



Niedersächsisches  
Kultusministerium

FRÜHKINDLICHE BILDUNG

## **Nds. Curriculum zur Qualifizierung von Leitungen von Kindertageseinrichtungen**

---

Handreichung

*Stand 2020*



**Niedersachsen**

## Konzeptgruppe

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Leitung und<br/>Redaktion</b> | <b>Niedersächsisches Kultusministerium, Referat 51</b><br>Nele Hage<br>Ute Klingemann  |
| <b>Beratung</b>                  | <b>Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung</b><br>Christel Wolf<br><br><b>Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hannover e.V.</b><br>Knud Hendricks<br><br><b>Caritasverband für die Diözese Osnabrück e. V.</b><br>Maria Wecks<br><br><b>Deutsches Rotes Kreuz Landesverband Niedersachsen e.V.</b><br>Astrid Bergst<br><br><b>Diakonisches Werk evangelischer Kirchen in<br/>Niedersachsen e.V.</b><br>Erika Brahms<br><br><b>Evangelisch-lutherische Kindertagesstätte Bloherfelde<br/>Oldenburg</b><br>Sybille Leupold-Richter, Leitung<br><br><b>Evangelisch-lutherischer Stadtkirchenverband Hannover</b><br>Andrea Wolf, Fachberatung<br><br><b>Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen</b><br>Arvid Siegmann<br><br><b>Landesarbeitsgemeinschaft der Elterninitiativen<br/>Nds.   HB e. V. (IagE)</b><br>Stefanie Lüpke<br><br><b>Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege<br/>Niedersachsen e.V.</b><br>Ursula Tetzl<br><br><b>Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V.</b><br>Sabine Bertram<br><br><b>Niedersächsisches Kultusministerium, Referat 52,<br/>FB II Landesjugendamt</b><br>Monika Sommer<br><br><b>Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und<br/>Entwicklung (nifbe)</b><br>Dr. Bettina Lamm<br>Dr. Meike Sauerhering<br><br><b>Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.</b><br>Eltje Jahnke |

# **Nds. Curriculum zur Qualifizierung von Leitungen von Kindertageseinrichtungen**

---

Handreichung

*Stand 2020*



## INHALT

|  |    |
|--|----|
| 1. VORBEMERKUNGEN.....                                   | 1  |
| 2. KITA-LEITUNGEN.....                                   | 2  |
| 3. AUFBAU UND STRUKTUR DER QUALIFIZIERUNG .....          | 4  |
| 3.1. AUFBAU.....   | 4  |
| 3.2. KOMPETENZORIENTIERUNG.....                          | 4  |
| 3.3. DIE MODULE UND SELBSTLERNEINHEITEN .....            | 5  |
| 4. ORGANISATION UND UMSETZUNG DER QUALIFIZIERUNG .....   | 6  |
| 4.1. GÜTESIEGEL.....                                     | 6  |
| 4.2. ZUGANGSVORAUSSSETZUNGEN FÜR DIE TEILNEHMENDEN ..... | 6  |
| 4.3. INFORMATIONSVORANSTALTUNG.....                      | 7  |
| 4.4. BESETZUNG DER REFERENTINNEN UND REFERENTEN .....    | 7  |
| 4.5. AUFBAU.....   | 7  |
| 4.6. QUEREINSTIEG UND ANERKENNUNG .....                  | 7  |
| 4.7. ABSCHLUSS.....                                      | 8  |
| 5. DIE MODULE .....                                      | 8  |
| 6. LITERATURVERZEICHNIS.....                             | 23 |



## 1. VORBEMERKUNGEN

Die Leitung einer Kindertageseinrichtung nimmt eine Schlüsselposition für die Qualität der Umsetzung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags sowie der Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in Kitas ein. Darüber sind sich Wissenschaft, Praxis und Politik einig. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass die Aufgaben von Kita-Leitungen sehr vielfältig sind und zusätzlich von verschiedenen Faktoren wie z. B. Größe der Einrichtung, Träger, Sozialraum und Zusammensetzung des Teams abhängen (z. B. Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016; Viernickel et al., 2015; Strehmel & Ulber, 2014). Ein einheitliches träger- oder sogar länderübergreifendes Aufgabenprofil einer Kita-Leitung ist bisher nicht vorhanden.

Um Leitungskräfte in Niedersachsen bei der Wahrnehmung ihrer vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben zu stärken, stellt das Land Niedersachsen Mittel des „Gute-Kita-Gesetzes“ (Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung) für die Fort- und Weiterbildung von Leitungskräften zur Verfügung. Für Fortbildungen auf Grundlage der vorliegenden Handreichung „Nds. Curriculum zur Qualifizierung von Leitungen von Kindertageseinrichtungen“ können über die Richtlinie „Qualität in Kitas“ Fördermittel beantragt werden.

Expertinnen und Experten verschiedener Trägerverbände und der Erwachsenenbildung, Fach- und Leitungskräfte aus der Praxis sowie Vertreterinnen und Vertreter der Wissenschaft haben gemeinsam mit dem Niedersächsischen Kultusministerium auf Basis aktueller wissenschaftlicher Studien und einschlägiger Literatur ein umfangreiches Aufgabenprofil von Einrichtungsleitungen erarbeitet. Darauf aufbauend wurde ein kompetenzorientiertes Curriculum konzipiert. Dieses beschreibt die erforderlichen personalen Kompetenzen sowie die Fachkompetenzen (Wissen und Fertigkeiten) von Kita-Leitungen in Niedersachsen. Darüber hinaus sind in der vorliegenden Handreichung Hinweise und Anregungen zu der konkreten Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen formuliert.

Die Handreichung stellt damit eine Grundlage für trägerübergreifende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Stärkung von Kita-Leitungen in Niedersachsen dar. Sie richtet sich im Wesentlichen an Erwachsenenbildungsträger, die das Curriculum im Rahmen ihrer konkreten Angebote an die Zielgruppe „Kita-Leitung“ vermitteln.

## 2. KITA-LEITUNGEN

Die Bedeutung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung hat in den letzten Jahren in Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit stark zugenommen. Wissenschaftliche Erkenntnisse und gesellschaftliche Entwicklungen führten zu einem steigenden Anspruch an die Qualität und Wirksamkeit frühkindlicher Bildung. In Niedersachsen wurde der Bildungsauftrag des Elementarbereichs erstmals 2005 im »Orientierungsplan für Bildung und Erziehung« sowie in den ihn ergänzenden Handlungsempfehlungen »Sprachbildung und Sprachförderung« (2011) und »Die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren« (2012) konkretisiert. Für eine professionelle Umsetzung dieses Bildungsauftrags in Kindertageseinrichtungen nimmt die Leitung einer Kindertageseinrichtung eine besondere Schlüsselposition ein.

Die Rolle von Leitungen in Kindertageseinrichtungen, ihre Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen sind in den letzten Jahren auch stärker in den Fokus wissenschaftlicher Studien gerückt. So hat unter anderem die Bertelsmann Stiftung eine Schwerpunktreihe mit vier Forschungsprojekten zu dem Thema veröffentlicht (Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler (2016): „KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen“; Lange (2017): „Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland“; Falkenhagen, Frauendorf & Bender (2017): „Auf Augenhöhe. Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern“; im Erscheinen: „Kontextbedingungen des Leitungshandelns in deutschen Kindertageseinrichtungen: Gegenwärtige und antizipierte Wirklichkeiten“ (Arbeitstitel)). Auch die Expertise „Qualität für alle – Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung“ (2015) von Frau Viernickel et al. hat sich in einem ausführlichen Kapitel dem Aufgabenprofil, notwendigen Qualifikationen und Zeitkontingenten von Kita-Leitungen gewidmet. Die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) hat sowohl eine Expertise zum Thema herausgegeben (Strehmel & Ulber (2014): „Leitung von Kindertageseinrichtungen“) als auch Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung (2014) veröffentlicht.

Alle Studien zeigen die große Vielfalt und Heterogenität des Tätigkeitsprofils einer Kita-Leitung. Eine einheitliche Tätigkeitsbeschreibung gibt es bisher nicht. Deutlich wird außerdem, dass Kita-Leitungen eine „doppelte Führungsverantwortung“ wahrnehmen müssen:



Sie leiten die Kita als Institution und müssen im Rahmen dessen Management-Aufgaben erfüllen. Gleichzeitig müssen sie die Kita als pädagogischen Raum professionell ausgestalten und die Verantwortung für die Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder – also die pädagogische Arbeit der Einrichtung – tragen (Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016, S. 83). Oftmals nehmen Sie neben ihrer Leitungsfunktion zusätzlich noch eine Tätigkeit im Gruppendienst wahr.

Die Arbeitsgruppe, die das vorliegende Curriculum ausgestaltet hat, hat auf Basis aktueller Studienergebnisse sowie der eigenen Expertise und Erfahrungen aller Mitwirkenden ein umfangreiches Aufgabenprofil erarbeitet und sich dabei auf folgende wesentliche Aufgaben von Kita-Leitungen in Niedersachsen verständigt:

- Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrags,
- Betriebsführung und das Management einer Einrichtung,
- Reflexion und stetige Weiterentwicklung der eigenen Leitungsrolle und Leitungspersönlichkeit, Selbstmanagement und fachliche Positionierung,
- Führung von Mitarbeitenden,
- Zusammenarbeit und Kooperation, beispielsweise mit relevanten Akteurinnen und Akteuren im Sozialraum sowie
- Organisations- und Qualitätsentwicklung.

Um dieser Vielfalt an Aufgaben und den damit verbundenen bildungs-, familien- und gesellschaftspolitischen Ansprüchen gerecht werden zu können, benötigen Kita-Leitungen ein breites Spektrum von Kompetenzen, welche in der vorliegenden Handreichung beschrieben werden.

### 3. AUFBAU UND STRUKTUR DER QUALIFIZIERUNG

#### 3.1. Aufbau

Das Curriculum ist modularisiert aufgebaut. Für jedes Modul werden Kompetenzziele beschrieben, die in einer „**Grundqualifizierung**“ vermittelt werden sollen. Die Grundqualifizierung besteht aus insgesamt sechs Modulen mit jeweils 16 bis 24 Unterrichtseinheiten.

Zusätzlich werden pro Modul vertiefende Kompetenzen benannt, die je nach Schwerpunktsetzung der Qualifizierung durch den Bildungsträger bzw. dem Interesse und den Bedarfen der Teilnehmenden in „**Zusatzmodulen**“ behandelt werden können. Neben dem Erwerb der beschriebenen zusätzlichen Kompetenzen kann es in den Zusatzmodulen jeweils auch um eine Vertiefung der Inhalte aus der Grundqualifizierung gehen. Der zeitliche Umfang der Zusatzmodule wird nicht vorgegeben und kann entsprechend individuell durch den Bildungsträger am Bedarf orientiert geplant werden.

#### 3.2. Kompetenzorientierung

Der DQR (Deutscher Qualifikationsrahmen) definiert Kompetenz als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.“ (Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen, 2011, S.4). Kompetenz wird dabei als umfassende Handlungskompetenz verstanden und bezieht sich insbesondere auf die Kompetenzen, die zur Bewältigung berufstypischer Anforderungen notwendig sind. Durch die Kompetenzorientierung steht das Ergebnis von Lern- und Bildungsprozessen bei den Lernenden stärker im Fokus. Sie trägt dazu bei, dass die Bewältigung von Anforderungen und nicht der Aufbau von zunächst ungenutztem Wissen im Fokus steht (Fröhlich-Gildhoff, Nentwig-Gesemann & Pietsch, 2011).

Handlungskompetenz entfaltet sich dabei in den Dimensionen von Wissen und Fertigkeiten (Fachkompetenz) sowie Selbstkompetenz und Sozialkompetenz (Personale Kompetenz). Fachkompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen. Personale Kompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen vor allem im Beruf zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen (Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen, 2011).

Die Module des vorliegenden Curriculums wurden anhand dieser Definition kompetenzorientiert formuliert. Für jedes einzelne Modul wurden detaillierte sowie überprüfbare Handlungskompetenzen erarbeitet. In Anlehnung an die Struktur des DQR wurde dabei die ebenfalls in den Rahmenrichtlinien für die berufsbezogenen Lernbereiche Theorie und Praxis in der Berufsfachschule Sozialpädagogische Assistentin / Sozialpädagogischer Assistent sowie der Fachschule Sozialpädagogik übernommene Struktur und Darstellung der Kompetenzen gewählt. Durch den Ansatz der Kompetenzorientierung ist sichergestellt, dass die Anforderungen aus der Praxis für das Lernen maßgeblich sind.

### 3.3. Die Module und Selbstlerneinheiten

|   |                     |
|---|---------------------|
| Modul 1<br><b>Erziehungs- und Bildungsauftrag</b>                                       | mind. 24 UE         |
| Modul 2<br><b>Betriebsführung und Management</b>  | mind. 16 UE         |
| Modul 3<br><b>Leitungspersönlichkeit, Selbstmanagement und fachliche Positionierung</b> | mind. 24 UE         |
| Modul 4<br><b>Führung von Mitarbeitenden</b>  | mind. 24 UE         |
| Modul 5<br><b>Zusammenarbeit und Kooperation</b>  | mind. 16 UE         |
| Modul 6<br><b>Organisations- und Qualitätsentwicklung</b>                               | mind. 16 UE         |
| <b>Gesamt Präsenzzeit:</b>  | <b>mind. 120 UE</b> |
| <b>Gesamt (inkl. Selbstlerneinheiten)</b>   | <b>mind. 132 UE</b> |

Für eine erfolgreiche Teilnahme an der Grundqualifizierung sind alle Module im jeweils angegebenen Mindestumfang zu absolvieren. Die jeweiligen Zusatzmodule können abhängig von der Schwerpunktsetzung durch den Bildungsträger bzw. von den Bedarfen und Interessen der Teilnehmenden individuell und flexibel angeboten werden. Der jeweils erforderliche Umfang ist vom Bildungsträger zu bestimmen.

Zusätzlich zur Präsenzzeit von mind. 120 UE sind weitere Übungs- und Selbstlernphasen der Teilnehmenden einzuplanen. Für jedes der sechs Module ist eine Transferaufgabe für die Praxis zu bearbeiten. Die jeweiligen Transferaufgaben sind von dem Bildungsträger festzulegen und sollten durchschnittlich einen zeitlichen Umfang von ca.

zwei Unterrichtseinheiten umfassen. Dabei kann es sich beispielsweise um Recherche-tätigkeiten, die schriftliche Ausgestaltung von Konzepten oder kleineren geplanten Maß-nahmen für die Praxis, Reflexionsaufgaben, die Erstellung einer Präsentation o. Ä. han-deln.

#### **4. ORGANISATION UND UMSETZUNG DER QUALIFIZIERUNG**

Hinsichtlich der konkreten Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahme ist es die Aufgabe der einzelnen Fortbildungsträger, auf Basis der formulierten Handlungskompetenzen ein passendes, didaktisch-methodisch begründetes, an Bedarfen vor Ort ausgerichtetes und insgesamt stimmiges Konzept für die Fortbildungstage zu entwickeln. Dazu müssen pas-sende Inhalte und Themen sowie Methoden und Medien ausgewählt und aufeinander bezogen werden. Die Grundsätze der Erwachsenenbildung sind dabei genauso zu be-achten wie der Einbezug vorliegender professioneller Erfahrungen und Kompetenzen der Teilnehmenden.

Im Folgenden werden diesbezüglich Mindeststandards und Empfehlungen formuliert, die bei der Umsetzung der Qualifizierung zu berücksichtigen sind.

##### **4.1. Gütesiegel**

Für die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen durch einen Bildungsträger wird das „Gütesiegel für Qualifizierungsmaßnahmen in der frühkindlichen Bildung in Niedersach-sen“ vorausgesetzt. Das von der Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (AEWB) und dem Kultusministerium gemeinsam entwickelte Gütesiegel sichert die Qualität von Qualifizierungsangeboten für die Weiterqualifizierung von pädagogischen Fachkräften und Kindertagespflegepersonen auf dem Gebiet der frühkindlichen Bildung. Es definiert qualitative Mindeststandards, die Bildungsträger, Kursleitung, Referentinnen und Refe-renten sowie einzelne Angebote erfüllen müssen, wenn Qualifizierungsangebote über Mittel des Landes finanziert werden sollen.

##### **4.2. Zugangsvoraussetzungen für die Teilnehmenden**

Voraussetzung für die Teilnahme an der Qualifizierung ist die Tätigkeit als Leitung einer Kindertageseinrichtung. Von einer Tätigkeit als Leitung einer Kindertageseinrichtung kann i. d. R. ausgegangen werden, wenn eine Person mit mindestens einer Stunde für die Übernahme entsprechender Leitungsaufgaben vom Gruppendienst freigestellt ist (Leitungsfreistellungsstunde).

### **4.3. Informationsveranstaltung**

Es wird empfohlen, als Bildungsträger im Vorfeld der Qualifizierung eine Informationsveranstaltung für interessierte Teilnehmende zu veranstalten, im Rahmen derer die Organisation der Qualifizierung sowie die Anforderungen an die Teilnehmenden erläutert werden.

### **4.4. Besetzung der Referentinnen und Referenten**

Referentinnen und Referenten sollen in einem für die Weiterbildung relevanten Fachgebiet durch ein Universitäts- oder Fachhochschulstudium qualifiziert sein (z. B. Pädagogik, Sozialpädagogik, Kindheitspädagogik, Erziehungswissenschaften). Ebenso sollten Praxiskenntnisse und Erfahrungen im Kontext von Kindertageseinrichtungen vorhanden sein. Erfahrungen in der Erwachsenenbildung werden vorausgesetzt.

Werden die Module durch unterschiedliche Referentinnen und Referenten vermittelt, so hat die durchführende Bildungseinrichtung sicherzustellen, dass den Teilnehmenden durchgehend eine benannte Ansprechperson (Kursleitung) zur Verfügung steht, die den „roten Faden“ der Qualifizierung und die Anschlussfähigkeit der einzelnen Modulinhalte gewährleistet.

### **4.5. Aufbau**

Es wird empfohlen, jedes Modul in Form von einzelnen Fortbildungstagen (jeweils 8 UE) oder Fortbildungsblöcken (zwei- bis Dreitagesblöcke mit 16 – 24 UE) anzubieten. So wird zum einen gewährleistet, dass die Teilnehmenden zwischen den einzelnen Modulen Zeit für die Bearbeitung der Transferaufgaben haben, zum anderen können durch diesen Aufbau auch Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger berücksichtigt werden.

### **4.6. Quereinstieg und Anerkennung**

Der Bildungsträger hat die Möglichkeit, bereits absolvierte Fortbildungen, die hinsichtlich Inhalt und Umfang mit einem einzelnen oder mehreren Modulen des vorliegenden Curriculums vergleichbar sind, anzuerkennen. Somit wird ein Quereinstieg bzw. die Absolvierung von einzelnen Modulen ermöglicht. Über die Anrechnung von anderen Bildungsangeboten entscheidet der Bildungsträger vor Ort im Einzelfall in eigenem Ermessen.

#### **4.7. Abschluss**

Nach erfolgreicher Teilnahme an der Grundqualifizierung erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat des Nds. Kultusministeriums. Voraussetzung für die erfolgreiche Teilnahme ist

- die Absolvierung aller sechs Module im Umfang von mind. 120 UE (regelmäßige Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen bei max. 10 % Fehlzeiten) sowie
- die Bearbeitung der Transferaufgaben.

Bei Überschreitung der Fehlzeiten entscheidet die Kursleitung in Abstimmung mit der/dem Verantwortlichen der Bildungseinrichtung über die Möglichkeit einer Ersatzleistung. Sofern kein Zertifikat vergeben werden kann, ist der/dem Teilnehmenden eine Teilnahmebescheinigung der durchführenden Bildungseinrichtung auszustellen.

Die Teilnahme an Zusatzmodulen ist den Teilnehmenden zu bescheinigen.

### **5. DIE MODULE**

Die Module des vorliegenden Curriculums wurden kompetenzorientiert formuliert und entsprechen den zentralen Aufgaben und Anforderungen einer Kita-Leitung. Die jeweiligen Kompetenzziele werden in der folgenden Übersicht dargestellt.

# Modul 1: Erziehungs- und Bildungsauftrag (24 UE)

## Handlungsanforderungen:

- Gewährleistung der Umsetzung des Nds. KiTaG, des Nds. Orientierungsplans für Bildung und Erziehung und der ihn ergänzenden Handlungsempfehlungen (*im Folgenden kurz: Nds. Orientierungsplan*)
- Gewährleistung der Umsetzung der pädagogischen Konzeption der Einrichtung und deren kontinuierliche Fortschreibung
- Schutz vor Kindeswohlgefährdung, Stärkung der Kindorientierung, Förderung der Resilienz der Kinder
- Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten
- Einschätzung und ggf. Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, fachlichen Diskursen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen

## Kompetenzerwerb:

### Kompetenzziele: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer...

#### Personale Kompetenz

- ... verstehen die Konzeptionsentwicklung als fortlaufenden Teamprozess und führen einen kontinuierlichen Dialog über deren Umsetzung mit allen beteiligten Akteuren (Träger, Team, Erziehungsberechtigte).
- ... regen den fachlichen Austausch über aktuelle Ansätze und Entwicklungen in der Frühpädagogik im Team an.
- ... begreifen sich als Impulsgeber/ Impulsgeberin und Motor für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit.
- ... begreifen die Gestaltung von Rahmenbedingungen als wesentliche pädagogische Leitungsaufgabe.
- ... reflektieren die Vorgaben des Landes Niedersachsens vor dem Hintergrund der eigenen Konzeption.
- ... gestalten eine Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Erziehungsberechtigten und nehmen diese in ihrer Rolle als Expertinnen und Experten für ihre Kinder ernst.

## Fachkompetenz

### Wissen

- ... kennen das SGB VIII, das KiTaG sowie den Nds. Orientierungsplan.
- ... verfügen über ein breites Fach- und Methodenwissen zur Umsetzung des Nds. Orientierungsplans und der pädagogischen Konzeption (z.B. Möglichkeiten und Grenzen einer anregenden Lernumgebung, Möglichkeiten der Partizipation von Kindern, Möglichkeiten der Förderung von Resilienz der Kinder usw.).
- ... kennen die inhaltliche Ausrichtung des eigenen Trägers und können diese in Beziehung zu den Vorgaben des Landes Niedersachsen setzen.
- ... wissen um die Wichtigkeit der pädagogischen Konzeption in einer Kita.
- ... kennen Methoden, um fachliche Diskussionen im Team anzuregen, zu begleiten und zielorientiert zu nutzen.
- ... kennen die UN-Kinderrechte und wissen, wie diese in Kindertageseinrichtungen umgesetzt werden können.
- ... kennen das Konzept der Bildungs- und Erziehungspartnerschaft.
- ... kennen Beteiligungsmöglichkeiten von Erziehungsberechtigten und deren Potentiale.
- ... kennen Ansätze, um die kulturell, milieuspezifisch, sexuell und/ oder durch Beeinträchtigung bedingte Vielfalt von Kindern und ihren Familien zu berücksichtigen.

### Fertigkeiten

- ... übersetzen den Nds. Orientierungsplan und die pädagogische Konzeption unter Berücksichtigung der trägerspezifischen Ausrichtungen in Prozesse und Strukturen.
- ... begleiten und unterstützen ihr Team bei der Umsetzung des Nds. Orientierungsplans und der pädagogischen Konzeption (z.B. Planung und Gestaltung einer anregenden und kindgerechten Lernumgebung, gemeinsame Entwicklung von Konzepten zur altersgerechten Partizipation von Kindern, zur Stärkung ihrer Resilienz usw.).
- ... leiten eine kontinuierliche Reflexion über die Umsetzung des Nds. Orientierungsplans und der pädagogischen Konzeption mit allen Beteiligten an (Träger, Team, Erziehungsberechtigte) und initiieren Veränderungsprozesse.
- ... steuern und koordinieren die pädagogischen Aufgaben in der Einrichtung.
- ... verankern das für den Kinderschutz notwendige Wissen sowie Abstimmungsprozesse für den Verdachtsfall in der Einrichtung.
- ... setzen gemeinsam mit Team und Träger die UN-Kinderrechte in der Einrichtung um.



|  |   |
|--|---|
| <p>... wissen, welche rechtlichen und organisatorischen Aspekte für integrative Gruppen sowie eine Einzelintegration zu berücksichtigen sind.</p>                    | <p>... initiieren und begleiten die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten (z.B. Informationen bereitstellen, Beteiligungsformen etablieren, Entwicklungsgespräche führen, Beschwerdemanagement usw.).</p> <p>... entwickeln Formen der Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten gemeinsam mit dem Team und dem Träger kontinuierlich weiter.</p> <p>... initiieren und unterstützen responsives Verhalten der Fachkräfte.</p> <p>... berücksichtigen die kulturell, milieuspezifisch, sexuell und/ oder durch Beeinträchtigung bedingte Vielfalt von Kindern und ihren Familien.</p> |
| <p>Zusatzmodul:</p>  |   |
| <p>... Vertiefung der Inhalte</p> <p>... wissen um die Notwendigkeit, aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und gesellschaftliche Herausforderungen zu kennen.</p> | <p>... Vertiefung der Inhalte</p> <p>... sorgen für einen Transfer zwischen der Einrichtung, Wissenschaft und Politik.</p>  |

## Modul 2: Betriebsführung und Management (16 UE)

| Handlungsanforderungen:  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzmanagement</li> <li>• Belegungsmanagement, Steuerung und Bedarfsfeststellung</li> <li>• <i>Strategische Öffentlichkeitsarbeit und modernes Marketing (Zusatzmodul)</i></li> </ul>   |   |
| Kompetenzerwerb:   |   |
| <b>Kompetenzziele: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer...</b>   |   |
| Personale Kompetenz  |   |
| <p>... klären und reflektieren die Arbeitsorganisation, Strukturen sowie tägliche Abläufe mit dem Team und den Erziehungsberechtigten.</p> <p>... sind sich der eigenen Führungsverantwortung in Bezug auf die Betriebsführung der Einrichtung bewusst und übernehmen im Rahmen ihrer Zuständigkeiten auf Einrichtungsebene für wirtschaftliche Entscheidungen Verantwortung.</p>  |   |
| Fachkompetenz  |   |
| Wissen   | Fertigkeiten  |
| <p>... kennen die relevanten rechtlichen und finanziellen Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ des KiTaG,</li> <li>○ des Datenschutzes,</li> <li>○ der Hygiene - und Infektionsschutzbestimmungen,</li> <li>○ von Gefährdungsbeurteilungen,</li> <li>○ des Kinderschutzes,</li> <li>○ von Versicherungsrecht und Aufsichtspflicht sowie</li> <li>○ der Finanzstrukturen von Kitas in Nds. und vor Ort.</li> </ul> | <p>... berücksichtigen die rechtlichen und strukturellen Vorgaben.</p> <p>... setzen finanzielle, materielle und räumliche Ressourcen ressourcenschonend, bedarfsorientiert und konzeptionsgerecht ein.</p> <p>... erstellen in Zusammenarbeit mit dem Träger einen Budgetplan für ihre Einrichtung und kontrollieren dessen Einhaltung regelmäßig.</p> <p>... planen und organisieren Abläufe und Prozesse ressourcen- und kompetenzorientiert unter Einbeziehung des Teams.</p> |

... verfügen über ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis.  
... haben grundlegende verwaltungstechnische Kenntnisse.  
... kennen Methoden der Finanzierungs- und Budgetplanung sowie Controlling-Verfahren.  
... kennen Kriterien für gelungene Organisationsabläufe und –prozesse.  
... kennen Methoden der Bedarfsfeststellung und –steuerung.  
... kennen die Organisationsstrukturen des Trägers.

... planen die Belegungssituation der Einrichtung unter Berücksichtigung pädagogischer und wirtschaftlicher Aspekte.

Zusatzmodul:

... Vertiefung der Inhalte  
... kennen Methoden und Strategien in Bezug auf modernes Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

... Vertiefung der Inhalte  
... erarbeiten unter Berücksichtigung des Profils der Einrichtung ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit, analysieren deren Wirkung regelmäßig und passen die Maßnahmen ggf. an.

## Modul 3: Leitungspersönlichkeit, Selbstmanagement und fachliche Positionierung (24 UE)

### Handlungsanforderungen:

- Kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung der eigenen Rolle als Kita-Leitung
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen fachlichen Expertise
- Selbstreflexion, Selbstachtsamkeit und Zeitmanagement
- Arbeits- und Büroorganisation
- Gestaltung der Arbeitsbeziehung zum Träger

### Kompetenzerwerb:

### Kompetenzziele: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer...

#### Personale Kompetenz

- ... reflektieren die eigene Rolle und Haltung als Kita-Leitung (gegenüber Träger, Team, Erziehungsberechtigten und Kindern).
- ... klären ihr Aufgabenprofil und jeweilige Zuständigkeiten mit dem Träger.
- ... reflektieren die eigene Rolle als Führungskraft, die eigene Führungskompetenz und einen partizipativen Führungsstil und kommunizieren das eigene Führungsverständnis gegenüber Team, Träger und Erziehungsberechtigten.
- ... reflektieren die Verantwortung als Kita-Leitung, das eigene Aufgabenprofil und die an sie gestellten Anforderungen vor dem Hintergrund ihrer Ressourcen.
- ... sichern die eigene fachliche Weiterentwicklung.
- ... sind sich ggf. ihrer Doppelrolle und den damit verbundenen Erwartungen als Führungskraft und Gruppenkraft bewusst.

| Fachkompetenz  |  |
|--|--|
| Wissen   | Fertigkeiten   |
| <p>... kennen Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen der Leitungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen.</p> <p>... kennen die eigenen Pflichten und Entscheidungsbefugnisse sowie die Verantwortungsbereiche des Trägers.</p> <p>... kennen verschiedene Führungsmodelle und –stile.</p> <p>... kennen die Notwendigkeit der eigenen kontinuierlichen Weiterbildung.</p> <p>... wissen, wie sie sich kontinuierlich neues Wissen über frühpädagogische Konzepte aneignen und in der Einrichtung umsetzen können.</p> <p>... kennen die Konzepte und verschiedene Methoden der Selbstachtsamkeit und Selbstreflexion.</p> <p>... kennen verschiedene Methoden der Arbeits- und Büroorganisation sowie des Zeitmanagements.</p> | <p>... entwickeln eine eigene Haltung und Rolle als Leitung und Führungskraft sowie einen persönlichen partizipativen Führungsstil (gegenüber Träger, Team und Erziehungsberechtigten).</p> <p>... klären jeweilige Zuständigkeiten und Aufgaben mit dem Träger.</p> <p>... strukturieren und organisieren eigene Aufgaben sowie die Aufgaben im Team.</p> <p>... entwickeln und etablieren eine gelingende Form der Zusammenarbeit im Team.</p> <p>... eignen sich regelmäßig neues fachliches Wissen über frühpädagogische Konzepte an.</p> <p>... analysieren den eigenen Fort- und Weiterbildungsbedarf und nutzen entsprechende Weiterbildungsangebote.</p> <p>... nutzen Fachberatung als Unterstützung von außen.</p> <p>... organisieren ihren Arbeits- und Büroalltag und setzen geeignete Methoden des Zeitmanagements um.</p> |
| Zusatzmodul:   |  |
| <p>... Vertiefung der Inhalte</p>  | <p>... Vertiefung der Inhalte</p> <p>... beziehen Position in allen wichtigen pädagogischen und organisatorischen Fragen.</p>  |

## Modul 4: Führung von Mitarbeitenden (24 UE)

### Handlungsanforderungen:

- Personalgewinnung, -auswahl und -bindung
- Praxismentoring, Einarbeitung
- Personalmanagement, Planung des Personaleinsatzes
- Führung in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen
- Teamentwicklung sowie Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeitenden
- *Gesundheitsmanagement (Zusatzmodul)*

### Kompetenzerwerb:

#### Kompetenzziele: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer...

#### Personale Kompetenz

- ... sind sich ihrer Führungsverantwortung in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen bewusst.
- ... sind sich ihrer Rolle als Schnittstelle zwischen den Mitarbeitenden und dem Träger bewusst.
- ... reflektieren die Weiterentwicklungspotentiale der Mitarbeitenden.
- ... sind sich der eigenen Vorbildfunktion bewusst.

#### Fachkompetenz

##### Wissen

- ... kennen Instrumente zur Personalgewinnung und –bindung sowie Modelle für die Personaleinsatzplanung.

##### Fertigkeiten

- ... führen eine vorausschauende Personalplanung durch.
- ... beteiligen sich an Einstellungsverfahren (z. B. Anforderungsprofil, Personalauswahl).

... kennen relevante rechtliche Vorgaben, die die Personalführung betreffen (z. B. Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Mutterschutz).

... haben Kenntnisse über die aktuelle Fachkräftesituation und kennen die relevanten Ausbildungsformen, Berufsabschlüsse und Studiengänge.

... kennen die individuellen Kompetenzen und Entwicklungsbedarfe der einzelnen Mitarbeitenden sowie im Team insgesamt.

... kennen Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung sowie regionale Bildungsanbieter.

... kennen das Konzept des Praxismentoring und die damit verbundenen Aufgaben einer Kita-Leitung.

... kennen Strategien und Methoden des Stress- und Krisenmanagements.

... kennen die wesentlichen Merkmale und Inhalte von Arbeitszeugnissen.

... kennen Theorien und Methoden der Kommunikation, Gesprächsführung und Moderation.

... erstellen und verantworten Dienstpläne unter Berücksichtigung aktueller Arbeitsanforderungen und besprechen diese im Team.

... finden gemeinsam mit dem Team und dem Träger Lösungen bei Personalengpässen.

... beachten die rechtlichen Vorgaben (z. B. Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Mutterschutz).

... wertschätzen und nutzen Potentiale und Kompetenzen der Mitarbeitenden.

... sorgen für Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden sowie des Teams insgesamt.

... führen regelmäßig Personalentwicklungsgespräche durch.

... wirken an Probezeitgesprächen und ggf. Abmahnungen und Kündigungen mit.

... etablieren das Praxismentoring in Zusammenarbeit mit der Ausbildungsstätte und dem Team in der Einrichtung.

... organisieren die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden in der Einrichtung und im Team.

... wirken an der Erstellung von Arbeitszeugnissen und Ausbildungsbeurteilungen mit.

... setzen geeignete Verfahren der Gesprächsführung, Kommunikation und Moderation ein.

### Zusatzmodul:

... Vertiefung der Inhalte

... kennen die Notwendigkeit eines betriebsinternen Gesundheitsmanagements als Querschnittsaufgabe in allen Qualitätsbereichen sowie konkrete Ansätze des Gesundheitsmanagements.

... kennen Ansätze des Diversity Managements.

... können zwischen Arbeitnehmer/innen- und Arbeitgeber/innenrechten und -pflichten differenzieren und kennen die wesentlichen Inhalte der jeweiligen Ordnung über die Zusammenarbeit von Arbeitgeber/in und der Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen (i. d. R. BetrVG, Personalvertretungsgesetz oder Ordnung über Mitarbeitervertretung der Kirchen).

... Vertiefung der Inhalte

... setzen Maßnahmen des Gesundheitsmanagements um.

... setzen das Leitbild und das Konzept zum Diversity Management des Trägers in der Kita um.



## Modul 5: Zusammenarbeit und Kooperation (16 UE)

| Handlungsanforderungen:  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffnung und Vernetzung im Sozialraum</li> <li>• Kooperation mit den relevanten Akteuren im Bereich der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (Fachberatung, Grundschulen, (Berufs-)Fachschulen, Universitäten, Kindertagespflegepersonen, Elternschaft/ Elternbeirat, weitere relevante Akteurinnen und Akteure im Sozialraum)</li> <li>• Schaffung von Partizipations- und Beteiligungsstrukturen</li> </ul> |  |
| Kompetenzziele: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer...  |  |
| Personale Kompetenz  |  |
| <p>... vernetzen sich im Sozialraum.</p> <p>... reflektieren die eigene Haltung und Position den verschiedenen Netzwerkpartnern gegenüber.</p> <p>... nehmen verschiedene Perspektiven und Bedarfe wahr und verstehen unterschiedliche Lebenslagen und Wertvorstellungen.</p>  |  |
| Fachkompetenz  |  |
| Wissen   | Fertigkeiten   |
| <p>... kennen das Konzept kommunaler Bildungslandschaften und ihre Potentiale.</p> <p>... wissen, in welche Strukturen und Verantwortlichkeiten die eigene Einrichtung im Sozialraum eingebunden ist.</p> <p>... kennen Angebote und Einrichtungen des eigenen Trägers.</p> <p>... kennen das Konzept der Familienbildung sowie von Familienzentren.</p> <p>... kennen die Angebote für Familien im Sozialraum.</p>  | <p>... vernetzen die Einrichtung im Sozialraum und bauen verbindliche Kooperationsstrukturen auf, die sie gemeinsam mit Team und Träger kontinuierlich weiterentwickeln.</p> <p>... ziehen gemeinsam mit dem Team Ableitungen aus den Entwicklungen im Sozialraum und den Erkenntnissen aus den Familien für die pädagogische Arbeit in der Einrichtung.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>... erkennen Zusammenhänge und Bedingungen in Familiensystemen und Institutionen.</p> <p>... kennen verschiedene Methoden der Gesprächsführung sowie des Konflikt- und Beschwerdemanagements.</p> | <p>... nutzen als Unterstützung Fachberatung und weitere externe Expertinnen und Experten.</p> <p>... binden die Interessensvertretung der Eltern (z. B. Elternbeirat) in relevante Entwicklungen der Einrichtung ein.</p> <p>... wenden verschiedene Formen der Gesprächsführung situationspezifisch und adressatengerecht an.</p> |
| Zusatzmodul:   |   |
| <p>... Vertiefung der Inhalte</p>  | <p>... Vertiefung der Inhalte</p>   |

## Modul 6: Organisations- und Qualitätsentwicklung (16 UE)

|  |   |
|--|---|
| <b>Handlungsanforderungen:</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsentwicklung und –management</li> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• (Weiter-)Entwicklung der Einrichtungside ntität und –kultur</li> <li>• Entwicklung von Perspektiven für die Einrichtung</li> <li>• Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen, <i>Change Management (Zusatzmodul)</i></li> </ul> |   |
| <b>Kompetenzerwerb:</b>  |   |
| <b>Kompetenzziele: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer...</b>   |   |
| <b>Personale Kompetenz</b>   |   |
| <p>... sind motiviert, die eigene Einrichtung weiterzuentwickeln.</p> <p>... verstehen Qualitätsentwicklung und -management als fort dauernden Prozess.</p> <p>... sind sich ihrer Vorbildfunktion hinsichtlich der Organisationskultur bewusst.</p> <p>... reflektieren verschiedene Perspektiven, Erwartungen und Widerstände in Veränderungsprozessen.</p>          |   |
| <b>Fachkompetenz</b>   |   |
| <b>Wissen</b>  | <b>Fertigkeiten</b>   |
| <p>... haben einen Überblick über verschiedene Qualitätsmanagementsysteme.</p> <p>... kennen Methoden des Projektmanagements.</p> <p>... kennen Methoden der Organisationsentwicklung.</p>   | <p>... planen und organisieren Abläufe in der Einrichtung.</p> <p>... setzen geeignete Methoden des Projektmanagements sowie der Organisationsentwicklung um.</p> |

- ... wissen um die Bedeutung der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements für die eigene Einrichtung.
- ... kennen die Grundlagen des Qualitätsmanagementsystems der eigenen Einrichtung.
- ... können kleinere Veränderungsprozesse anstoßen, begleiten und das damit jeweils verbundene Risiko einschätzen.

- ... entwickeln mit Team und Träger mittel- und langfristige Ziele für die Organisation und überprüfen deren Erreichung regelmäßig.
- ... initiieren die Entwicklung von Perspektiven für die Kindertageseinrichtung im Team.
- ... erkennen Veränderungsbedarfe, initiieren und moderieren nach Rücksprache mit dem Träger kleinere Veränderungsprozesse in der Einrichtung und schätzen das jeweilige Risiko ab.
- ... etablieren Beteiligungsformen an den Veränderungsprozessen für alle Beteiligten (Team, Träger, Kinder und Familien).

Zusatzmodul:

- ... Vertiefung der Inhalte
- ... kennen Methoden des Change Managements.
- ... können auch größere Veränderungsprozesse anstoßen und begleiten und das damit jeweils verbundene Risiko einschätzen.
- ... kennen Förderprogramme für Kindertageseinrichtungen.
- ... kennen Entwicklungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen, die für die Kindertagesbetreuung relevant sind.

- ... Vertiefung der Inhalte
- ... setzen geeignete Methoden des Changemanagements um.
- ... erkennen größere Veränderungsbedarfe, initiieren und moderieren nach Rücksprache mit dem Träger Veränderungsprozesse in der Einrichtung und schätzen das jeweilige Risiko ab.
- ... beteiligen sich in Absprache mit Träger und Team an Förderprogrammen für Kindertageseinrichtungen.
- ... beteiligen sich an Evaluationsverfahren.
- ... treffen Ableitungen aus politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen für die Arbeit in der eigenen Kindertageseinrichtung.

## 6. LITERATURVERZEICHNIS

- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011) (Hrsg.). *Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen*.
- Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung*, Band 10. München.
- Falkenhagen, H., Frauendorf, T. & Bender, N. (2017). *Auf Augenhöhe. Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).
- Fröhlich-Gildhoff, K., Nentwig-Gesemann, I. & Pietsch, S. (2011). *Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte*. München: Deutsches Jugendinstitut e. V./Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) (Hrsg.)
- Lange, J. (2017). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).
- Nentwig-Gesemann, I, Nicolai K. & Köhler, L. (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).
- Niedersächsisches Kultusministerium (2018) (Hrsg.). *Orientierungsplan für Bildung und Erziehung – Gesamtausgabe*.
- N.N. (im Erscheinen): *Kontextbedingungen des Leitungshandelns in deutschen Kindertageseinrichtungen: Gegenwärtige und antizipierte Wirklichkeiten* (Arbeitstitel). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. WiFF Expertisen, Band 39. München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) (Hrsg.).

Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissling, C., Bense, J. & Haug-Schnabel, G. (Hrsg.) (2015). *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung*. Freiburg: Herder.



Impressum

Herausgeber:

Niedersächsisches Kultusministerium

Referat 51 – Frühkindliche Bildung, Qualitätsentwicklung und Finanzen

Schiffgraben 12

30159 Hannover

Internet: [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)

Hinweis: Als Online-Fassung zum Herunterladen finden Sie diese Broschüre unter [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de) < Frühkindliche Bildung < Aus-, Fort- und Weiterbildung < Qualifizierung für Kita-Leitungen

Diese Broschüre darf, wie alle Broschüren der Landesregierung, nicht zur Wahlwerbung in Wahlkämpfen eingesetzt werden.

Januar 2020