selbstkompetenz Sie ist außerdem in der Lage, die Kontinuität der Weiterentwicklung des Teams und der pädagogischen Entwicklungsprozesse zu sichern.

##### **Inhalte:**

- Ressourcenorientierung, Wertschätzung und positives Feedback als Basis des Wachstums und Grundlage eines professionellen Leitungsverständnisses
- Selbstevaluation anhand von Qualitätskatalogen
- individuelle Strategien der Qualitätssicherung
- Erschließen und Sichern eigener Kompetenz- und Kraftquellen
- Selbstbegrenzung und Delegation
- Vernetzung, Verabredung, Austausch
- Nutzung der Fachberatung
- Bekanntmachung mit Supervision und Coaching
- Weiterentwicklung des eigenen Leitungskonzeptes
- individuelle Besprechung der Leitungskonzepte der Teilnehmer/-innen (Konzeptwerkstatt) - kollegialer Fachaustausch
- Reflexion des Kurses

##### **Hinweise für die Bearbeitung des Moduls:**

Ein Leitgedanke des Sächsischen Bildungsplans ist: Hin zu einer Orientierung an den Stärken der Kinder, weg von der Defizitorientierung. Diese Grundhaltung, Menschen nicht nach dem zu bewerten, was ihnen nicht gelingt, sondern von ihren Ressourcen und Stärken her, gilt auch für die Leitung im Umgang mit ihren Mitarbeiter/-innen. Dies wird am besten über Selbsterfahrung erlernt.

Die standardisierten Handbücher zur Qualitätssicherung und –entwicklung sehen z. T. auch Module vor, mit denen die Qualität der Leitungstätigkeit evaluiert werden kann. Die Kenntnis und Anwendung dieser Verfahren kann für die Teilnehmer/-innen hilfreich sein, muss aber durch den individuellen Bezug zur eigenen Leitungsrolle ergänzt werden.

Deshalb geht es auch um individuelle Strategien der Qualitätssicherung. Durch die Überantwortung von zu vielen Aufgaben sind Leiter/-innen von Kindertageseinrichtungen leicht in der Gefahr der Überforderung. Sie müssen insofern lernen, Aufgaben abzugeben. Mit der Delegation von Aufgaben ist allerdings ein Einflussverlust verbunden, der

wohlüberlegt vollzogen werden sollte. So sollen in diesem Modul auch Unterstützungsmöglichkeiten möglichst konkret in den Blick kommen: Fachberatung, Coaching, Supervision.

Die hier angesprochene kollegiale Beratung kann auch weiterführend bei der Vervollständigung und Stabilisierung des eigenen Leitungskonzeptes sein.

Dieses Modul dient auch einer abschließenden Reflexion des Kurses. Das eingebrachte Engagement der Teilnehmer/-innen sollte eine Würdigung erfahren. Ein Austausch über die entstandenen individuellen Leitungskonzepte kann in geeigneter Form stattfinden.

Der Kurs kann die Erfahrung vermitteln, dass der Austausch der Leiter/-innen untereinander eine wichtige Ressource für die ständige Aktualisierung der Leitungskompetenzen ist. Möglicherweise entstehen hieraus langfristig aktive regionale Arbeitskreise, von denen ein dauerhafter Impuls für die Kompetenzentwicklung der Leitungskräfte ausgeht.