

Datum: 25.08.2022  
Telefon: 0 233-28879  
Telefax: 0 233-20652  
Frau Harbich  
ursula.harbich@muenchen.de

**Referat für  
Bildung und Sport**  
Pädagogisches Institut,  
Zentrum für Kommunales  
Bildungsmanagement  
Kindertageseinrichtungen  
RBS-PI-ZKB-FB2.1

## **Führungskräftequalifizierung an Kindertageseinrichtungen**

Das Konzept der Führungskräftequalifizierung für die städtischen Kindertageseinrichtungen beinhaltet Fortbildungsangebote für die Vorbereitung auf Führungsaufgaben ebenso wie Qualifizierungen für Leitungen und Stellvertretungen, die bereits eine Führungsstelle inne haben. Der Gedanke des Konzepts der Führungskräftequalifizierung ist, dass Personen, die in Führungsverantwortung sind oder dies anstreben, die jeweils passende Unterstützung durch auf die Situation zugeschnittene Fortbildungen erhalten können.

### **1. Vorbereitung auf Führungsaufgaben (Kursnummern FVK):**

Die Orientierungsworkshops geben Erzieher\*innen und Fachkräften die Möglichkeit, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, ob Leitung oder Stellvertretung einer Kindertageseinrichtung für sie das Richtige wäre. Hinsichtlich der Führungsaufgaben und des eigenen Führungspotenzials geben die Orientierungsworkshops wichtige Informationen und den Rahmen zu Reflexion und Feedback.

### **2. Qualifizierungen für Leitungen und Stellvertretungen (Kursnummern FBK)**

Die Qualifizierung für Leitungen und Stellvertretungen ist darauf abgestimmt, sowohl handlungsrelevante Informationen zu vermitteln als auch persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten hinsichtlich der (neu übernommenen) Funktion und Rolle weiter zu entwickeln. Dafür werden modulare Qualifizierungen für Führungskräfte (Modul A-E) und für Leitungen ein zusätzliches Modul (Modul F) angeboten. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Modulen siehe unten.

Die Module A-E sind verpflichtend für Stellvertretungen und Leitungen und können in beliebiger Reihenfolge flexibel gebucht werden. Modul F ist für Leitungen ebenfalls verpflichtend (Modul E wird für dieses Modul vorausgesetzt).

Um den sehr wichtigen Aspekt der Vernetzung untereinander und damit langfristigen Unterstützung auch über die Führungskräftequalifizierung hinaus nicht zu verlieren, werden die mehrteiligen Module E und F (9 bzw. 7 Tage) in einer festen Teilnehmendengruppe durchgeführt. Das Modul F wird dabei wegen der unterschiedlichen Bedarfe für neue Leitungen (F1) und für erfahrene Leitungen (F2) angeboten.

Führungskräfte an Kindertageseinrichtungen können das **Zertifikat „Führungskraft an Kindertageseinrichtungen“** erhalten, wenn sie die Module A-E innerhalb von max. 5 Jahren absolviert haben. Die Bescheinigung für Modul F kann dem Zertifikat beigelegt werden. **Es wird empfohlen, eine Kopie des Zertifikats und ggf. der Bescheinigung für Modul F eigenständig in den Personalakt zu geben.**

Organisation, Verwaltung und	Organisation, Verwaltung und Personal-
------------------------------	--

<p><b>Personalführung (Modul A/KITA)</b> (3 Tage)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation der Stadtverwaltung</li> <li>• Dienstwege, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten</li> <li>• Arbeitszeitorganisation, Zeitmanagement</li> <li>• Kennenlernen unterschiedlicher Dokumentationsformen</li> <li>• Sicherung des Dienstbetriebs, Stundennachweis, Urlaubsregelung, Krankmeldung</li> <li>• Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, Probezeit</li> <li>• Beurteilungs- und Zeugnisentwurf</li> <li>• Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>• aktuelle Dienstvereinbarungen und Standards</li> </ul>	<p><b>führung (Modul A/Tagesheime und HPT)</b> (3 Tage)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation der Stadtverwaltung</li> <li>• Dienstwege, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten</li> <li>• Arbeitszeitorganisation, Zeitmanagement</li> <li>• Kennenlernen unterschiedlicher Dokumentationsformen</li> <li>• Sicherung des Dienstbetriebs, Stundennachweis, Urlaubsregelung, Krankmeldung</li> <li>• Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, Probezeit</li> <li>• Beurteilungs- und Zeugnisentwurf</li> <li>• Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>• aktuelle Dienstvereinbarungen und Standards</li> </ul>
<p><b>Strukturen des Geschäftsbereichs KITA im Referat für Bildung und Sport (Modul B/KITA)</b> (3 Tage)</p> <p>Leitungen und Stellvertretungen haben vielfältige Kooperationsbezüge mit dem Geschäftsbereich KITA. Durch dieses Modul erhalten Sie Gelegenheit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von KITA und ihre verschiedenen Aufgaben kennenzulernen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Ziel ist ein besseres Verständnis für die verschiedenen Arbeitsfelder und eine anschließende gute Zusammenarbeit.</p>	<p><b>Strukturen der Abteilung A-4 und weiterer Abteilungen im Referat für Bildung und Sport (Modul B/Tagesheime und HPT)</b> (3,5 Tage)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennenlernen der Aufgabenbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>• Möglichkeit zum fachlichen Austausch</li> <li>• Schaffen eines besseren Verständnisses für die Strukturen und verschiedenen Arbeitsfelder, mit dem Ziel einer erfolgreichen Zusammenarbeit.</li> </ul>
<p><b>QSE an Kindertageseinrichtungen (Modul C/KITA)</b> (2 Tage, das Zertifikat der Zusatzqualifikation QSE-Fachkraft an Kindertageseinrichtungen kann dieses Modul ersetzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen und Aufgaben im QSE-System</li> <li>• QSE-Basiswissen (Ist-Stand-Analyse mit psychischer Gefährdungsbeurteilung, Ziele/Maßnahmen, Prozessbeschreibung, Evaluation, Dokumentation)</li> </ul>	<p><b>QSE an Kindertageseinrichtungen (Modul C/Tagesheime und HPT)</b> (2 Tage, das Zertifikat der Zusatzqualifikation QSE-Fachkraft an Kindertageseinrichtungen kann dieses Modul ersetzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basiswissen zum QSE-System der städtischen Tagesheime und der Heilpädagogischen Tagesstätten</li> <li>• Rollen und Aufgaben im QSE-System</li> <li>• QSE-Instrumente (Ist-Stand-Analyse, Ziele/Maßnahmen, Prozess-</li> </ul>

	beschreibung, Konzeptionsentwicklung, Dokumentation, Evaluation)
<p><b>Dienstaufsicht über Tarifbeschäftigte in Kindertageseinrichtungen (Modul D)</b> (2 Tage, wird sowohl als Präsenz- als auch als Online-Veranstaltung angeboten)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck der Dienstaufsicht</li> <li>• Maßnahmen der Dienstaufsicht (Personalgespräch, Ermahnung, Abmahnung, Probezeitkündigung, ordentliche und außerordentliche Kündigung)</li> <li>• Zuständigkeiten und Verfahrensregelungen</li> <li>• arbeitsrechtliche Rechte und Pflichten, insbesondere als Führungskraft</li> <li>• Erfordernisse beim Fertigen von Sachverhaltsdarstellungen mit praktischen Beispielen</li> </ul>	
<p><b>Neu als Führungskraft: grundlegende Qualifizierung für Führung und Zusammenarbeit (Modul E)</b> (9 Tage + 3 x kollegiale Beratung)</p> <p><b>Führungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• das Rollenkonzept von Führung</li> <li>• Chancen und Grenzen des persönlichen Führungsstils</li> <li>• Führungsgrundsätze der Landeshauptstadt München</li> <li>• Führen mit Zielen - Steuern, Entscheiden, Kontrollieren</li> <li>• Genderaspekte und Führung</li> <li>• kollegiale Beratung</li> </ul> <p><b>Personal- und Teamentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Teamentwicklung</li> <li>• Feedback an die Mitarbeiter*innen hinsichtlich Kooperation, Aufgabenerledigung und Zielerreichung</li> <li>• Grundlagen der Motivationstheorie und deren Bedeutung für die Personal- und Teamentwicklung</li> <li>• das Mitarbeitergespräch</li> <li>• Genderkompetenz und ihre Bedeutung für die Personal- und Teamentwicklung</li> </ul> <p><b>Gesprächs- und Konfliktkompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Kommunikation</li> <li>• persönliche Kommunikationsmuster</li> <li>• Konflikte erkennen und bearbeiten</li> <li>• Verhalten in Konflikten</li> <li>• Umgang mit Kritik</li> <li>• geschlechtsspezifische Kommunikations- und Konfliktmuster</li> </ul> <p><b>Abschluss und Reflexion</b></p>	
<p><b>Neu als Leitung: aufbauende Qualifizierung für die Führungsrolle (Modul F1)</b> (7 Tage + 3 Termine kollegiale Beratung)</p> <p>Die aufbauende Qualifizierung richtet sich an neue Leitungen, die als Stellvertretung bereits die Leitungsschulung für neue Führungskräfte an Kindertageseinrichtungen besucht haben und jetzt einen Rollenwechsel vollziehen. Sie beschäftigen sich mit den spezifischen Herausforderungen der neuen Rolle und den damit verbundenen Aufgaben. Konkrete Fälle aus Ihrem Führungsalltag können eingebracht und bearbeitet werden.</p>	

Laufendes Feedback zur Wirkung der eigenen Person, Selbstreflexion und kollegiale Beratung sind fester Bestandteil des methodischen Konzepts. Innerhalb des Fortbildungszeitraums finden 3 selbst organisierte, ca. dreistündige kollegiale Beratungen statt.

**Rollenwechsel:**

- Standortbestimmung, eigenes Rollenverständnis
- Teamentwicklung im Kontext des Leitungswechsels
- Kooperation von Leitung und Stellvertretung
- gesundheitsorientierte Führung

**Führen heißt kommunizieren:**

- Gesprächsführung und Besprechungsgestaltung
- Zielvereinbarungen und Delegation
- Lob und Kritik, konstruktives Feedback
- Mitarbeitergespräche

**(Weiter-)Entwicklung und Veränderungen gestalten**

- Steuerung der konzeptionellen Ausrichtung und Weiterentwicklung
- Gestaltung von Veränderungen mit dem Team
- Erkennen und konstruktive Gestaltung von Teamprozessen

ODER

**Erfahrene Leitung: Standortbestimmung, Reflexion und Weiterentwicklung (Modul F2)**  
(7 Tage + 3 Termine kollegiale Beratung)

Dieses Modul richtet sich an erfahrene Leitungen, die ihre mehrjährige Leitungserfahrung reflektieren und sich mit ihrer Rolle, den Herausforderungen und Perspektiven der Leitungstätigkeit beschäftigen möchten. Konkrete Fälle aus Ihrem Führungsalltag können eingebracht und bearbeitet werden. Laufendes Feedback zur Wirkung der eigenen Person, Selbstreflexion und kollegiale Beratung sind fester Bestandteil des methodischen Konzepts. Innerhalb des Fortbildungszeitraums finden drei selbst organisierte, ca. dreistündige kollegiale Beratungen statt.

**Standortbestimmung**

- Reflexion der Handlungsfähigkeit zwischen notwendigen Zwängen und Entscheidungsfreiräumen
- gesundheitserhaltende Strategien - Erkennen von Ressourcen und Selbstwirksamkeit

**Team und Kommunikation**

- Teams sind anders - Leitungen auch: Führen zwischen Fördern, Fordern und Entwickeln
- konstruktiver Umgang mit vielfältigen kommunikativen Herausforderungen

**(Weiter-)Entwicklung und Veränderungen gestalten**

- Leiten zwischen erfahrener Routine und überraschenden Anforderungen
- Visionen und Ziele entwickeln und umsetzen
- Gestaltung von Veränderungen mit dem Team

**Zertifikat „Führungskraft an Kindertageseinrichtungen“:**

Wenn die Module A-E innerhalb von max. 5 Jahren absolviert wurden, kann ein Zertifikat „Führungskraft an Kindertageseinrichtungen“ beim PI-ZKB beantragt werden. Dazu müssen die Module A-E innerhalb von max. 5 Jahren absolviert werden. Nach Teilnahme an diesen Modulen können die Teilnahmebescheinigungen (in Kopie oder per Email) an das PI-ZKB geschickt werden (pizkb.kita.rbs@muenchen.de). Das Zertifikat wird dann erstellt und zugesandt.

<b>Zertifikat „Führungskraft an Kindertageseinrichtungen“</b>		Teilnahmebescheinigung nicht älter als
<b>Modul A</b> 3 Tage	<b>Organisation, Verwaltung und Personalführung</b>	5 Jahre
<b>Modul B</b> 3 bzw. 3,5 Tage	<b>Strukturen des Geschäftsbereichs KITA bzw. der Abteilung A-4</b>	5 Jahre
<b>Modul C</b> 2 Tage	<b>QSE an Kindertageseinrichtungen</b> ersetzbar durch das Zertifikat „QSE-Fachkraft“	5 Jahre
<b>Modul D</b> 2 Tage	<b>Dienstaufsicht über Tarifbeschäftigte in Kindertageseinrichtungen</b>	5 Jahre
<b>Modul E</b> 9 Tage	<b>Neu als Führungskraft: grundlegende Qualifizierung für Führung und Zusammenarbeit</b> + Kollegiale Beratung	5 Jahre

Das für Leitungen verpflichtende Modul F ist möglichst zeitnah nach Übernahme der Leitungsposition zu besuchen. Die Bescheinigung für **Modul F** kann dem Zertifikat beigelegt werden.

**Es wird empfohlen, eine Kopie des Zertifikats und ggf. der Bescheinigung für Modul F eigenständig in den Personalakt zu geben.**

### **3. Workshops für Führungskräfte (Kursnummern FBK70 und FBK400)**

Für Leitungen und Stellvertretungen werden 7tägige (FBK70) und 3tägige (FBK400) Workshops angeboten, in denen sie auf andere erfahrene Führungskräfte in ähnlichen Situationen und mit vergleichbaren Fragen oder Problemen treffen. Im gemeinsamen Austausch der bisherigen Leitungserfahrung und unter professioneller Anleitung werden die Anliegen der Teilnehmenden reflektiert und neue Perspektiven für das berufliche Handeln eröffnet.

### **4. Fachthemen für Führungskräfte (Kursnummern FKK)**

Im Fortbildungsprogramm des PI-ZKB, Bereich Fachthemen für Führungskräfte (Veranstaltungsnummern FKK) finden sich wechselnde 1-3tägige Fortbildungen, die sich ausschließlich an Leitungen und Stellvertretungen (teilweise auch an Hauswirtschaftsleitungen) wenden.