



afw – Arbeitszentrum Fort- und Weiterbildung  
ZERTIFIZIERTE WEITERBILDUNG FÜR LEITUNGSKRÄFTE IN  
KINDERTAGESSTÄTTEN

## Führen und Leiten in Tageseinrichtungen für Kinder

### Voraussetzungen für die Teilnahme

- Abschluss als Erzieherin/Erzieher oder vergleichbarer Abschluss nach den Mindestvoraussetzungen für Tageseinrichtungen für Kinder
- Berufspraxis
- Tätigkeit als Leiterin/Leiter, gerne auch in Teilzeit bzw. neu in der Rolle
- Teilnahme an allen Blöcken
- Teilnahme am Coaching

### Leitung und Durchführung

DR. HANNA ZAPP (*Gesamtleitung*) mit Referentinnen und Referenten

### Für Ihre Karriereplanung

Die erfolgreiche Teilnahme am Kurs wird mit Credit Points (ECTS-Punkte) abgegolten, die für den berufsbegleitenden Fernstudien-gang »Bildungs- und Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt frühe Kindheit (B.A.)« an der Fachhochschule Koblenz (RheinAhr-Campus Remagen) angerechnet werden können. Für den Erwerb von Credit Points sind zusätzliche Leistungen erforderlich.

Aktuelle Termine, Kosten und Anmeldeformular finden Sie auf dem Einlegeblatt oder auf unserer Homepage [www.elisabethenstift.de](http://www.elisabethenstift.de)

Pädagogische Akademie Elisabethenstift  
gemeinnützige GmbH  
afw – Arbeitszentrum Fort- und Weiterbildung  
Stiftstraße 41 | 64287 Darmstadt

### Sekretariat und Anmeldung:

Telefon: (0 61 51) 40 95-302  
Telefax: (0 61 51) 40 95-303  
E-Mail: [info@afw.elisabethenstift.de](mailto:info@afw.elisabethenstift.de)

### Besuchen Sie uns im Internet

Weitere Informationen und Veranstaltungen finden Sie auch in unserem Internetangebot im Bereich »Fort- und Weiterbildung«.  
[www.elisabethenstift.de](http://www.elisabethenstift.de)



# Leitung ist gefragt

Leiterinnen und Leiter von Kindertagesstätten verfügen bei ihrer Arbeit über einen großen eigenen Verantwortungsbereich. Sie bewältigen täglich komplexe Situationen, treffen Entscheidungen, steuern Abläufe und Teams, gestalten Beziehungen, planen den Einsatz von Ressourcen, kontrollieren und bewerten Ergebnisse und setzen Veränderungen um.

Dazu kommen neue Herausforderungen:

- Qualitätsentwicklung
- Konzeptentwicklung
- Bildungspläne der Bundesländer
- Pädagogisches und religionspädagogisches Profil
- Pädagogik der Vielfalt und Integration
- Kinder unter drei Jahren

Eine zentrale Herausforderung ist, sich im »sandwich« zu bewähren. Das bedeutet pädagogische Fachkraft und Leitung zugleich zu sein, Mitarbeiter/in und Chef/in; zwischen Team und Träger zu stehen.

Zusätzlich steigen die Anforderungen durch ständig sich verändernde Bedingungen im Umfeld:

- Wie Kinder sind und was sie brauchen
- Was Eltern wünschen
- Was Schule erwartet
- Was Träger fordern
- Was pädagogische Fachkräfte können (sollen)

Leiter/innen von Tageseinrichtungen rücken, wie Führungskräfte in anderen Unternehmen und Organisationen auch, in Leitungspositionen auf, weil sie hervorragende Fachkräfte sind und durch ihre Kompetenz auffallen. Sie stürzen sich voller Elan und mit Engagement in die neue Rolle und nach einer spannenden und anstrengenden Zeit des Übergangs erkennen sie, dass sie zusätzlich zu ihren Fachkompetenzen hilfreiche und unterstützende Methoden und Instrumente für sich selbst und den Leitungsalltag brauchen. Dabei spielt die Persönlichkeit, spielen die individuellen Stärken und Schwächen eine zentrale Rolle: es gibt nicht »das richtige« Verständnis von Leitung, sondern profilierte Menschen, die ihren persönlichen Leitungsstil entwickeln. Hier setzt die Weiterbildung an.

## Umfang der Weiterbildung und inhaltlicher Überblick

Die Führungskräftequalifikation umfasst 17 Kurstage in 6 Blöcken innerhalb eines Jahres. Dazu kommt ein Leitungscoaching (6 × 2,5 Stunden) sowie ein Vertiefungsbaustein nach 12 Monaten (3 Kurstage)

### Block 1 Individuelle Standortbestimmung als Leiterin (3,5 Tage)

- Rolle und Person der Leiterin: Was heißt es, Vorgesetzte zu sein?
- Entscheidungen treffen und Verantwortung teilen
- Ebenen der Führung und Leitung in Organisationen
- Selbstmanagement und Stressbewältigungskonzepte
- Kommunikation, Wahrnehmung, Feedback

### Block 2 Führen von einzelnen Mitarbeiter/innen (3 Tage)

- Das Mitarbeitendengespräch in unterschiedlichen Formen, z. B. auch Zielvereinbarungs- und Konfliktgespräch
- Neue Mitarbeiter/innen auswählen, einführen und integrieren
- Personalentwicklung und Personalförderung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungserwartung

### Block 3 Leiten von Gruppen und Teams (3 Tage)

- Gestaltung und Leitung von Dienst- und Teamgesprächen
- Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Teams (z. B. Konzeptionsfragen)
- Phasen der Team- und Gruppenentwicklung
- Einflussfaktoren für Gruppeneffektivität

### Block 4 Selbstbewusstes Auftreten, Öffentlichkeitsarbeit (3 Tage)

- Persönliche Werte und Überzeugungen
- Das Profil der Einrichtung
- Präsentation und Moderation
- Erstellen von Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit

### Block 5 Konzeptentwicklung als Prozess (3 Tage)

- Lernende Organisation – was ist das?
- Qualitätsentwicklung und Konzeption
- Wirtschaftlichkeit, Kundenerwartungen und Unternehmenskultur

### Block 6 Kolloquium, Zertifikat und Abschluss (1,5 Tage)

- Präsentation der schriftlichen Arbeit
- Feedback
- Auswertung

## Vertiefungsbaustein nach 12 Monaten: Standortbestimmung und neue Ziele (3 Tage)

- Was konnte umgesetzt werden und warum?
- Was konnte nicht umgesetzt werden und warum nicht?
- Einarbeitung von neuen Herausforderungen
- Permanenter Wandel als Anforderung an Führungskräfte
- Wie das Lernen weitergeht

## Methoden der Arbeit

### Begleitung und Qualitätssicherung der Weiterbildung

- Transparenz der Ziele, Methoden und des Rahmens der Weiterbildung
- Anknüpfung am individuellen Lernbedarf bei der Entwicklung eines Leitungsprofils
- Theoretische Inputs und Arbeitspapiere in allen Blöcken
- Coaching zur Begleitung des individuellen Lernprozesses
- Fallarbeit, Rollenspiele, Perspektivenwechsel, Gruppenarbeit
- Dokumentation des eigenen Lernprozesses (z. B. als Portfolio oder Lerntagebuch)
- Schriftliche Ausarbeitung eines Projekts oder Themas mit Präsentation
- Unterstützung bei der Umsetzung in die Praxis (Transferprojekte in allen Blöcken)
- Zertifizierung
- Vertiefungsbaustein als follow up nach 12 Monaten
- Aufbau einer kursübergreifenden Dialogstruktur zwischen Teilnehmer/innen, Trägervertretern, Fachberatung und verantwortlicher Leitung der Weiterbildung

### Ziele der Weiterbildung

- Jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer entwickelt ein eigenes, individuelles Leitungsprofil, das zu ihrer/seiner Persönlichkeit sowie zu den Merkmalen der Einrichtung und den Anforderungen des Trägers passt
- Die Teilnehmer/innen kennen unterschiedliche Führungsrollen mit den darin enthaltenen widersprüchlichen Erwartungen. Sie sind sich ihres Rollenspektrums bewusst und können in unterschiedlichen Rollen selbstbewusst handeln.
- Sie kennen verschiedene Führungsinstrumente und –methoden und sind in der Lage, sie in der Praxis situations- und personenbezogen anzuwenden.
- Sie kennen die unterschiedlichen Ebenen der Zuständigkeit und Leitung in Organisationen und ihre Auswirkungen auf die Arbeit mit Einzelnen, mit Gruppen und Teams. Sie können die notwendigen Prozesse kompetent gestalten.
- Sie sind in der Lage, mit Veränderungen, die von innen und außen an die Einrichtungen herangetragen werden, aufmerksam umzugehen und können dafür geeignete Handlungskonzepte entwickeln
- Sie können Konzeption und Profil ihrer Einrichtungen wahrnehmen und zwischen den Polen Effizienz und Menschlichkeit wertschätzend weiter entwickeln