



B | Kompetenzorientierte Weiterbildung

B

Inhalt

1	Kompetenzorientierung in der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte	114
1.1	Das Kompetenzparadigma in der Aus- und Weiterbildung	114
1.2	Die Kompetenzprofile der WiFF	117
1.3	Aufbau der Kompetenzprofile	118
1.4	Anforderungen an die Weiterbildnerinnen und Weiterbildner	120
2	Das Kompetenzprofil „Kita-Leitung“	123
2.1	Die Handhabung des Kompetenzprofils	123
2.2	Vorbemerkung der Expertengruppe <i>Susanne Skoluda-Feldes</i>	124
2.3	Die Handlungsanforderungen im Überblick	128

B

Kompetenzorientierte Weiterbildung

Die Kompetenzprofile sind ein Kernstück der *Wegweiser Weiterbildung*, die für die jeweiligen Qualifizierungsbereiche gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der Wissenschaft, der Fachpolitik sowie der Aus- und Weiterbildung in Expertengruppen entwickelt wurden. Der Referenzrahmen des Kompetenzprofils orientiert sich an aktuellen berufspolitischen Vorgaben auf europäischer Ebene und Bundesebene, namentlich dem *Europäischen Qualifikationsrahmen* (EQR) und dessen nationaler Umsetzung im *Deutschen Qualifikationsrahmen* (DQR).

In Teil B wird zunächst dargelegt, warum WiFF Impulse für die Kompetenzorientierung setzen möchte. Zudem werden der Aufbau sowie die Funktion der WiFF-Kompetenzprofile erläutert. Nach einer Einführung in die Handhabung des Kompetenzprofils und einer Vorbemerkung der Expertengruppe folgt das Kompetenzprofil „Kita-Leitung“.

1 Kompetenzorientierung in der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte

1.1 Das Kompetenzparadigma in der Aus- und Weiterbildung

Der Kompetenzbegriff hat in der Bildungslandschaft in den letzten Jahren eine neue Schubkraft entfaltet. Dazu gaben insbesondere bildungspolitische Entwicklungen wie das Bologna-Abkommen an den Hochschulen oder die PISA-Studie im Schulbereich den Anstoß. Auch die Aus- und Weiterbildung befindet sich derzeit auf dem Weg zu kompetenzorientierten Lehr-Lernformaten. Akzente hierfür werden insbesondere durch den *Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR)* bzw. auf nationaler Ebene durch den *Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR)* gesetzt, die zu einer Neuausrichtung der Bildungsbereiche herausfordern. Im Folgenden soll ein Einblick in diese Bewegungen gegeben werden.

EQR und DQR

Die europäische Berufsbildungspolitik hat mit der Lissabon-Strategie im Jahr 2000 ein Programm verabschiedet, das vorsieht, Europa bis zum Jahr 2010 „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt“ zu machen (Scherb 2012). Das Programm wurde mit der Strategie „Europa 2020“ verlängert. Als deren Ziele werden „die Hebung der Berufsbeteiligung in den europäischen Ländern, die Stärkung der beruflichen Bildung und ihrer gesellschaftlichen Wertigkeit und Verwertbarkeit sowie die Durchlässigkeit der Bildungs- und Berufsbildungssysteme“ beschrieben (Deißinger 2009, S. 94).

Als wichtige Richtlinie für die Umsetzung dieser Strategie gilt der *Europäische Qualifikationsrahmen (EQR)*, der in Maastricht 2004 angestoßen sowie 2008 von Europäischem Parlament und Rat angenommen wurde. Der EQR ist ein Referenzrahmen,

der erstmals Abschlüsse der allgemeinen, beruflichen und akademischen Aus- und Weiterbildung europaweit in einem System vereint und damit vergleichbar macht. Schulische Bildung, Berufsbildung und Hochschulbildung werden unter dieser Idee als offene Systeme betrachtet. Diese Sichtweise steht konträr zur deutschen Tradition, nach der die Bildungssektoren nicht nur klar voneinander abgegrenzt sind, sondern sich auch in ihren jeweiligen Lernkulturen deutlich unterscheiden. Die Einmündung von einem in den nächsten Sektor ist abhängig vom jeweiligen Bildungsabschluss und folgt einer gestuften Bildungslogik. Mit der Einführung des EQR werden diese Traditionen hinterfragt. Der Aufbau des EQR ist deutlich an die Bildungs- und Berufsbildungssysteme der anglo-amerikanischen Länder angelehnt (ebd., S. 96). Mit dem Qualifikationsrahmen sollen sowohl formale, als auch informell und non-formal erworbene Kompetenzen abgebildet werden. Er besteht aus acht Niveaustufen und drei Kategorien, in denen durch Deskriptoren Kategorien festgelegt werden, die charakteristische Kompetenzen (*knowledge, skills, competences*) beschreiben. Statt der klassischen Bildungsabschlüsse stehen hier allgemeine Handlungskompetenzen im Vordergrund (ebd., S. 95). Die europäischen Staaten haben sich verpflichtet, auf der Basis des EQR nationale Qualifikationsrahmen zu entwickeln (The European Center for the Development of Vocational Training 2010, S. 21). Die Umsetzung in nationale Qualifikationsrahmen erfolgt im Gegensatz zum Bologna-Prozess relativ offen und führte zu sehr unterschiedlichen Rahmen in den verschiedenen europäischen Ländern (Friederich 2013, S. 86 ff.). Mit der Entwicklung des *Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)* wurde eine intensive Debatte ausgelöst, die bis heute nicht an Dynamik verloren hat (Berth/Diller/Nürnberg/Rauschenbach 2013).

Der *Deutsche Qualifikationsrahmen* hat das Ziel, Kompetenzen bildungsbereichübergreifend zu beschreiben und vergleichbar zu machen und wurde vom *Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen* (AK DQR 2011) entwickelt. Im Gegensatz zum EQR werden bislang keine non-formalen und informellen Kompetenzen berücksichtigt, eine Weiterentwicklung des DQR in diese Richtung ist jedoch vorgesehen. Insbesondere die Zuordnung von Bildungs- und Berufsabschlüssen zu den verschiedenen Kompetenzniveaus sorgt seit der Vorstellung des DQR zum Teil für heftige Kontroversen. Die Zuordnung des Abiturs zu einer Niveaustufe wurde zunächst zurückgestellt (Rauschenbach 2013). Im Januar 2012 einigten sich Spitzenvertreterinnen und -vertreter von Bund, Ländern und Sozialpartnern auf einen Kompromiss bei den Zuordnungen der beruflichen Bildung sowie der Abschlüsse auf Hochschulebene in die Niveaustufen des DQR (Pressemitteilung des BMBF vom 31.01.2012). Für frühpädagogische Fachkräfte bedeutet dies: Auf Stufe 6 finden sich sowohl die Abschlüsse der Erzieherinnen und Erzieher an den Fachschulen bzw. Fachakademien für Sozialpädagogik als auch die Bachelor-Abschlüsse der Absolventinnen und Absolventen kindheits- bzw. frühpädagogischer Studiengänge; die Qualifikation der Sozialassistentinnen und -assistenten bzw. Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger ist Stufe 4 zugeordnet. Im Mai 2013 wurde mit der Unterzeichnung des gemeinsamen Beschlusses zum DQR durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), die Kultusministerkonferenz (KMK) und die Wirtschaftsministerkonferenz (WMK) eine Grundlage zur Einführung des Deutschen Qualitätsrahmens geschaffen.

Die im EQR geforderte Ausrichtung des allgemeinen und beruflichen Bildungssystems auf „Kompetenzen“ impliziert einen veränderten Blick auf die Lernkultur in der Aus- und Weiterbildung, was im Folgenden näher erläutert wird.

Kompetenzorientierung

Die Diskussion um den Kompetenzbegriff ist geprägt durch unterschiedliche Phasen der Akzeptanz

in der deutschen Bildungslandschaft (Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XVIII). In der Erziehungswissenschaft wurde der Begriff insbesondere durch Heinrich Roth in den 1970er-Jahren etabliert. Im Rahmen der Kompetenzdiskussion gab er den wichtigen Anstoß, das Verständnis von Kompetenz über entsprechende Modelle zu konkretisieren. In den letzten Jahren haben sich verschiedene *Kompetenzmodelle* durchgesetzt, die sich grob in sogenannte Struktur-, Prozess- und Stufenmodelle unterscheiden lassen. Ein einheitliches Modell zur Kompetenzerfassung liegt nicht vor und ist derzeit auch nicht denkbar (ebd., S. XVII). Denn Kompetenzmodelle unterscheiden sich in Abhängigkeit von bestimmten Handlungsdimensionen, die erfasst werden sollen. Grundsätzlich wird anhand der unterschiedlichen Kompetenzmodelle versucht, den Prozess der Handlungsfähigkeit zu erfassen und zu markieren, welche Kompetenzfacetten hier hauptsächlich zusammenwirken. Generell kann davon gesprochen werden, dass unter Kompetenz „die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen“ verstanden wird (Klieme/Hartig 2007, S. 19). Der Kompetenzbegriff ist damit kontextspezifisch ausgerichtet, trägt aber den Anspruch auf Verallgemeinerung in sich und weist mit der Dimension, Individuen zu selbstorganisiertem Handeln zu befähigen, eine Nähe zu einem aufklärerischen Bildungsverständnis auf. Hinter der Systematik von EQR und DQR steht die Annahme, dass Bildungsprozesse auf konkrete Handlungssituationen in der Praxis vorbereiten sollen. Das bedeutet, dass ein Qualifizierungsangebot, das auf die Bewältigung einer bestimmten Situation ausgerichtet ist, alle notwendigen *Teilkompetenzen (Kompetenzfacetten)* berücksichtigen muss.

Der DQR unterscheidet zwischen „Wissen“, „Fertigkeiten“ sowie „Sozial- und Selbstkompetenz“. Stellt man die Handlungsfähigkeit – und damit das (professionelle) Handeln einer Person – in den Mittelpunkt der Bildungsprozesse, hat das weitreichende didaktische Konsequenzen. Aufgrund der veränderten Zielsetzung wird von Bildungsinstitutionen entsprechend erwartet, Bildungsprozesse zukünftig so zu gestalten, dass Lerngelegenheiten so angelegt sind, dass *Handlungsanforderungen* im

Mittelpunkt der Lernsituation stehen. Hierbei gilt es, die unterschiedlichen Kompetenzfacetten im Blick zu behalten und entsprechende Lerngelegenheiten dafür zu nutzen. Die „kompetenzorientierte“ Aus- und Weiterbildung hat daher große Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildungsformate, die aufgefördert sind, Lern- und Arbeitswelt stärker zu verschränken.

In der Berufsbildung wurde bereits in den 1960er-Jahren angenommen, dass das vermittelte Wissen für die Bewältigung von Aufgaben durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht ausreicht, da der technische Wandel ein stetiges Dazulernen erfordert (Edelmann/Tippelt 2007, S. 130). Es entstand eine breite Diskussion um die sogenannten „Schlüsselkompetenzen“, die es ermöglichen (sollen), auch unbekannte Herausforderungen zu meistern und Wissen individuell auf neue Situationen zu übertragen. Individuen sollten über „adäquate Selbststeuerungs-, Koordinations- und Kommunikationsfähigkeiten (...) verfügen“ (ebd., S. 132), die es ihnen ermöglichen, selbstständig und flexibel auf Veränderungen zu reagieren und konstruktiv neue Informationen und Erfahrungen zu verarbeiten (Schüßler 2007, S. 51). Gerhard Mertens legte dazu in den 1970er-Jahren ein erstes Konzept vor, das als Grundlage für ein Verständnis von Qualifikationen diene, „das über enge, an unmittelbare Anforderungen beruflicher Tätigkeiten gebundene Kenntnisse und Fähigkeiten hinausreichte“ (Mertens zitiert in Edelmann/Tippelt 2007, S. 131). Die wachsende Bedeutung von Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung ist demnach Ergebnis „beschleunigter Innovationsdynamiken (...), die in beruflichen und privaten Lebensbereichen zu immer komplexeren Anforderungen führen“ (ebd., S. 132). Damit wurde in der Berufsbildung schon früh der Weg eingeschlagen, nicht nur auf formale Bildungsziele abzuheben, sondern in Aus- und Weiterbildungsprozessen auch sogenannte „life skills“ bzw. inhaltsübergreifende Kompetenzen zu fördern. Kompetenzorientiert aus- bzw. weiterzubilden bedeutet zunächst, die Verschiedenheit der Lernenden anzuerkennen und die Lehrprozesse entsprechend teilnehmerrorientiert auszurichten. Weiterhin sind die konkret

relevanten Handlungsanforderungen der Teilnehmenden zu identifizieren, um auf der Basis dieser Handlungsanforderungen die Lehr-Lernprozesse „passgenau“ zu gestalten. Die Berücksichtigung und Bearbeitung aller Kompetenzbereiche ist Ziel einer kompetenzorientierten Methodik und Didaktik.

Kompetenzorientierte Weiterbildungen in der Frühpädagogik

In den letzten Jahren zeigen sich sogenannte Innovationsdynamiken auch im frühpädagogischen Arbeitsfeld. Diese wurden insbesondere durch den sozialen Wandel motiviert und führten zu tiefgreifenden strukturellen Reformbewegungen in diesem Bereich wie z.B. dem Recht auf einen Krippen- und Kindergartenplatz, Bildungs- und Orientierungsplänen der Länder oder auch der Sprachstandserfassung und Ansprüchen in Richtung inklusiver Bildung u.v.a. Diese Innovationsdynamiken führten nicht nur zu einem Bedeutungswandel frühkindlicher Institutionen im Gesellschaftssystem, sondern stellen auch die pädagogischen Fachkräfte vor neue Herausforderungen im Berufsalltag. Aufgabe der Aus- und Weiterbildung ist es, die Fachkräfte auf die immer komplexer werdenden Anforderungen in der Praxis vorzubereiten.

Kompetenzorientierung kann dazu beitragen, Weiterbildungen auf konkrete, alltägliche Handlungsanforderungen auszurichten und auf diese Weise die Fachkräfte in ihrer Handlungsfähigkeit zu unterstützen und diese zu erweitern. In erster Linie sind professionelle Handlungskompetenzen zu stärken, d.h. Fachkräfte zu befähigen, ihre Routinen und den pädagogischen Alltag vor dem Hintergrund wissenschaftlichen Wissens zu reflektieren.

1.2 Die Kompetenzprofile der WiFF

Die *Kompetenzprofile* sind als *Qualitätsentwicklungsinstrumente* für die Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte zu verstehen. Das Kompetenzprofil der *Wegweiser Weiterbildung* repräsentiert nicht das volle Repertoire einer pädagogischen Fachkraft zu einem bestimmten Schwerpunktbereich, sondern dient vielmehr dazu, passgenaue Weiterbildungen in Anlehnung an spezifische Handlungsanforderungen zu konzipieren. Weiterbildungsanbieter erhalten damit über die konkrete Bestimmung von Lerninhalten hinaus einen konzeptionellen Rahmen für die Entwicklung von kompetenzorientierten Weiterbildungsangeboten. Kompetenzprofile sind eine Voraussetzung für den Weg zu einer outcome-orientierten Gestaltung von Weiterbildung (Arnold 2012). In der Veranstaltung erhalten die Teilnehmenden Lerngelegenheiten, die auf unterschiedliche Teilkomponenten (Wissen, Fertigkeiten, Sozial- und Selbstkompetenz) zielen und damit die Weiterentwicklung der Handlungskompetenz unterstützen. Anhand des Kompetenzprofils können die Kompetenzen mit Blick auf die unterschiedlichen Handlungsanforderungen schrittweise in den Weiterbildungen bearbeitet werden. Die *Kompetenzprofile* sind „idealtypische“ Konstrukte und „markieren die Ziellinie, auf die sich Lernende mit ihrer Kompetenzentwicklung hinbewegen.“ (Arnold 2012, S. 47) Diejenigen, die an einer Weiterbildung interessiert sind, erhalten einen Überblick über die Kompetenzen in einem Themenfeld, der es ihnen erlaubt, gezielt zu entscheiden, zu welchen Aspekten sie vordringlich Weiterbildung in Anspruch nehmen wollen.

Kompetenzprofile der WiFF unterstützen die Modularisierung von Weiterbildung

Um Kompetenzen zu erwerben bzw. weiterzuentwickeln, reicht die Teilnahme an einer einzelnen Veranstaltung nicht aus. Kompetenzerwerb ist ein langfristiger Prozess, der nicht nur in non-formalen sondern auch in informellen Kontexten stattfindet. Kompetenzen erweitern sich in konkreten

Handlungssituationen, wenn bisherige Erfahrungen sich mit neuen Perspektiven, die durch die Weiterbildungen eröffnet werden, verschränken. Für die Konzeption einer kompetenzorientierten Weiterbildung sind die Kompetenzprofile der WiFF aufgrund ihrer *differenzierten* und *präzisen Formulierung* besonders geeignet, um die einzelnen Kompetenzfacetten im Rahmen von unterschiedlichen Handlungsanforderungen detailliert zu beleuchten. Diese Form der Ausdifferenzierung erleichtert die gezielte Planung von Weiterbildungsprogrammen, weil die Kompetenzprofile der WiFF einen Überblick über das breite Spektrum wichtiger Kompetenzen für einen bestimmten Qualifizierungsbereich geben. Daher lädt das Kompetenzprofil dazu ein, modularisierte Weiterbildungen aufzubauen, die zentrale Handlungsanforderungen in Teilmodulen vermitteln. Die Kompetenzprofile der WiFF zeigen, wie angestrebte Lernergebnisse als Kompetenzen formuliert werden können. Damit bieten sie eine Grundlage für die Modularisierung von Weiterbildungsangeboten, die aufeinander aufbauen, um zur Entwicklung von übergreifenden Curricula beizutragen. Modular aufgebaute Weiterbildungsbausteine befördern lebenslanges Lernen und können zu einer langfristigen beruflichen Entwicklung beitragen. Wenn die Module durch die Vergabe von Credit Points insgesamt zu einer stufenweisen Höherqualifizierung beitragen, wäre das Ziel „Aufstieg durch Bildung“ erreicht. Auch wenn die formale Eingliederung von Weiterbildungsangeboten im DQR noch nicht greifbar ist, stellt die Kompetenzorientierung von Weiterbildung einen ersten Schritt hin zu einem gestuften Weiterbildungssystem dar. In einem solchen System mit modularen Weiterbildungsbausteinen liegt auch die Chance, Entwicklungspfade transparent zu machen und Anrechnungsmöglichkeiten zu integrieren (von Hippel/Grimm 2010).

Abweichungen von der DQR-Systematik

Das Ziel von WiFF ist es, Kompetenzen möglichst auf konkrete Situationen bezogen zu bestimmen. WiFF nutzt daher in den Kompetenzprofilen einschlägige Fachsprache, um frühpädagogische Situationen präzise beschreiben zu können. Damit heben sich

die WiFF-Kompetenzprofile von den standardisierten und abstrakten Formulierungen des Deutschen Qualifikationsrahmens ab. Eine weitere Abweichung stellt die Nichtzuordnung zu einer DQR-Niveaustufe dar. Es wird davon ausgegangen, dass die Zielgruppe der Weiterbildungen, die auf der Basis der WiFF Kompetenzprofile konzipiert sind, Erzieherinnen und Erzieher sind, die nach DQR-Maßstäben dem Kompetenzniveau 6 zugeordnet werden. Daher orientieren sich die Formulierungen der Kompetenzprofile am Ausbildungsniveau von Erzieherinnen und Erziehern. Gleichwohl können die Profile auch für frühpädagogische Fachkräfte mit unterschiedlichen Voraussetzungen nutzbar sein. So bieten ausgewählte Teile der Kompetenzprofile Anknüpfungspunkte zur Höherqualifizierung für verschiedene frühpädagogische Berufsgruppen.

Anschlussfähigkeit durch WiFF Kompetenzprofile

Die konkrete Beschreibung von Lernergebnissen und die kompetenzorientierte Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsangeboten ist in formaler Hinsicht die Basis, um Kompetenzen aus einer Weiterbildung auf ein Hochschulstudium anrechnen zu können. Die Weiterbildungs-Curricula müssen folglich so konzipiert sein, dass sie anschlussfähig sind zu anderen Qualifizierungen. Eine weitere Voraussetzung für die Anschlussfähigkeit sind kompetenzbasierte Prüfungsverfahren. Wenn eine Niveaustufe für eine Weiterbildung festgelegt und möglicherweise Credit Points erworben wurden, kann die Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens ein Baustein zur Höherqualifizierung und für den beruflichen Aufstieg sein.

1.3 Aufbau der Kompetenzprofile

Das Kompetenzmodell, das als Referenz für die WiFF-Kompetenzprofile genutzt wird, ist der DQR. Neben seiner politischen Bedeutung ist er mit seiner analytischen Unterscheidung von vier Dimensionen auch gut geeignet, themenspezifische Kompetenzprofile zu entwickeln (vgl. Tab. 1). Diese Ausdifferenzierung weist nicht nur deutliche Ähnlichkeiten mit anderen Kompetenzklassifizierungen (Edelmann/Tippelt 2007, S. 133; Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XV f.) auf, sondern sie findet sich auch als Ausbildungsziel in den Studiengängen für frühpädagogische Fachkräfte (Fröhlich-Gildhoff u.a. 2011).

Kompetenz definiert sich nach dem DQR 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. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden“ (AK DQR 2011, S. 16).

Tabelle 1: Struktur des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Tiefe und Breite	Instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Team-/Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Eigenständigkeit/ Verantwortung, Reflexivität, Lernkompetenz

Quelle: AK DQR 2011

Fachkompetenz/Wissen und Fertigkeiten

Unter der Rubrik „Wissen“ (vgl. Abb. 1) werden im DQR zentrale, für die Bewältigung der jeweiligen Anforderung erforderliche Kenntnisse und Wissensbestände aufgeführt. Im Vergleich dazu zeichnen sich „Fertigkeiten“ durch einen deutlich stärkeren Handlungsbezug aus, d. h. hier wird beschrieben, welche Handlungen die Fachkraft beherrschen sollte (z. B. „führt Gespräche mit Eltern“). Laut DQR gehören dazu instrumentale und systemische Fertigkeiten sowie Beurteilungsfähigkeit. Für den Bereich der Pädagogik ist diese eher technische Charakterisierung zu ergänzen um die Fertigkeit, kreativ Probleme zu lösen sowie Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten (Edelmann/ Tippelt 2007, S. 133).

Sozialkompetenz

Laut DQR sind zur „Sozialkompetenz“ Team- bzw. Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation zu zählen. Nach Doris Edelmann und Rudolf Tippelt (2007) wären hier sowohl sprachliche Ausdrucksfähigkeit und die Fähigkeit zur situationsgerechten Selbstdarstellung zu ergänzen als auch Empathie und die Übernahme sozialer Verantwortung im Sinne von Respekt, Solidarität und prosozialem Verhalten. Die Grenze zwischen „Fertigkeiten“ und „Sozialkompetenz“ ist oft fließend: So sind beispielsweise alle Fertigkeiten, die mit Kommunikation und Interaktion zusammenhängen, eng mit den „Sozialkompetenzen“ Wertschätzung und prosozialem Verhalten verbunden.

Selbstkompetenz¹

„Selbstkompetenz“ als zweite Komponente von *Personaler Kompetenz* bezieht sich laut DQR auf Eigenständigkeit bzw. Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz. Damit ist in Kurzfassung das abgedeckt, was Doris Edelmann und Rudolf Tippelt (ebd.) als „Personale Kompetenz“ bezeichnen. In diesen Bereich fallen zudem die Einordnung persönlichen Erfahrungswissens, die Entwicklung von Selbstbewusstsein und Identität sowie die Fähigkeit zur Strukturierung und der Umgang mit Normen und Werten. Diese Form von Reflexionswissen ist für die pädagogische Arbeit von besonderer Bedeutung: Reflexionswissen „entsteht, wenn implizites Handlungswissen, also das, was im Alltag selbstverständlich erscheint und gut funktioniert (oder auch nicht), bewusst und explizit gemacht wird und damit überhaupt erst Gegenstand des Nachdenkens, der Diskussion und des Theorie-Praxis-Vergleichs werden kann“ (von Balluseck/Nentwig-Gesemann 2008, S. 29 f.).

¹ In der im März 2011 verabschiedeten Version des DQR wird der im Entwurf von 2009 verwendete Begriff „Selbstkompetenz“ ersetzt durch „Selbstständigkeit“. Im WIFF-Kompetenzprofil wird an der Formulierung „Selbstkompetenz“ festgehalten, weil dieser nicht alltagssprachlich geprägte Begriff besser geeignet ist, die Besonderheit der Reflexion des eigenen Tuns sowie der eigenen Orientierungen und Deutungsmuster zu kennzeichnen, die einen Kern dieses Kompetenzelements ausmachen. Mit „Selbstständigkeit“ wird demgegenüber eher die Durchführung von Handlungen ohne Unterstützung durch Dritte assoziiert.

Zum Stellenwert der Handlungsanforderungen

Die Struktur des DQR wurde in den WiFF-Kompetenzprofilen um die Beschreibung von „Handlungsanforderungen“ ergänzt. Handlungsanforderungen sind typische, regelmäßig wiederkehrende Situationen aus dem Berufsalltag der frühpädagogischen Fachkräfte im jeweiligen Qualifizierungsbereich, die eine Fachkraft bewältigen muss. Die auf Handlungsanforderungen bezogene Benennung von *Wissen*, *Fertigkeiten*, *Sozialkompetenz* und *Selbstkompetenz* ergibt eine erheblich präzisere Bestimmung der unterschiedlichen Dimensionen von Kompetenzen, als dies in den verschiedenen Qualifikationsrahmen möglich ist, die für den frühpädagogischen Bereich entwickelt wurden (Pasternack/Schulze 2010). Wenn für einen Qualifizierungsbereich jeweils gut 20 Handlungsanforderungen formuliert werden, ist nicht davon auszugehen, dass eine einzelne Weiterbildung alle diese Anforderungen aufgreifen kann. In einer Veranstaltung kann sicherlich immer nur eine begrenzte Auswahl an Handlungsanforderungen als Schwerpunkt ausgewählt werden, für die der Kompetenzerwerb – dem Qualifizierungsbedarf der Fachkräfte entsprechend – angebahnt bzw. erweitert werden soll.

1.4 Anforderungen an die Weiterbildnerinnen und Weiterbildner

Frühpädagogische Weiterbildungsangebote kompetenzorientiert zu gestalten, wird in Deutschland erst in Ansätzen umgesetzt. Wenn der Paradigmenwechsel von der Ebene der Fachpolitik aus auch die Praxis von Weiterbildung erreichen und verändern soll, müssen Ansätze (beispielsweise zur didaktischen Gestaltung der Lehr-Lernprozesse) entwickelt, erprobt und verbreitet werden, mit denen dieser Anspruch in der Konzeption und Durchführung von Angeboten umgesetzt werden kann. Eine kompetenzorientierte Weiterbildung setzt voraus, dass die Weiterbildnerinnen und Weiterbildner an den vorhandenen Kompetenzen der Teilnehmenden ansetzen und darauf aufbauend die Veranstaltung konzipieren und durchführen. Die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden steht im Weiterbildungsverlauf im Fokus. Derzeit fehlt es noch an adaptiven Verfahren, um die Kompetenzen bzw. die Kompetenzentwicklung im Rahmen einer Veranstaltung auf praktische Weise einzuschätzen. Erste Ansätze liefern hier Projekte des AWiFF-Förderbereichs des BMBF. Diese erprobten „Kompetenzbasierte Prüfungs- und Feedbackverfahren für die frühpädagogische Aus- und Weiterbildung“ an der Evangelischen Hochschule Freiburg und der Alice Salomon Hochschule Berlin.

Kompetenzen systematisch zu erfassen und zu bestätigen, ist letztlich eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Kompetenzorientierung zur Verbesserung der Anrechenbarkeit und Durchlässigkeit in der frühpädagogischen Aus- und Weiterbildung beitragen kann. Auf der inhaltlichen Ebene sollen die WiFF-Kompetenzprofile Weiterbildnerinnen und Weiterbildner sowie die Vertreterinnen und Vertreter der Aus- und Weiterbildung dazu anregen, Curricula und anrechenbare Module zu entwickeln, um die Anschlussfähigkeit zwischen Aus- und Weiterbildung zu erhöhen. Es gibt bereits einzelne Initiativen, die sich genau dieser Aufgabe angenommen haben (z.B. die *Zertifizierungsinitia-*

tive Südbaden, ZFS). Die Kompetenzprofile können die fachliche und inhaltliche Grundlage für solche Initiativen bieten und damit zu deren Verbreitung beitragen. Die Orientierung an den Kompetenzen der Teilnehmenden setzt eine ressourcenorientierte, wertschätzende und von Selbstreflexion getragene Grundhaltung der Weiterbildnerinnen und Weiterbildner gegenüber den Teilnehmenden voraus. Mit der Orientierung an den Kompetenzprofilen rückt der Transfer der Weiterbildungsinhalte in den Mittelpunkt, da die zu erwerbenden Kompetenzen handlungspraktisch formuliert sind. Damit sind die Weiterbildnerinnen und Weiterbildner gefordert, ihre Methodik und Formate zielgruppenorientiert und konstruktivistisch auszurichten sowie reflexive, theoretische und handlungspraktische Elemente zu verschränken. Dies gelingt nur, wenn die Weiterbildungsveranstaltung mit der Praxis, also der Arbeitswelt, systematisch verzahnt wird.

Literatur

- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AKDQR) am 22. März 2011. www.deutscherqualifikationsrahmen.de (04.10.2011)
- Arnold, Rolf (2012): Ermöglichungsdidaktik – die notwendige Rahmung einer nachhaltigen Kompetenzreife. In: BiBB BWP 2/2012, S.45-48
- Balluseck, Hilde von/Nentwig-Gesemann, Iris (2008): Wissen, Können, Reflexion – die Verbindung von Theorie und Praxis in der Ausbildung von ErzieherInnen. In: Sozial Extra – Zeitschrift für Soziale Arbeit, H. 3/4, S. 28–32
- Berth, Felix/Diller, Angelika/Nürnberg, Carola/Rauschenbach, Thomas (Hrsg.) (2013): Gleich und doch nicht gleich. Der Deutsche Qualifikationsrahmen und seine Folgen für frühpädagogische Ausbildungen. München
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): Wichtiger Schritt hin zum Bildungsraum Europa. Pressemitteilung vom 31.01.2012. Berlin
- Deißinger, Thomas (2009): „Lernkulturen“ im Kontext beruflicher Bildung. In: Metzler, Wolfgang/Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Kulturen der Bildung. Opladen, S. 93–107
- Edelmann, Doris/Tippelt, Rudolf (2007): Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung und Weiterbildung. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 10. Jg., Sonderheft 8, S. 129–146
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (2007): Einführung. In: Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, S. IX–XXXX
- European Centre for the Development of Vocational Training (2010): The development of national qualifications frameworks in Europe. Working Paper No 8. Luxemburg

- Friederich, Tina (2013): Europäische Differenzen. Die Bedeutung nationaler Qualifikationsrahmen für frühpädagogische Fachkräfte in europäischen Nachbarländern. In: Berth, Felix/Diller, Angelika/Nürnberg, Carola/Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): Gleich und doch nicht gleich – Der Deutsche Qualifikationsrahmen und seine Auswirkungen auf frühpädagogische Ausbildungen. München. S. 83–98
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Nentwig-Gesemann, Iris/Pietsch, Stefanie (2011): Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte. WiFF Expertisen, Band 19. München
- Hippel, Aiga von/Grimm, Rita (2010): Qualitätsentwicklungskonzepte in der Weiterbildung Frühpädagogischer Fachkräfte. WiFF Expertisen, Band 3. München
- Klieme, Eckhard/Hartig, Johannes (2007): Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Sonderheft 8, S. 11–29
- Pasternack, Peer/Schulze, Henning (2010): Die frühpädagogische Ausbildungslandschaft. Strukturen, Qualifikationsrahmen und Curricula. Gutachten für die Robert Bosch Stiftung. HoF-Arbeitsberichte 2'10. Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Halle-Wittenberg
- Rauschenbach, Thomas (2013): Der Preis des Aufstiegs? Folgen und Nebenwirkungen einer frühpädagogischen Qualifizierungsoffensive. In: Berth, Felix/Diller, Angelika/Nürnberg, Carola/Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): Gleich und doch nicht gleich – Der Deutsche Qualifikationsrahmen und seine Auswirkungen auf frühpädagogische Ausbildungen. München. S. 15–38
- Scherb, Johannes (2012): Lissabon-Strategie (Lissabon-Prozess). In: Bergmann, Jan (Hrsg.): Handlexikon der Europäischen Union. 4. Aufl. Baden-Baden
- Schüßler, Ingeborg (2007): Nachhaltigkeit in der Weiterbildung: theoretische und empirische Analysen zum nachhaltigen Lernen von Erwachsenen. Baltmannsweiler

2 Das Kompetenzprofil „Kita-Leitung“

2.1 Die Handhabung des Kompetenzprofils

Die Expertengruppe „Leitung in Kindertageseinrichtungen“ erarbeitete in einem mehrstufigen, diskursiven Prozess das Kompetenzprofil. Auf der Grundlage des fachwissenschaftlichen Überblicks, wie er in Teil A, Kap. 1 dargestellt ist, wurden die zentralen Handlungsanforderungen für die Leitungstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung bestimmt.

Wissen – Fertigkeiten – Sozialkompetenz – Selbstkompetenz

Für die Bewältigung der einzelnen Handlungsanforderungen wurden die entsprechenden Kompetenzen formuliert. Die Anbahnung der beschriebenen Kompetenzen soll durch Weiterbildung bei den einzelnen Teilnehmenden unterstützt und gefördert werden. Die Expertengruppe hat sich bei dieser Zusammenstellung am Modell des DQR orientiert und die Kompetenzen nach den darin benannten vier Kategorien *Wissen, Fertigkeiten, Sozialkompetenz* und *Selbstkompetenz* differenziert. Dabei ist der Unterschied zwischen Fertigkeiten und Sozialkompetenz oft fließend. Zum Teil finden sich bei der Auflistung der Kompetenzen in diesen Kategorien bei unterschiedlichen Handlungsanforderungen ähnliche Formulierungen. Diese Wiederholungen sind beabsichtigt, um die Bedeutung einzelner Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung verschiedener Herausforderungen hervorzuheben. Zumal davon auszugehen ist, dass jeweils nur ausgewählte Handlungsanforderungen Gegenstand von Weiterbildungsveranstaltungen werden.

Basiskompetenzen und vertiefende Kompetenzen

Das Kompetenzprofil verzichtet auf die formalen Niveaustufen des DQR, unterscheidet aber zwischen Basiskompetenzen und vertiefenden Kompeten-

zen, die in den nachfolgenden Übersichtstabellen durch „+“ gekennzeichnet sind. Die Differenzierung soll zum einen der Tatsache Rechnung tragen, dass Weiterbildungsangebote in der Praxis von unterschiedlicher Dauer sind und zum anderen die Ausgangskompetenzen der Teilnehmenden sehr heterogen sein können. Die Unterscheidung zwischen Basiskompetenzen und vertiefenden Kompetenzen gibt Weiterbildungsanbietern eine Orientierung, welche Kompetenzen in einem Qualifizierungsbereich als Grundlagen zu vermitteln sind und welche darüber hinausgehen.

Kompetenzen = konkrete Lernziele

Die Kompetenzformulierungen stellen konkrete Lernziele einer Weiterbildung dar, auf die hin Angebote aufgebaut und didaktisch konzipiert werden können. Zudem bietet das Kompetenzprofil eine Folie, um zu prüfen, inwieweit die bestehenden Weiterbildungsangebote zur Entwicklung zentraler Kompetenzen beitragen. Hierfür können sowohl das gesamte Kompetenzprofil als auch einzelne Handlungsanforderungen herangezogen werden.

Zielgruppen

Für Weiterbildnerinnen und Weiterbildner ist das Kompetenzprofil ein Instrument, mit dem Weiterbildungsangebote kompetenzorientiert konzipiert und umgesetzt werden können. Träger von Weiterbildungsangeboten können sich an dem Kompetenzprofil orientieren, wenn sie einen Auftrag an ihre Weiterbildnerinnen und Weiterbildner vergeben. Aber auch Träger von Kindertageseinrichtungen können das Kompetenzprofil als Folie nutzen, um den Weiterbildungsbedarf zu eruieren und dementsprechend Angebote auszuwählen. Schließlich können Kita-Leitungen das Kompetenzprofil nutzen, um selbstreflexiv den individuellen Weiterbildungsbedarf zu überprüfen und anzumelden.

Das Kompetenzprofil ist Orientierungshilfe

Das Kompetenzprofil ist ein erster Schritt, um die Kompetenzorientierung in der Weiterbildung zu verankern, indem es exemplarisch zeigt, wie Handlungsanforderungen formuliert und dazugehörige Kompetenzen definiert werden können. In diesem Sinne versteht es sich nicht als verbindlicher Vorgabenkatalog, sondern als Orientierungshilfe und Ausgangspunkt, von dem aus die Weiterentwicklung im Austausch von Wissenschaft und Praxis aufgenommen werden kann.

2.2 Vorbemerkung der Expertengruppe

Susanne Skoluda-Feldes

Kindertageseinrichtungen sind Bildungseinrichtungen. Daher benötigen diese ein Management, das den lernenden Menschen, seien es die Kinder, die Fachkräfte oder die Eltern, in den Mittelpunkt stellt. Kita-Leitungen haben die zentrale Aufgabe, die Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder, die die Einrichtung besuchen, sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Dabei müssen sie immer wieder eine Balance zwischen den frühpädagogischen und den notwendigen betriebswirtschaftlichen Prozessen herstellen.

Die Umsetzung dieser Aufgabe geschieht jedoch vor dem Hintergrund zunehmend komplexer werdender Anforderungen an Kindertageseinrichtungen und unterschiedlicher Rahmenbedingungen. Sich wandelnde Finanzierungssysteme, sehr heterogene Trägerstrukturen, veränderte Erwartungen von Eltern und Gesellschaft, längere Öffnungszeiten, die Aufnahme immer mehr jüngerer Kinder sowie sehr heterogene Familienformen und Lebensbedingungen von Familien, verschiedene Bundes- und Landesprogramme sowie Projekte von Firmen zur Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungslandschaft sind nur einige Schlagwörter aus der Themenpalette, mit der Kita-Leitungen heute konfrontiert sind. Sie bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft, zwischen Ansprüchen der Politik, der Gesellschaft, der Träger, der Eltern, der Schule und nicht zuletzt dem Wohl des Kindes. Im Prinzip führen Kita-Leitungen kleine und mittelständische Unternehmen mit einer Vielzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Leitungskräfte tragen eine hohe und umfassende Verantwortung für die Gestaltung des strukturellen und pädagogischen Alltags in der Einrichtung.

Jede Kindertageseinrichtung ist in ein Trägersystem eingebettet, das sehr spezifisch ausgestaltet ist. Daraus ergibt sich, dass die Aufgaben des Managements einer Kindertageseinrichtung zwischen Träger und Kita-Leitung sehr verschieden aufgeteilt

sein können. Die Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen Träger und Kita-Leitung ist für die Qualität der Leitungstätigkeit entscheidend und übernimmt für das professionelle Leiten einer Kindertageseinrichtung eine Schlüsselfunktion. Damit die Kita-Leitung die an sie gestellten Anforderungen bewältigen kann, benötigt sie einen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum, den sie im Rahmen der Bedingungen vor Ort mit dem Träger klären und aushandeln muss. Dazu sollten sich Leitungskräfte mit den im Rahmen der *Nationalen Qualitätsinitiative* formulierten Aufgabendimensionen der Träger von Kindertageseinrichtungen auseinandersetzen.² Denn möglich ist, dass der Träger einen nicht unbeachtlichen Teil dieser Aufgaben an die Kita-Leitung delegiert. Wichtig ist, dass der Träger für Transparenz sorgt, indem er die Aufgaben der Kita-Leitung schriftlich, z.B. in Form einer Stellenbeschreibung, festhält. Die für die Leitungstätigkeiten vorgesehenen Zeitkontingente sollten in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben stehen, die der Leitung übertragen werden. Darüber hinaus benötigen Kita-Leitungen den Rückhalt von Seiten des Trägers, um ihrer Aufgabe bestmöglich gerecht zu werden.

Das Kompetenzprofil ist auf die Funktionsstelle Kita-Leitung und auf ihre Aufgaben in ihren vielfältigen sozialen Bezügen ausgerichtet und entsprechend formuliert. Es stellt einen Versuch dar, die Komplexität, in der sich Kita-Leitungen bewegen, zu erfassen und im Umgang mit dieser Komplexität die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Kompetenzen aufzuzeigen. Bei der Formulierung des Kompetenzprofils konnte nicht immer eine trennscharfe Abgrenzung zu den Trägeraufgaben durchgehalten werden, denn die Übergänge sind fließend und einrichtungsspezifisch.

2 Diese sind: Organisations- und Dienstleistungsentwicklung, Konzeption und Konzeptionsentwicklung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement, Familienorientierung und Elternbeteiligung, gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation, Bedarfsermittlung und Angebotsplanung, Öffentlichkeitsarbeit, Bau- und Sachausstattung.

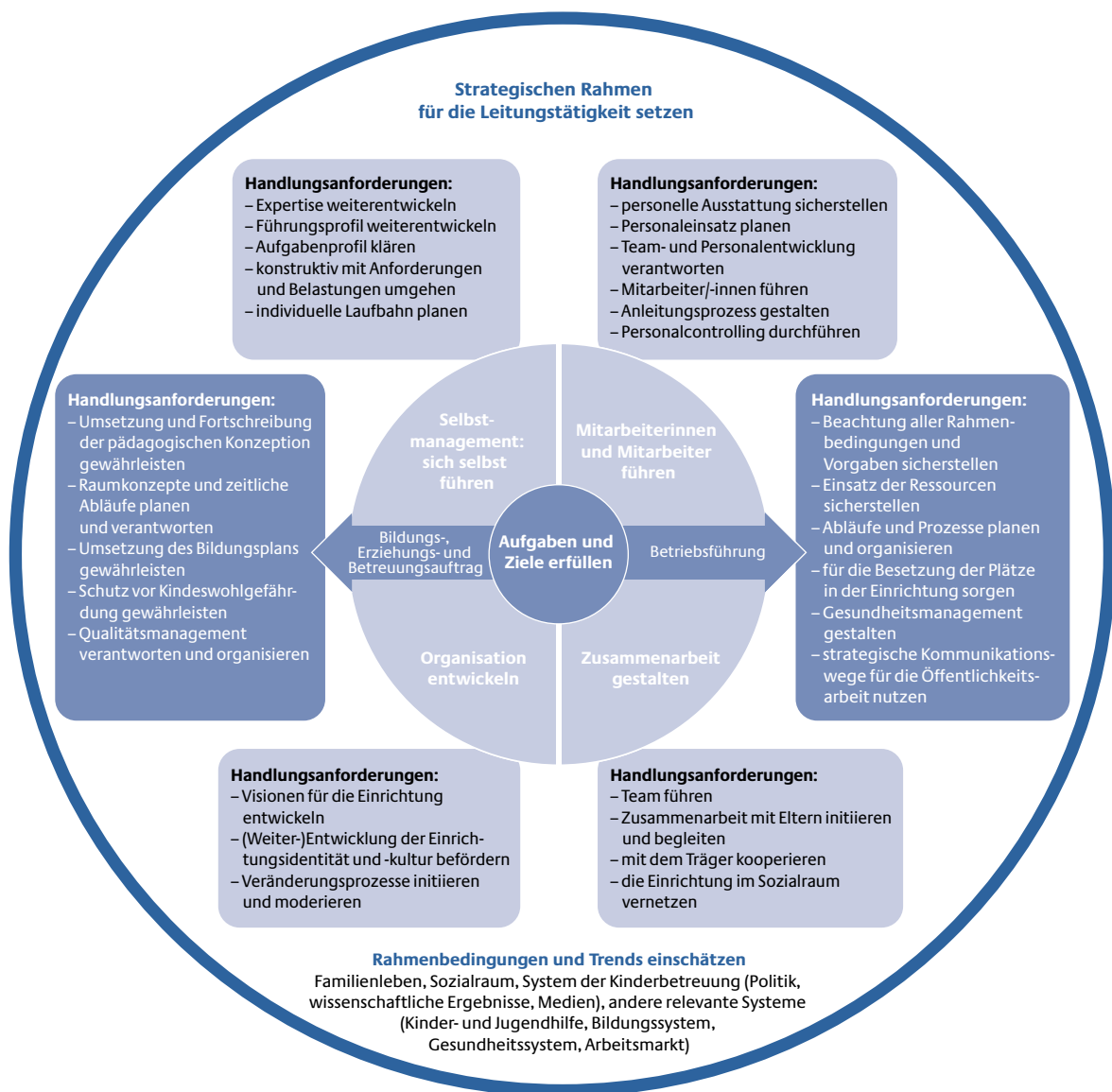
Kita-Leitungen benötigen für die Bewältigung der vielfältigen Aufgaben grundlegende Analyse-, Entscheidungs- sowie Aushandlungskompetenzen. Neben der Kompetenz, Schwerpunkte zu setzen und einem strategischen Rahmen zu folgen bzw. diesen zu gestalten, ist der konstruktive Umgang mit unvorhersehbaren komplexen Situationen und Aufgaben wichtig. Insgesamt wurde in den Diskussionen der Expertengruppe deutlich, dass die Leitungsfunktion ein hohes Reflexionsniveau sowie eine möglichst weitgehende Rollenklärung, zumindest aber eine Rollenbewusstheit voraussetzt. Unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen muss das handlungs- und entscheidungsleitende Einrichtungsprofil gemeinsam mit dem Träger, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt werden. Hierzu muss die Leitung die eigene pädagogische Haltung reflektieren und gegebenenfalls weiterentwickeln, die an sie gestellten Rollenanforderungen der verschiedenen Interaktionspartner kennen, bewerten und in Bezug zueinander setzen, um auf dieser Grundlage die eigene Führungsrolle zu definieren.

Die Herausforderungen, die mit der Umsetzung inklusiver frühpädagogischer Ansätze und Konzepte verbunden sind, werden die Arbeit in Kindertageseinrichtungen in den nächsten Jahren prägen. Das Kompetenzprofil greift die Wertschätzung von Vielfalt und Heterogenität sowie eine vorurteilsbewusste pädagogische Arbeit nicht nur in der Bildungsarbeit mit den Kindern auf, sondern sieht dies als wichtiges Querschnittsthema für alle Handlungsanforderungen an. Eng verbunden damit durchziehen partizipative Elemente das Kompetenzprofil. Denn nur, wenn die Fachkräfte sowie die Kita-Leitung selbst Beteiligung erleben, können sie auch der gesellschaftlichen Forderung nachkommen, die Kinder aktiv am Einrichtungsgeschehen zu beteiligen.

In seinem Aufbau orientiert sich das vorliegende Kompetenzprofil für Kita-Leitungen am Führungspuzzle von Ruth Simsa und Michael Patak, das in Teil A, Kap. 1 des Wegweisers näher beschrieben und für die Leitungspraxis in Kindertageseinrichtungen ausdifferenziert wird. Auf der Grundlage dieses

- Modells wurden folgende fünf Handlungsfelder festgelegt:
- Aufgaben und Ziele erfüllen (Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag, Betriebsführung);
 - Selbstmanagement;
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen;
 - Zusammenarbeit gestalten und
 - Organisation entwickeln.

Abbildung 1: Führungspuzzle für die Leitungstätigkeit in Kindertageseinrichtungen



Quelle: Aufbau des Kompetenzprofils in Anlehnung an Ruth Simsa und Michael Patak (2008) in Teil A, Kap. 1 dieses Wegweisers

Diese fünf Handlungsfelder sind eng miteinander verwoben und beeinflussen sich gegenseitig. Das Handlungsfeld „Aufgaben und Ziele erfüllen“ nimmt eine besondere Stellung für eine Kindertageseinrichtung ein, da diese Bereiche die zentralen Anforderungen an das Berufsbild einer Kita-Leitung darstellen. Sie sind daher auch im Kompetenzprofil farblich hervorgehoben. Die vier anderen Handlungsfelder bilden den Rahmen für die Erfüllung der Kernaufgaben einer Kita-Leitung.

Aus den grundlegenden Aufgaben „Strategischer Rahmen für die Führungstätigkeit setzen“ sowie „Rahmenbedingungen wahrnehmen, Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen“, die Ruth Simsa und Michael Patak im Führungspuzzle formulieren, wurde im vorliegenden Kompetenzprofil kein eigenes Handlungsfeld gebildet. Diese Handlungsschritte sind nur schwer als eigene Handlungsanforderungen in die Logik eines Kompetenzprofils zu übersetzen. Die Kompetenzen einer Kita-Leitung, die mit diesen beiden Aufgaben verbunden sind, finden sich jedoch in allen Handlungsanforderungen des Kompetenzprofils wieder. Denn zur Bewältigung einer jeden Handlungsanforderung ist es entscheidend für die Kita-Leitung, die Umwelt zu beobachten, Trends zu erkennen und die Rahmenbedingungen wahrzunehmen. Aus der Gesamtheit der Anforderungen müssen Kita-Leitungen einen strategischen Rahmen für die Führungstätigkeit der Einrichtung entwickeln. Inwieweit dieser Rahmen von der Kita-Leitung selbst entwickelt werden kann, welche Vorgaben vom Träger dazu gesetzt werden und inwieweit diese verhandelbar sind, hängt wiederum von den Gegebenheiten vor Ort ab.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass das Kompetenzprofil auf der Folie der je individuellen Merkmale einer Einrichtung zu lesen ist, die die Kita-Leitung vorfindet. Hier wären z.B. landesspezifische rechtliche Rahmenbedingungen, Träger und Trägerstruktur, Komplexität der Angebotsstruktur, Größe der Einrichtung, die Einbettung in Organisationsstrukturen, das soziale Umfeld bzw. die Lage der Einrichtung zu nennen. Das Kompetenzprofil stellt einen idealtypischen Rahmen dar, der in Weiterbildungsveranstaltungen an die konkrete

Situation der jeweiligen Leitung und Einrichtung individuell angepasst werden muss.

2.3 Die Handlungsanforderungen im Überblick

Aufgaben und Ziele erfüllen³		Seite
Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag		
1	Die Kita-Leitung gewährleistet die Umsetzung der pädagogischen Konzeption der Einrichtung und deren kontinuierliche Fortschreibung.	130
2	Die Kita-Leitung plant und verantwortet Raumkonzepte sowie zeitliche Abläufe für die pädagogische Arbeit.	133
3	Die Kita-Leitung gewährleistet die Umsetzung des jeweils gültigen Bildungsplans.	134
4	Die Kita-Leitung gewährleistet den Schutz vor Kindeswohlgefährdung.	136
5	Die Kita-Leitung verantwortet und organisiert das Qualitätsmanagement der Einrichtung.	138
Betriebsführung		
6	Die Kita-Leitung stellt die Beachtung aller Rahmenbedingungen und Vorgaben sicher.	141
7	Die Kita-Leitung verantwortet den Einsatz der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen.	142
8	Die Kita-Leitung plant und organisiert Abläufe und Prozesse.	144
9	Die Kita-Leitung sorgt für die Besetzung der Plätze in der Einrichtung.	146
10	Die Kita-Leitung gestaltet das Gesundheitsmanagement der Einrichtung.	147
11	Die Kita-Leitung nutzt strategische Kommunikationswege für die Öffentlichkeitsarbeit.	150
Selbstmanagement: sich selbst führen		
12	Die Kita-Leitung entwickelt kontinuierlich die eigene Expertise weiter.	151
13	Die Kita-Leitung entwickelt kontinuierlich das eigene Führungsprofil weiter.	152
14	Die Kita-Leitung klärt das eigene Aufgabenprofil mit dem Träger.	153
15	Die Kita-Leitung geht konstruktiv mit Anforderungen und Beanspruchungen um (Stress- und Krisenmanagement).	154
16	Die Kita-Leitung plant die eigene individuelle Laufbahn.	155
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen		
17	Die Kita-Leitung stellt eine adäquate personelle Ausstattung sicher.	156
18	Die Kita-Leitung plant den Personaleinsatz.	158
19	Die Kita-Leitung verantwortet die Teamentwicklung sowie die Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	160
20	Die Kita-Leitung führt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	162
21	Die Kita-Leitung gestaltet den Anleitungsprozess von Praktikantinnen und Praktikanten.	164
22	Die Kita-Leitung führt Personalcontrolling durch.	167

3 Das Handlungsfeld „Aufgaben und Ziele erfüllen“ stellt die zentralen Handlungsanforderungen an das Berufsbild einer Kita-Leitung dar. Daher sind diese Kompetenzbeschreibungen farblich hervorgehoben.

Zusammenarbeit gestalten

23	Die Kita-Leitung führt das Team.	169
24	Die Kita-Leitung initiiert und begleitet die Zusammenarbeit mit den Eltern.	172
25	Die Kita-Leitung kooperiert mit dem Träger.	175
26	Die Kita-Leitung vernetzt die Einrichtung im Sozialraum.	176





Organisation entwickeln

27	Die Kita-Leitung entwickelt Visionen für die Einrichtung.	178
28	Die Kita-Leitung befördert die (Weiter-)Entwicklung einer Einrichtungsidentität und -kultur.	179
29	Die Kita-Leitung initiiert und moderiert Veränderungsprozesse in der Einrichtung (Change Management).	181

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
 <p>Wissen</p>	 <p>Fertigkeiten</p>	 <p>Sozialkompetenz</p>	 <p>Selbstkompetenz</p>
<p>Aufgaben und Ziele erfüllen</p> <p>Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag</p>			
<p>1 Die Kita-Leitung gewährleistet die Umsetzung der pädagogischen Konzeption der Einrichtung und deren kontinuierliche Fortschreibung.</p>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt die gesetzlichen Vorgaben, die für die Konzeption relevant sind (SGB VIII, Landesgesetz). ... verfügt über detaillierte Kenntnis des Bildungsplans des Bundeslandes. ... kennt das Leitbild des Trägers sowie der Kindertageseinrichtung. ... kennt die UN-Kinderrechte und weiß, wie diese in Kindertageseinrichtungen umgesetzt werden können. ... verfügt über ein breites und vertieftes frühpädagogisches Fachwissen. 	<p>... begründet die pädagogische Arbeit und Zielsetzung der Einrichtung mit ihrem frühpädagogischen Fachwissen.</p> <p>... prüft wiederkehrend, inwieweit die Vorgaben des Bildungsplans des jeweiligen Bundeslandes sowie die gesetzlichen Vorgaben in der Konzeption berücksichtigt werden.</p> <p>... entwickelt gemeinsam mit dem Team Möglichkeiten, die Berücksichtigung der UN-Kinderrechte in der Konzeption sicherzustellen.</p>	<p>... setzt sich beim Träger dafür ein, dass die Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Konzeption sichergestellt werden.</p> <p>... führt einen kontinuierlichen Dialog über die pädagogische Konzeption und deren Umsetzung mit dem Träger, dem Team und anderen beteiligten Akteuren.</p> <p>... setzt sich gemeinsam mit dem Team über die Realisierung der UN-Kinderrechte in der Konzeption auseinander.</p> <p>... regt im Team den fachlichen Austausch über neue frühpädagogische Konzepte und Erkenntnisse an.</p>	<p>... reflektiert Diskrepanzen zwischen der Konzeption und deren Umsetzung in der Einrichtung.</p> <p>... reflektiert Herausforderungen bei der Umsetzung der pädagogischen Konzeption und deren Lösungsmöglichkeiten.</p> <p>... reflektiert widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen, mit denen sie konfrontiert ist.</p> <p>... reflektiert Grenzen und Möglichkeiten der Umsetzung der UN-Kinderrechte.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
<p> Wissen</p> <p>... kennt spezifische frühpädagogische Ansätze und deren Anforderungen an pädagogische Prozesse sowie strukturelle Gegebenheiten.</p> <p>... weiß um die Rahmenbedingungen, die für die Umsetzung des pädagogischen Ansatzes und Konzepts der Einrichtung grundlegend sind.</p> <p>... kennt partizipative Methoden zur Weiterentwicklung einer Konzeption.</p> <p>... kennt die UN-Behindertenrechtskonvention und die damit angebotene Debatte um ein inklusives Bildungssystem.</p> <p>... kennt inklusive Ansätze und Konzepte der Frühpädagogik.</p>	<p> Fertigkeiten</p> <p>... entwickelt gemeinsam mit dem Team Möglichkeiten, wie die Kinder am Einrichtungsgeschehen partizipieren können.</p> <p>... eignet sich in der Fachszene (z.B. bei Tagungen, über Literatur und Netzwerke) neue pädagogische Konzepte und neue frühpädagogische Erkenntnisse an.</p> <p>... sorgt für die notwendige (Weiter-)Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit diese die pädagogische Konzeption umsetzen können.</p> <p>... leitet kontinuierliche Reflexionen über die Umsetzung des pädagogischen Konzepts mit allen Beteiligten (Träger, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Eltern) an und initiiert gemeinsam mit dem Team ggf. entsprechende Veränderungsprozesse.</p> <p>... beobachtet Veränderungen im Sozialraum und initiiert ggf. gemeinsam mit dem Team daraus folgende Veränderungsprozesse.</p>	<p> Sozialkompetenz</p> <p>... kommuniziert die pädagogischen Ziele an alle Beteiligten (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Eltern⁴, Kommune, andere Einrichtungen) klar und fachlich begründet.</p> <p>... vertritt die Umsetzung der Konzeption nach außen gegenüber Öffentlichkeit, Eltern, Sozialraum.</p> <p>... vermittelt im Team eine wertschätzende Haltung gegenüber der Heterogenität der Kinder und Familien.</p> <p>... tauscht sich mit dem Träger und dem Team über die Realisierung inklusiver frühpädagogischer Ansätze aus.</p>	<p> Selbstkompetenz</p> <p>... reflektiert die eigene Haltung gegenüber einem inklusiven Bildungssystem.</p>

4 Unter Eltern werden die gesetzlichen Vertreterinnen und Vertreter des Kindes verstanden.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
			
	<p>... prüft die Konzeption wiederkehrend im Hinblick auf die Erwartungen, Bedarfe und Nutzungsmotivationen der Familien und initiiert gemeinsam mit dem Team notwendige Veränderungsprozesse.</p> <p>... setzt systematisch partizipative Methoden zur Weiterentwicklung der Konzeption ein.</p> <p>... arbeitet neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die einrichtungsspezifische Konzeption ein und setzt sich beim Träger dafür ein.</p> <p>... entwickelt gemeinsam mit dem Team Möglichkeiten, inklusive frühpädagogische Ansätze in der Konzeption zu berücksichtigen.</p>		

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h2>2 Die Kita-Leitung plant und verantwortet Raumkonzepte sowie zeitliche Abläufe für die pädagogische Arbeit.</h2>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... kennt unter Rückbezug auf frühpädagogische Ansätze unterschiedliche Konzepte zur Tagesablaufgestaltung mit ihren Vor- und Nachteilen.</p> <p>... kennt verschiedene Raumkonzepte und Organisationsformen in der Frühpädagogik sowie deren Möglichkeiten und Grenzen.</p>	<p>... eignet sich in der Fachszene (z. B. bei Tagungen, über Literatur und Netzwerke) neue (früh-)pädagogische Erkenntnisse über Raumkonzepte und zeitliche Abläufe in einer Kindertageseinrichtung an.</p> <p>... entwickelt gemeinsam mit dem Team ein Raumkonzept für die Einrichtung.</p> <p>... entwickelt gemeinsam mit dem Team eine Zeitstruktur zur Umsetzung der pädagogischen Konzeption in der Einrichtung (z. B. Tagesabläufe und Jahreszyklen).</p> <p>... leitet im Team wiederkehrende Reflexionen über die Raumkonzepte und zeitlichen Abläufe der Einrichtung an und initiiert ggf. Veränderungsprozesse.</p>	<p>... stimmt Raumkonzepte sowie zeitliche Abläufe und ggf. notwendige Veränderungen mit dem Träger ab.</p> <p>... regt im Team den fachlichen Austausch über neue frühpädagogische Erkenntnisse über Raumkonzepte und zeitliche Abläufe in einer Kindertageseinrichtung an.</p> <p>... informiert die Eltern und Kinder über Veränderungen im Tagesablauf und in der Raumbgestaltung.</p> <p>... vermittelt bei divergierenden Interessen bezüglich der Gestaltung zeitlicher Abläufe und der Räumlichkeiten zwischen den Beteiligten (z. B. zwischen Trägern und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, Team und Eltern).</p>	<p>... reflektiert die eigenen Vorlieben in der Zeit- und Raumbgestaltung.</p> <p>... reflektiert heterogene und zum Teil widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich der Raum- und Zeitgestaltung sowie der Organisationsform.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>3 Die Kita-Leitung gewährleistet die Umsetzung des jeweils gültigen Bildungsplans.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... verfügt über detaillierte Kenntnisse über die Inhalte, Zielsetzungen und das Bildungsverständnis des Bildungsplans des jeweiligen Bundeslandes. ... verfügt über ein breites und vertieftes (früh-)pädagogisches Fachwissen zu Bildungsprozessen in der Kindheit. ... verfügt über detaillierte Kenntnisse zum Thema Beziehung und Interaktion mit Kindern und deren Umsetzung im Alltag. ... verfügt über Fach- und Methodenwissen zur Umsetzung des Bildungsplans. ... kennt Verfahren zur Beobachtung und Dokumentation als Grundlage der individuellen Bildungsplanung für Kinder. 	<ul style="list-style-type: none"> ... setzt gemeinsam mit dem Team begründet Schwerpunkte für die Bildungsarbeit der Einrichtung. ... entwickelt gemeinsam mit dem Team einrichtungsindividuelle Wege zur Umsetzung des Bildungsplans. ... berät das Team bei der Umsetzung des Bildungsplans. ... eignet sich in der Fachszene (z. B. bei Tagungen, über Literatur und Netzwerke) neue (früh-)pädagogische und psychologische Erkenntnisse über Bildungsprozesse in der Kindheit an. ... setzt die vielfältigen Ressourcen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal für die Umsetzung des Bildungsplans ein. 	<ul style="list-style-type: none"> ... vertritt die Bildungsarbeit der Einrichtung gegenüber dem Träger und Vertreterinnen bzw. Vertretern anderer Einrichtungen. ... tauscht sich im Team über entscheidende Faktoren einer guten Bildungsbegleitung aus. ... tauscht sich im Team über aktuelle Ansätze und Entwicklungen in der Frühpädagogik aus. ... vermittelt im Team eine wertschätzende Haltung gegenüber der Heterogenität der Kinder und Familien. ... eröffnet den Eltern einen Zugang zu den Erfahrungen in unterschiedlichen Bildungsbereichen und Ausdrucksformen der Kinder. ... gestaltet die Beziehung zum Team, den Eltern sowie den Kindern partizipativ und dialogisch. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert ihre eigene Bildungsbiografie. ... reflektiert ihre eigenen Aufgaben und Handlungsspielräume bei der Begleitung der kindlichen Bildungsprozesse, aber auch bei der Begleitung der Bildungsprozesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. ... reflektiert eigene Vorbehalte und Vorurteile gegenüber bestimmten Kindern und Familien. ... reflektiert ihr persönliches Beziehungsverhalten und ihre Interaktionskompetenz.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
<p> Wissen</p> <p>... kennt unterschiedliche Methoden, um fachliche Diskussionen im Team anzuregen, zu begleiten und zielorientiert zu nutzen.</p> <p>... kennt inklusive Ansätze und Konzepte in der Frühpädagogik.</p>	<p> Fertigkeiten</p> <p>... schafft Bedingungen, die eine auf systematische Beobachtung gestützte Dokumentation des Bildungsprozesses der Kinder erlauben und einen regelmäßigen Austausch darüber zwischen Eltern und Fachkräften vorsehen.</p> <p>... schafft Bedingungen, die einen Beziehungsaufbau und regelmäßige Interaktionen zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Kindern ermöglichen.</p> <p>... leitet im Team die Reflexion über die Bildungsarbeit der Einrichtung sowie über die Beteiligungsmöglichkeiten der Kinder an.</p> <p>... ermöglicht Bildungserfahrungen für das Team (z.B. durch Teamentwicklungsprozesse, durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Bildungsbereichen).</p> <p>... schätzt Bildungsangebote im Hinblick auf ihre inklusive Ausrichtung ein und verändert diese bzw. entwickelt neue.</p>	<p> Sozialkompetenz</p> <p>... tauscht sich mit Träger und Team regelmäßig über die inklusive Ausrichtung der Bildungsangebote aus.</p>	<p> Selbstkompetenz</p>








Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>4 Die Kita-Leitung gewährleistet den Schutz vor Kindeswohlgefährdung.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... verfügt über vertiefte Kenntnisse der Umsetzung des Schutzauftrags nach §8a SGB VIII.</p> <p>... verfügt über grundlegende Kenntnis der rechtlichen Vorgaben bezüglich Elternrechten und Datenschutz.</p> <p>... verfügt über grundlegende Kenntnis der Bedeutung von Arbeit in Netzwerken bei stark belasteten Familien.</p> <p>... kennt Formen und Ursachen der Kindeswohlgefährdung.</p> <p>... kennt Hilfsangebote und Ansprechpartner in der Region.</p> <p>... kennt die Grenzen pädagogischer Fachkompetenz in Abgrenzung zu Diagnostik.</p> <p>... verfügt über Kenntnis der Instrumente zur Analyse und Reflexion im Verdachtsfall (z. B. KiWo-Skala).</p>	<p>... verankert das für den Kinderschutz notwendige Wissen in der Einrichtung.</p> <p>... verankert in Zusammenarbeit mit dem Träger in der Einrichtung Abstimmungsprozesse für den Verdachtsfall.</p> <p>... zieht Ansprechpartnerinnen bzw. -partner in fachlich angemessener Form hinzu (z. B. eine „insoweit erfahrene Fachkraft“, Team, Eltern, Jugendamt).</p> <p>... vermittelt Hilfsangebote und plant diese in Zusammenarbeit mit den Eltern.</p> <p>... setzt auch in schwierigen Situationen Techniken der Gesprächsführung um.</p> <p>... berät die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verdachtsfall und organisiert ggf. Unterstützung für das Team (z. B. Supervision).</p>	<p>... tauscht sich mit dem Träger über die Maßnahmen und Abstimmungsprozesse aus.</p> <p>... etabliert eine offene und direkte Gesprächskultur im Team.</p> <p>... regt im Team fachliche Diskussionen über die Abstimmungsprozesse im Verdachtsfall an.</p> <p>... reflektiert mit dem Team die Maßnahmen, die zum Schutz vor Kindeswohlgefährdung in der eigenen Einrichtung umgesetzt werden.</p> <p>... bleibt für betroffene Kinder und Familien Gesprächspartnerin bzw. Gesprächspartner und behält eine wertschätzende Haltung.</p> <p>... kommuniziert den Eltern den Umgang mit dem Thema in der Einrichtung.</p>	<p>... reflektiert eigene Fähigkeiten und Grenzen sowie eigene professionelle Möglichkeiten.</p> <p>... reflektiert die eigene Haltung in der Zusammenarbeit mit Familien in Multiproblemlagen.</p> <p>... hält auch in schwierigen Situationen eine professionelle Distanz aufrecht.</p> <p>... reflektiert die Möglichkeiten eines Machtmissbrauchs innerhalb der Einrichtung.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... kennt Möglichkeiten der Gefährdungsanalyse bzgl. möglichen Machtmissbrauchs in pädagogischen Institutionen.</p> <p>... <i>verfügt über Kenntnisse über Machtpotenziale, Herrschaftsstrukturen und Asymmetrien in pädagogischen Beziehungen.</i>⁵</p>	<p>... leitet mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Reflexionen über das Verhalten im Verdachtsfall an.</p> <p>... beteiligt sich aktiv an der Netzwerkarbeit.</p> <p>... <i>ermöglicht themenspezifische Weiterbildung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</i></p> <p>... ergreift in Zusammenarbeit mit dem Träger Maßnahmen, die den Schutz vor Kindeswohlgefährdung in der Einrichtung selbst sicherstellen.</p> <p>... <i>baut innerhalb der Einrichtung Strukturen auf, die Gefährdungsmomente verringern (innerinstitutionelle Transparenz, Vermeidung von Machtkonzentrationen, selbstreflexive Organisationskultur).</i></p> <p>... <i>baut innerhalb der Einrichtung Strukturen auf, die Beteiligung und Beschwerdemöglichkeiten für die Kinder sowie für deren Eltern sicherstellen.</i></p>	<p>... ist verlässliche Ansprechpartnerin bzw. verlässlicher Ansprechpartner im Netzwerk.</p> <p>... bezieht klare und eindeutige Position im Fall einer Kindeswohlgefährdung.</p>	

5 Die kursiv gekennzeichneten Kompetenzformulierungen entstammen dem Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2014): Sexualisierte Gewalt als verbindliches Thema in der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Berlin


Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>5 Die Kita-Leitung verantwortet und organisiert das Qualitätsmanagement der Einrichtung.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt die rechtlichen Vorgaben für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. ... kennt die Qualitätspolitik sowie -verfahren des Trägers, der Kommune sowie des Landes. ... kennt verschiedene Qualitätskonzepte, Qualitätsmanagementverfahren sowie Qualitätsentwicklungsmodelle. ... kennt die fachlichen Diskussionen um die Definition von Qualität in Kindertageseinrichtungen entlang der Dimensionen Prozess-, Struktur-, Orientierungs- und Ergebnisqualität. ... kennt Methoden zur Partizipation von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, Eltern sowie Kindern. 	<ul style="list-style-type: none"> ... setzt die Vorgaben des Trägers an das Qualitätsmanagementverfahren und der Qualitätspolitik um und gleicht diese, wenn möglich, mit den Spezifika der Einrichtung ab. ... entwickelt gemeinsam mit dem Team und in Absprache mit dem Träger ein Qualitätsverständnis sowie Qualitätskriterien für das pädagogische Handeln. ... wandelt Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagements, wenn möglich, einrichtungsspezifisch ab. ... stellt sicher, dass sich das Qualitätsmanagementverfahren auf die in der Konzeption festgelegten Ziele und Abläufe bezieht und auf partizipativen Elementen aufbaut. ... leitet die Umsetzung des vereinbarten Qualitätsmanagementverfahrens an bzw. begleitet dessen Umsetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> ... kooperiert mit dem Träger bezüglich des Qualitätsmanagements. ... regt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Eltern und Kinder zur Mitwirkung am Qualitätsmanagementprozess an. ... schafft ein entwicklungs- und lernförderliches Klima im Team. ... greift Widerstände und Vorbehalte der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter auf und geht mit diesen produktiv um. ... kommuniziert Qualitätskriterien mit fachlicher Begründung nach außen. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert mögliche eigene Vorbehalte gegenüber dem Qualitätsmanagement. ... ist sich der eigenen Rolle als Vorbild für die Umsetzung des Qualitätsmanagements bewusst.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen 	Fertigkeiten 	Sozialkompetenz 	Selbstkompetenz 
	<p>... plant zeitliche Ressourcen für die Umsetzung des Verfahrens ein.</p> <p>... überprüft Arbeitsabläufe und -ergebnisse regelmäßig gemeinsam mit dem Team und zieht daraus gemeinsame Schlüsse für das pädagogische Handeln.</p> <p>... arbeitet neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Qualitätsmanagementverfahren ein.</p> <p>... dokumentiert den Qualitätsmanagementprozess bzw. leitet dazu an.</p> <p>... leitet im Team reflexive Prozesse zu den unterschiedlichen Qualitätsdimensionen sowie zu den Methoden des Qualitätsmanagements.</p> <p>... beteiligt das Team sowie situationsangemessen Eltern und Kinder am Qualitätsmanagement.</p>		

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p> Wissen</p> <p> ... kennt Methoden und Instrumente des Wissensmanagements sowie deren Vor- und Nachteile.</p> <p>... kennt Verfahren und Methoden der Selbst- sowie Fremdevaluation sowie deren Grenzen und Möglichkeiten.</p>	<p> Fertigkeiten</p> <p> ... wählt geeignete Methoden und Instrumente für das Wissensmanagement der Einrichtung aus und setzt diese um.</p> <p>... entscheidet, welche Verfahren der Selbst- und/oder Fremdevaluation für die Einrichtung geeignet sind und setzt diese entsprechend ein bzw. leitet dazu an.</p> <p>... stellt die Rückbindung der Ergebnisse der Selbst- und/oder Fremdevaluation in das Team sicher.</p>	<p> Sozialkompetenz</p> <p> ... tauscht sich mit dem Team über mögliche Methoden des Wissensmanagements sowie der Selbst- und Fremdevaluation aus.</p> <p>... initiiert bzw. beteiligt sich an Diskussionen im Sozialraum über Qualitätsentwicklung und die Qualität der Institutionen.</p>	<p> Selbstkompetenz</p> <p></p>







Die in der Spalte „+“ aufgeführten Kompetenzen sind vertiefende Kompetenzen, die auf den Basiskompetenzen aufbauen. Diese Unterscheidung zwischen Basiskompetenzen und vertiefenden Kompetenzen gibt Weiterbildungsanbietern eine Orientierung, welche Kompetenzen als Grundlage anzubauen sind und welche darüber hinausgehen.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
 <p>Wissen</p>	 <p>Fertigkeiten</p>	 <p>Sozialkompetenz</p>	 <p>Selbstkompetenz</p>
<p>Betriebsführung</p>			
<p>6 Die Kita-Leitung stellt die Beachtung aller Rahmenbedingungen und Vorgaben sicher.</p>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p>			
<p>... kennt die für sie relevanten Bundes- sowie Landesgesetze zur Bildung, Betreuung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen.</p> <p>... kennt alle gesetzlich relevanten Bestimmungen zum Schutz und zur Förderung der Gesundheit in Kindertageseinrichtungen.</p> <p>... kennt alle relevanten Bestimmungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit, - zur Erteilung einer Betriebsurlaubnis, - zum Datenschutz, - zur Mittelverwendung. 	<p>... bereitet wichtige, z.T. aushangpflichtige Informationen im regelmäßigen Turnus für das Team und die Eltern auf und stellt die Kenntnisnahme sicher.</p> <p>... nimmt Regelverstöße wahr und setzt geeignete Instrumente ein, um diese in Zukunft zu vermeiden.</p> <p>... vereinbart mit der/dem Beauftragten für Sicherheit, Hygiene etc. der Einrichtung Verfahren zur Umsetzung der Vorgaben.</p> <p>... sorgt für geeignete Weiterbildungsmaßnahmen für die Beauftragten für Sicherheit, Hygiene etc.</p>	<p>... bindet den Träger in die Verantwortung der Einhaltung der Vorgaben ein.</p> <p>... kommuniziert Träger, Team und Eltern Regelverstöße in angemessener Form.</p> <p>... steht als Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für das Berichten über Regelverstöße zur Verfügung.</p> <p>... ermuntert Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zur Schulung als Ersthelferin bzw. als Ersthelfer, als Sicherheitsbeauftragte bzw. als Sicherheitsbeauftragter etc.</p>	<p>... reflektiert den eigenen Umgang mit Regeln, Vorgaben und „Verstößen“.</p> <p>... reflektiert eigene ethische Vorstellungen.</p> <p>... reflektiert den Sinn neuer Gesetze oder Rahmenbedingungen.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p> Wissen</p>	<p> Fertigkeiten</p> <p>... stellt sicher, dass alle personenbezogenen Daten nach den Bestimmungen des Datenschutzes behandelt werden.</p> <p>... akquiriert gegebenenfalls zusätzliche Ressourcen beim Träger, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern (zum Beispiel zum Gesundheitsschutz).</p>	<p> Sozialkompetenz</p>	<p> Selbstkompetenz</p>
<h2>7 Die Kita-Leitung verantwortet den Einsatz der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen.</h2>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p>			
<p>... kennt die für die Einrichtung relevanten rechtlichen und regionalen Finanzierungsgrundlagen.</p> <p>... kennt den Finanzierungs- und Budgetplan sowie Controlling-Verfahren für die Einrichtung.</p> <p>... verfügt über ein breites und vertieftes (früh-)pädagogisches Fachwissen zur Bedeutung materieller und räumlicher Ressourcen für die Arbeit der Einrichtung.</p>	<p>... integriert begründet die unterschiedlichen Kulturen und Logiken von Management und Pädagogik in ihrer Leitungstätigkeit.</p> <p>... etabliert für die Planung der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen klare und verbindliche Kommunikationsstrukturen mit dem Träger.</p> <p>... erstellt in Zusammenarbeit mit dem Träger einen Budgetplan für die Einrichtung.</p>	<p>... kommt mit dem Träger über die Arbeitsteilung bzgl. der Verwaltung der Kindertageseinrichtung überein.</p> <p>... setzt sich bei Bedarf beim Träger für neue finanzielle, materielle und räumliche Ressourcen ein.</p> <p>... fördert wirtschaftliches Denken im Team.</p>	<p>... reflektiert eigene Vorbehalte gegenüber betriebswirtschaftlichen Abläufen.</p> <p>... reflektiert das eigene Auftreten und das eigene Verhandlungsgeschick.</p> <p>... übernimmt für wirtschaftliche Entscheidungen Verantwortung.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... verfolgt die aktuelle Fachdiskussion über die Bedeutung unterschiedlicher Materialien und Raumausstattungen für die Bildungsprozesse der Kinder.</p>	<p>... kontrolliert die Einhaltung des Budgetplans (Budgetmanagement). ... überprüft die Gründe für Budget-über bzw. -unterschreitungen und setzt die Erkenntnisse im nächsten Planungsprozess ein. ... stellt gegenüber allen Beteiligten Transparenz über den Einsatz der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen her. ... leitet im Team fachliche Diskussionen über den Einsatz der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen in Bezug zur pädagogischen Zielsetzung an und initiiert ggf. Veränderungsprozesse.</p>	<p>... diskutiert mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein mögliches Spannungsverhältnis zwischen den finanziellen Möglichkeiten und den pädagogischen Ansprüchen. ... informiert das Team und die Eltern über den Budgetplan und dessen Umsetzung.</p>	<p> </p>
<p>... kennt Wege des Fundraising sowie Sponsoring und deren rechtliche Grundlagen. ... verfolgt Diskussionen über die Finanzierungsgrundlagen für Kindertageseinrichtungen.</p>	<p>... setzt Wege der finanziellen Ressourcengewinnung ein wie z.B. die Teilnahme an Wettbewerben und Förderprogrammen, Fundraising, Sponsoring.</p>	<p>... bindet das Team in die Akquise zusätzlicher Mittel ein. ... beweist Verhandlungsgeschick beim Einwerben von Spenden (z.B. bei Stiftungen).</p>	<p> </p>









Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... kennt Controlling-Verfahren (z. B. Balanced Scorecard).</p> <p>... verfügt über Kenntnisse, wie Eltern einen Förderverein gründen können.</p>	<p>... wählt geeignete Controlling-Verfahren für die Einrichtung aus und reflektiert deren Umsetzung.</p> <p>... unterstützt Eltern bei einer möglichen Gründung eines Fördervereins.</p> <p>... beachtet ethische Grundsätze und die konzeptionelle Ausrichtung der Einrichtung bei der Akquise möglicher Sponsoren.</p>	<p>... tauscht sich mit dem Team über den möglichen Einfluss von Sponsoren aus.</p>	
<h3>8 Die Kita-Leitung plant und organisiert Abläufe und Prozesse.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... kennt die Ablauf- und Aufbauorganisation des Trägers sowie der Einrichtung.</p> <p>... kennt relevante Organisationsmodelle und deren Bedeutung für Kindertageseinrichtungen.</p> <p>... kennt Kriterien für gelungene Organisationsabläufe und -prozesse.</p>	<p>... reflektiert die Ablauf- und Aufbauorganisation der Einrichtung wiederkehrend und entwickelt diese ggf. mit dem Team weiter.</p> <p>... identifiziert die Schlüsselprozesse der Einrichtung für die Zielerreichung und schenkt diesen besondere Beachtung.</p> <p>... entwickelt in Zusammenarbeit mit dem Träger klare formale Organisationsstrukturen für die Einrichtung.</p>	<p>... tauscht sich mit dem Träger über die Betriebsorganisation und über mögliche Störungen aus.</p> <p>... klärt die Arbeitsorganisation sowie Abläufe mit dem Team und den Eltern.</p> <p>... diskutiert mit dem Team und den Eltern Formen der internen und externen Kommunikation.</p>	<p>... reflektiert ihre eigene Verantwortung für den störungsfreien Ablauf der Prozesse.</p> <p>... reflektiert die Qualität der Strukturen und Abläufe.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen 	Fertigkeiten 	Sozialkompetenz 	Selbstkompetenz 
	<p>... stimmt die Betriebsorganisation mit dem Träger ab.</p> <p>... entwickelt gemeinsam mit dem Team Ideen zur Verknüpfung pädagogischer Vorstellungen und betriebswirtschaftlicher Anforderungen und setzt diese um.</p> <p>... handelt die Aufgabenpakete mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent und verbindlich aus.</p> <p>... plant mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aufgaben, Verfahren, Arbeitsschritte und Kommunikationswege für routinemäßige Abläufe.</p> <p>... findet bei Störungen in den Abläufen unter Einbeziehung des Teams Lösungen.</p>		

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>9 Die Kita-Leitung sorgt für die Besetzung der Plätze in der Einrichtung.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt die rechtlichen und regionalen sowie trägerspezifischen Vorgaben für die Vergabe von Betreuungsplätzen. ... kennt die rechtlichen Vorgaben für die Ausgestaltung des Betreuungsvertrags wie z. B. die Vorgabe bestimmter Buchungszeiten. ... kennt die Eckdaten für die notwendige Auslastung der Einrichtung. ... kennt Bedarfe und Bedürfnisse der Eltern und Kinder im Umfeld sowie die Anmeldesituation der Einrichtungen im Sozialraum. ... kennt mögliche Hürden für die Inanspruchnahme des Angebots der Kindertageseinrichtung. 	<ul style="list-style-type: none"> ... entwickelt in Abstimmung mit dem Träger ein transparentes Aufnahmeverfahren für neue Kinder. ... plant die langfristige Auslastung der Einrichtung unter Berücksichtigung pädagogischer wie auch wirtschaftlicher Aspekte. ... plant die Aufnahmeprozesse unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Kinder und Familien im Eingewöhnungsprozess. ... entwickelt mit dem Team adressatengerechte Informationen für die Eltern zum Aufnahmeverfahren (z.B. mehrsprachige Informationen für die Eltern). ... entwickelt Strategien, wie die eigene Einrichtung für Familien attraktiv(er) wird. 	<ul style="list-style-type: none"> ... informiert den Träger über Stand und Verfahren der Aufnahmeprozesse. ... informiert den Träger über mögliche Unstimmigkeiten im Betreuungsvertrag. ... reflektiert gemeinsam mit dem Team den Inhalt des Betreuungsvertrags. ... vertritt die Kriterien des Aufnahmeverfahrens transparent nach außen. ... informiert die Eltern über ihr Wunsch und Wahlrecht. ... kooperiert mit den Kita-Leitungen anderer Einrichtungen im Hinblick auf das Anmelde- und Aufnahmeverfahren. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert eigene Vorbehalte gegenüber bestimmten Familien und Kindern. ... reflektiert ihre Rolle als Repräsentantin bzw. Repräsentant und erste Ansprechpartnerin bzw. erster Ansprechpartner in der Einrichtung.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... hat grundlegende Kenntnisse über die Bedeutung der Zusammensetzung von Kindergruppen hinsichtlich sozioökonomischer Daten (z.B. nachteilige Auswirkungen der Häufung von Kindern mit Migrationshintergrund oder Kindern aus Armutslagen, aber auch Ausgrenzungstendenzen).</p>	<p>... zieht aus den Bedingungen im Umfeld sowie den Bedarfen und Bedürfnissen der Eltern Rückschlüsse für das Aufnahmeverfahren und initiiert ggf. Veränderungsprozesse.</p>		
<h3>10 Die Kita-Leitung gestaltet das Gesundheitsmanagement der Einrichtung.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... kennt Ansätze des integrierten Gesundheitsmanagements zur Entfaltung von Gesundheit als Querschnittsaufgabe in allen Qualitätsbereichen und zur Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagement.</p> <p>... weiß um die Bedeutung von Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einer Ressource für die Entwicklung pädagogischer Qualität und der Organisationsziele in der Kindertageseinrichtung.</p>	<p>... erarbeitet mit dem Träger auf der Basis der Perspektive von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Gesundheitsmanagement transparente Regeln der Zusammenarbeit in Bezug auf Strukturen, Kommunikation, Moderation, Zeit und Budget.</p> <p>... baut in Zusammenarbeit mit dem Träger ein Gesundheitsmanagementsystem auf, das auf partizipativen Elementen aufbaut.</p>	<p>... kooperiert mit dem Träger bezüglich des Gesundheitsmanagements.</p> <p>... tauscht sich im Team über belastende und gesundheitsförderliche Situationen aus.</p> <p>... informiert das Team über die gesundheitsförderlichen Angebote des Trägers (Fortbildungsangebote, Ermäßigungen für Sportangebote etc.)</p> <p>... regt Eltern, Kinder und Team zur Mitwirkung am Gesundheitsmanagementprozess an.</p>	<p>... ist sich der eigenen Führungsverantwortung im Gesundheitsmanagement bewusst.</p> <p>... ist sich der Vorbildfunktion gegenüber dem Team und Kindern wie Familien bewusst.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... kennt praktische Möglichkeiten, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern (z. B. geeignetes Mobiliar).</p> <p>... weiß um den Zusammenhang gesundheitsrelevanter Aspekte und bestimmter Heterogenitätsmerkmale der Kinder, Familien und Fachkräfte.</p>	<p>... formuliert eine mit dem Träger abgestimmte Gesundheitspolitik in der Trägerschaft und in der Kindertageseinrichtung (Stichwort: gesundheitsorientierte Managementleitlinie).</p> <p>... berücksichtigt gesundheitsförderliche Führungsansätze in ihrem Führungshandeln.</p> <p>... verankert gemeinsam mit dem Team Maßnahmen, Ziele und Standards zum Schutz und zur Stärkung des körperlichen, psychischen, sozialen, ökologischen und spirituellen Wohlbefindens in der Konzeption der Einrichtung.</p> <p>... reflektiert gemeinsam mit dem Team die Durchführung der Maßnahmen bzw. die Erreichung der Ziele und stellt die Rückbindung der Ergebnisse in die pädagogische Arbeit sicher.</p> <p>... reflektiert gemeinsam mit dem Team die Bedeutung der Gesundheit der Kinder als Bildungs- und Entwicklungsziel und als Voraussetzung für Bildung und Entwicklung der Kinder.</p>	<p>... regt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Reflexion ihrer privaten und beruflichen Lebensführung im Hinblick auf gesundheitsrelevante Aspekte wie z.B. Bewegung, Ernährung an.</p>	

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen 	Fertigkeiten 	Sozialkompetenz 	Selbstkompetenz 
<p>... kennt die gesetzlichen Bestimmungen und grundlegende Dokumente des Gesundheitsmanagements⁶.</p>	<p>... führt regelmäßig Ressourcen- und Risikoanalysen für die Gesundheit der Kinder und des Teams durch und reflektiert diese hinsichtlich ihrer Bedeutung für Arbeit, Bildung und Entwicklung.</p> <p>... moderiert Teamprozesse zur Stärkung von Ressourcen.</p> <p>... beteiligt das Team sowie situationsangemessen Eltern und Kinder aktiv an der Entwicklung des Gesundheitsmanagements.</p>		
<p> ... kennt zielgruppenspezifische Präventionsmaßnahmen für berufsspezifische Gesundheitsressourcen.</p> <p>... kennt Methoden der Selbst- und Fremdevaluation.</p>	<p> ... entscheidet, welche Verfahren der Selbst- und/oder Fremdevaluation für die Einrichtung geeignet sind und setzt diese entsprechend ein bzw. leitet dazu an.</p> <p>... stellt die Rückbindung der Ergebnisse der Selbst- und/oder Fremdevaluation in das Team sicher.</p>	<p> ...entwickelt für die eigene Einrichtung ein Vernetzungskonzept in der Kommune zur gesundheitsbezogenen Unterstützung (z.B. Kooperation mit Grundschulen, Gesundheitsdiensten, Eltern).</p>	<p></p>

6 Gesetze und Verordnungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Kindertageseinrichtungen; Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie; Luxemburger Deklaration der betrieblichen Gesundheitsförderung; Werte und Prinzipien des Settingansatzes der Gesundheitsförderung; Verordnungen der Unfallversicherungsträger.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>11 Die Kita-Leitung nutzt strategische Kommunikationswege für die Öffentlichkeitsarbeit.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung...</p> <p>... weiß, welche Elemente, Instrumente und Stellen der Öffentlichkeitsarbeit für Kindertageseinrichtungen geeignet sind und welche Wirkung sie haben.</p> <p>... kennt die Konzepte und Profile anderer Kindertageseinrichtungen in der Region.</p>	<p>... erarbeitet mit dem Träger und dem Team ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit.</p> <p>... fasst schriftliche Informationen z. B. Infolyer.</p> <p>... nutzt das Profil der Einrichtung als Grundlage für die Öffentlichkeitsarbeit.</p> <p>... findet Wege, die pädagogische Arbeit der Einrichtung in der Öffentlichkeit zu präsentieren (z. B. Zusammenarbeit mit Zeitschriften).</p> <p>... setzt das einheitliche Corporate Design um (z. B. Briefköpfe, Internetauftritt).</p> <p>... nutzt geeignete neue Medien (z. B. E-Mail, in internen Bereich auf der Homepage), um Eltern zu informieren.</p> <p>... analysiert die Wirkung der eigenen Einrichtung und durchgeführter Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.</p>	<p>... handelt mit dem Träger Zuständigkeiten für die Öffentlichkeitsarbeit aus.</p> <p>... tauscht sich im Team über geeignete Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit aus.</p> <p>... gewinnt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Mitwirkung an der Öffentlichkeitsarbeit (zum Beispiel für Informationselemente, Führungen, Beteiligung an Stadtfesten usw.).</p>	<p>... reflektiert eigene Zeitressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit.</p> <p>... reflektiert eigene Haltung und Hürden in Bezug des Einsatzes neuer multimedialer Instrumente.</p> <p>... reflektiert ihren persönlichen Auftritt als Repräsentantin bzw. Repräsentant der Einrichtung.</p> <p>... reflektiert die Außenwirkung der Einrichtung.</p> <p>... reflektiert die Grenzen schriftlicher Kommunikation.</p>




Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Selbstmanagement: sich selbst führen</p>			
<p>12 Die Kita-Leitung entwickelt kontinuierlich die eigene Expertise weiter.</p>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... kennt Wege, wie sie neues Wissen kontinuierlich gewinnen und umsetzen kann (Publikationen, Fachtagungen, Netzwerke etc.).</p> <p>... kennt Entwicklungen bei rechtlichen Vorgaben sowie Gesetzestexte, die für die Einrichtung von Bedeutung sind.</p> <p>... kennt die Entwicklung aktueller pädagogischer Fragestellungen und Anforderungen.</p> <p>... verfügt über Überblickswissen zu neuen frühpädagogischen Erkenntnissen.</p>	<p>... eignet sich auf geeigneten Wegen Wissen über neue frühpädagogische Konzepte und Erkenntnisse an.</p> <p>... kann neue fachliche Erkenntnisse sowie Forschungsergebnisse verarbeiten, einordnen bzw. einschätzen und für die eigene Arbeit aufbereiten.</p> <p>... greift neue pädagogische Fragen und Anforderungen auf und setzt sich damit auseinander.</p> <p>... bezieht Position in allen wichtigen Fragen (z.B. pädagogisches Konzept, Bild vom Kind, Bild von Eltern, Umgang mit Diversität).</p> <p>... entwickelt eine eigene pädagogische Vision und Haltung.</p> <p>... nutzt aktiv Fortbildungsangebote auf der Basis einer Analyse der notwendigen Kompetenzerweiterung bzw. aktueller fachlicher Herausforderungen.</p>	<p>... tauscht sich mit dem Träger über den eigenen Qualifizierungsbedarf aus und fordert ggf. Personalentwicklungsmaßnahmen ein.</p> <p>... stellt ihre eigenen fachlichen Positionen im Team zur Diskussion.</p>	<p>... ist offen für andere und neue Ideen.</p> <p>... reflektiert Möglichkeiten der eigenen Weiterqualifizierung.</p> <p>... zeigt fachliches Interesse und die Bereitschaft, sich mit schwierigen Texten auseinanderzusetzen.</p> <p>... reflektiert eigenen fachlichen Klärungsbedarf zu pädagogischen Fragen.</p> <p>... hinterfragt eigene fachliche Positionen.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>13 Die Kita-Leitung entwickelt kontinuierlich das eigene Führungsprofil weiter.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... verfügt über vertiefte Kenntnisse spezifischer Führungsmodelle, Führungsstile und Führungsinstrumente, insbesondere des partizipativen Führungsstils und der damit verbundenen Chancen und Risiken.</p> <p>... kennt die aktuellen Herausforderungen der Führung wie z.B. Salutogenese⁷, Change Management, Anwerbung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</p> <p>... weiß um die Bedeutung, im eigenen Führungshandeln die Heterogenität bzw. Vielfalt aller Beteiligten wertzuschätzen.</p>	<p>... entwickelt einen persönlichen Führungsstil.</p> <p>... entwickelt eine gelingende Form der Zusammenarbeit mit dem Team.</p> <p>... klärt mit dem Träger ihren Auftrag als Kita-Leitung.</p> <p>... bezieht sich in ihrem Führungsverhalten auf aktuelle Herausforderungen der Führung und berücksichtigt die Heterogenität der Familien und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern.</p> <p>... kennt unterschiedliche Rollenerwartungen bezogen auf die Rolle als Kita-Leitung bzw. auf die Rolle als Teammitglied.</p> <p>... organisiert sich Unterstützung z.B. durch Supervision, Coaching.</p>	<p>... tauscht sich mit dem Team, dem Träger und den Eltern über deren Erwartungen an eine Kita-Leitung aus.</p> <p>... kommuniziert ihr eigenes Führungsverständnis gegenüber Träger, Team und Eltern.</p> <p>... tauscht sich regelmäßig in fachlichen Netzwerken (z.B. mit Kolleginnen bzw. Kollegen) über die Leitungstätigkeit aus.</p> <p>... kommuniziert aktuelle Herausforderungen gegenüber Träger, Team und Eltern.</p>	<p>... wägt unterschiedliche Erwartungen an die Führungsposition ab und entscheidet fachlich begründet, inwieweit sie diesen gerecht werden möchte.</p> <p>... reflektiert ihre Macht und Verantwortung als Kita-Leitung.</p> <p>... reflektiert die eigene Führungskompetenz sowie den eigenen Führungsstil.</p> <p>... reflektiert den eigenen Umgang mit der Heterogenität der Familien und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrem Führungshandeln.</p> <p>... reflektiert die eigenen Motive und Entscheidungen ihres Handelns als Kita-Leitung.</p>

7 Bei dem Ansatz der Salutogenese stehen (im Gegensatz zur Pathogenese) die Ressourcen und die Widerstandskraft einer Person, die sie gesund erhalten, im Mittelpunkt des Interesses. Salutogenese ist Basis einer Gesundheitsförderung, in dem die Widerstandsressourcen des Einzelnen (z.B. das Selbstwert- oder Zugehörigkeitsgefühl) systematisch gestärkt werden sollen.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... holt sich zu ihrem Führungsstil regelmäßig Feedback durch das Team ein.</p>	<p>... reflektiert ihre eigene Rolle in der Einrichtung und im Gesamtsystem der Kindertagesbetreuung.</p> <p>... reflektiert die eigenen Führungserfahrungen mit Hilfe von Führungstheorien.</p>	<p>... bringt ihre Vorstellungen zu ihrem Aufgabenprofil in die Verhandlungen mit dem Träger ein.</p> <p>... kommuniziert ihre Arbeitsweise an Träger, Team und Eltern und vereinbart Regeln für die Kooperation.</p> <p>... erkennt Grenzen des Zeitmanagements und kommuniziert Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen an den Träger, Team und Eltern.</p>	<p>... reflektiert ihr Aufgabenprofil und setzt Prioritäten.</p> <p>... ist offen für neue Anforderungen und Aufgaben.</p> <p>... reflektiert ihren Anspruch an Professionalität.</p>
<h3>14 Die Kita-Leitung klärt das eigene Aufgabenprofil mit dem Träger.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... kennt die eigenen Pflichten und Entscheidungsbefugnisse.</p> <p>... kennt Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen der Leitungsaufgaben in einer Kindertageseinrichtung.</p> <p>... kennt die eigene Stellenbeschreibung.</p> <p>... kennt spezifische Methoden des Zeitmanagements.</p> <p>... kennt aktuelle Anforderungen an das frühpädagogische Berufsfeld.</p>	<p>... vereinbart eine verlässliche Aufgabenteilung im Team und mit dem Träger.</p> <p>... vergibt klare Aufträge und delegiert Verantwortlichkeiten.</p> <p>... strukturiert und organisiert ihre Aufgaben selbstständig.</p> <p>... setzt geeignete Methoden des Zeitmanagements um.</p> <p>... setzt sich mit neuen Anforderungen an Kita-Leitungen auseinander (z.B. Inklusion, Entwicklung zum Familienzentrum).</p>	<p>... vereinbart eine verlässliche Aufgabenteilung im Team und mit dem Träger.</p> <p>... vergibt klare Aufträge und delegiert Verantwortlichkeiten.</p> <p>... strukturiert und organisiert ihre Aufgaben selbstständig.</p> <p>... setzt geeignete Methoden des Zeitmanagements um.</p> <p>... setzt sich mit neuen Anforderungen an Kita-Leitungen auseinander (z.B. Inklusion, Entwicklung zum Familienzentrum).</p>	<p>... reflektiert ihr Aufgabenprofil und setzt Prioritäten.</p> <p>... ist offen für neue Anforderungen und Aufgaben.</p> <p>... reflektiert ihren Anspruch an Professionalität.</p>




Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>15 Die Kita-Leitung geht konstruktiv mit Anforderungen und Beanspruchungen um (Stress- und Krisenmanagement).</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... kennt Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen der Leitungsaufgaben in einer Kindertageseinrichtung.</p> <p>... verfügt über spezifisches Wissen zum Zusammenhang von Gesundheit und beruflicher Arbeitsleistung (z.B. Risiken und Ressourcen; Wirkung von Bewegung und Ernährung auf psychisches Wohlbefinden).</p> <p>... kennt geeignete Gestaltungsansätze der Arbeitsumgebung (z.B. Büroergonomie).</p> <p>... kennt Ansätze der Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitszeitgestaltung, Prioritätensetzung, Aufgabendelegation, Umgang mit Arbeitsunterbrechungen).</p> <p>... kennt gesundheitsförderliche Verhaltensweisen (z.B. Entspannungsmethoden).</p>	<p>... analysiert die komplexen Arbeitszusammenhänge der Einrichtung.</p> <p>... analysiert ihre eigenen Gesundheitsrisiken und -ressourcen im beruflichen Handeln.</p> <p>... plant konsequent eigene Regenerationszeiten (Urlaub, Pausen) und hält diese ein.</p> <p>... konzipiert eine sinnvolle Arbeitsteilung im Team (im Sinne verteilter Führung).</p> <p>... erwirkt über den Träger oder die Renten-/Krankenkasse eine aufgabenadäquate Gestaltung der eigenen Arbeitsumgebung (z.B. ergonomischer Arbeitsplatz, Ruhezone für Büroarbeiten).</p> <p>... setzt berufliche und private Prioritäten und reflektiert sie regelmäßig.</p>	<p>... handelt mit dem Träger geeignete Arbeitsbedingungen für die Leitungstätigkeit aus und fordert ggf. für sich Unterstützung (Supervision, Coaching) ein.</p> <p>... tauscht sich mit dem Träger über eigene Belastungssituationen aus.</p>	<p>... reflektiert regelmäßig den Umgang mit sich selbst auf der körperlichen, psychischen und kognitiven Ebene.</p> <p>... überprüft eigene Arbeitsweisen im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten.</p> <p>... reflektiert ihre eigene Fähigkeit, flexibel auf neue Situationen zu reagieren.</p> <p>... reflektiert das persönliche Zeitmanagement sowie die Work-Life-Balance.</p> <p>... grenzt sich ab und kann „Nein“ sagen.</p> <p>... lässt nach der Arbeit die beruflichen Belastungen und Beanspruchungen hinter sich (Distanzierungsfähigkeit).</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
 <p>Wissen</p> <p>... kennt (kreative) Lösungsstrategien. ... kennt Anzeichen von Überlastung/Überforderung.</p>	 <p>Fertigkeiten</p> <p>... informiert sich über Unterstützungsangebote in ihrem Arbeitsumfeld und kontaktiert diese ggf. ... nimmt Erfolge bewusst wahr und würdigt sie gemeinsam mit Team und Eltern. ... findet bei Problemen kreative Lösungswege.</p>	 <p>Sozialkompetenz</p>	 <p>Selbstkompetenz</p> <p>... reguliert ihre Emotionen den Situationen entsprechend. ... ist sich hinsichtlich der Aspekte Work-Life-Balance sowie gesundheitsförderndes Verhalten ihrer Vorbildrolle bewusst. ... ist offen und bereit, sich bei Bedarf Hilfe von außen zu holen.</p>
<h2>16 Die Kita-Leitung plant die eigene individuelle Laufbahn.</h2>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p>			
<p>... kennt mögliche Wege der Weiter-/Höherqualifizierung. ... kennt eigene Aufstiegsmöglichkeiten.</p>	<p>... analysiert den eigenen Fort- und Weiterbildungsbedarf für ihre weitere berufliche Entwicklung. ... formuliert Ziele für die Weiterentwicklung ihrer Berufsbiografie. ... setzt Akzente in ihrer Arbeit, die für ihre individuelle Zielsetzung nützlich sind. ... nutzt Weiterbildungsangebote für ihre berufliche Weiterentwicklung.</p>	<p>... klärt mit Blick auf vereinbarte berufliche Zielperspektiven mit dem Träger die eigenen Fort- und Weiterbildungsbedarfe sowie Fördermöglichkeiten. ... knüpft Kontakte und vernetzt sich.</p>	<p>... reflektiert ihre eigene berufliche und persönliche Zufriedenheit und Weiterentwicklung (Motive/Ziele).</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen</p> <p>17 Die Kita-Leitung stellt eine adäquate personelle Ausstattung sicher.</p>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt relevante Aspekte des Arbeitsrechts. ... kennt die rechtlichen Vorgaben sowie die fachlichen Empfehlungen zur Personalausstattung. ... verfügt über aktuelles Wissen zur Fachkräftesituation auf dem Arbeitsmarkt und den Ausbildungsformen. ... kennt die bedeutenden aktuellen tarifpolitischen Diskurse. ... kennt Instrumente zur Personalgewinnung und -bindung (z.B. durch Vereinbarkeit von Familie und Beruf, betriebliches Gesundheitsmanagement) sowie zur Trennung von Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ... führt in Kooperation mit dem Träger eine vorausschauende Personalplanung durch. ... entwickelt die Anforderungsprofile in der Einrichtung (weiter). ... entwickelt in Zusammenarbeit mit dem Träger Standards für die Auswahl neuer Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und den Ablauf eines Bewerbungsverfahrens. ... berücksichtigt im Auswahlverfahren eine heterogene Zusammensetzung des Teams. ... führt in Zusammenarbeit mit dem Träger das Bewerbungsverfahren durch. 	<ul style="list-style-type: none"> ... handelt mit dem Träger die Zuständigkeiten für die Personalausstattung aus. ... verhandelt mit dem Träger über die Personalauswahl. ... verhandelt mit dem Träger über mögliche Personalbindungsmaßnahmen. ... tauscht sich im Team über das Anforderungsprofil einer zu besetzenden Stelle aus. ... informiert das Team über den Stand aktueller Bewerbungsverfahren. ... sorgt für ein für alle Seiten transparentes und faires Auswahlverfahren (Träger, Team, Eltern, Bewerberinnen bzw. Bewerber). 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert das eigene Verhalten bezüglich Personalgewinnung, -bindung sowie bei der Trennung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern. ... reflektiert die Zielerreichung und Prozessgestaltung personeller Maßnahmen. ... reflektiert die eigene Haltung gegenüber einer heterogenen Teambzusammensetzung. ... reflektiert die Werte und Leitsätze des Unternehmens. ... ist vorurteilsbewusst.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
<p> Wissen</p> <p>... weiß um die unterschiedlichen Berufsabschlüsse im Feld und kennt deren Differenzierung sowie Potenziale.</p>	<p> Fertigkeiten</p> <p>... wendet in Zusammenarbeit mit dem Träger Instrumente zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an.</p> <p>... setzt in Zusammenarbeit mit dem Träger Vorgehensweisen zur Trennung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern um.</p> <p>... entwickelt ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und setzt dies um.</p> <p>... analysiert die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Teammitglieder und setzt Maßnahmen zu deren Verbesserung um.</p> <p>... beteiligt sich an der Anleitung von Praktikantinnen und Praktikanten (in Kooperation mit Fachschulen und Hochschulen). → siehe Handlungsanforderung 21</p>	<p> Sozialkompetenz</p> <p>... kommuniziert die laufende Einarbeitungsphase im Team (Transparenz).</p> <p>... kooperiert im Sinne von Personalmarketing mit Fachschulen und (Fach-)Hochschulen.</p> <p>... überzeugt passende Bewerberinnen bzw. Bewerber im Rahmen der Personalauswahlverfahren für die Übernahme der vakanten Stelle.</p> <p>... vertritt im Bewerbungsverfahren authentisch die Leitsätze des Trägers.</p>	<p> Selbstkompetenz</p>




Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>18 Die Kita-Leitung plant den Personaleinsatz.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt die Qualifikationen sowie die individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. ... kennt die einzelnen Anforderungen, die mit jedem Arbeitsplatz in der Einrichtung verbunden sind. ... kennt verschiedene Modelle für die Personaleinsatzplanung. 	<ul style="list-style-type: none"> ... erstellt Dienstpläne unter Berücksichtigung der Arbeitsanforderungen (z.B. Eingewöhnungsphasen), der Zusammensetzung des Teams, unter Beachtung von Gerechtigkeitsregeln sowie der pädagogischen Erfordernisse. ... spricht Aufträge, Dienstpläne etc. regelmäßig mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab und stellt gemeinsam mit dem Team (unter Beachtung arbeitsrechtlicher Vorgaben und Vorgaben des Trägers) Regeln für die Dienstplangestaltung auf. ... analysiert die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter und berücksichtigt diese beim Personaleinsatz, sofern dem keine pädagogischen und betrieblichen Anforderungen entgegenstehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ... handelt mit dem Träger die Durchsetzung angemessener Rahmenbedingungen für den Personaleinsatz aus. ... verhandelt im Team einen möglichen bzw. notwendigen Personaleinsatz und setzt diesen ggf. auch gegen Einzelinteressen durch. 	<ul style="list-style-type: none"> ... ist sensibel für die eigenen Bedürfnisse und Ressourcen. ... grenzt sich bei strittigen Fragen zum Personaleinsatz von den Einzelinteressen der Teammitglieder ab. ... reflektiert ihre Entscheidungen hinsichtlich ihrer Personaleinsatzplanung.





Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen 	Fertigkeiten 	Sozialkompetenz 	Selbstkompetenz 
	<p>... analysiert die „Nutzungsfrequenz“ der Einrichtung im Laufe eines Tages (Stoßzeiten etc.).</p> <p>... erstellt Jahres und Monatspläne.</p> <p>... sichert eine verlässliche und langfristige Urlaubsplanung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p> <p>... schützt das Team vor Überforderung.</p> <p>... erkennt Potenziale und Entwicklungsbedarfe bei den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern.</p> <p>... findet bei Ressourcenengpässen (z. B. Erkrankung eines Teammitglieds) gemeinsam mit dem Team und dem Träger eine Lösung.</p>		

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>19 Die Kita-Leitung verantwortet die Teamentwicklung sowie die Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... verfügt über vertiefte Kenntnisse in Methoden der Personalentwicklung (z. B. verschiedene Formate von Weiterbildungsmaßnahmen, Mitarbeitergespräche). ... kennt die Weiterentwicklungsziele der Einrichtung sowie des Trägers. ... kennt regionale Weiterbildungsanbieter bzw. -programme. ... kennt einschlägige Quellen fachlichen Wissens (Fachzeitschriften, Fachtage, Internet). ... kennt unterschiedliche Methoden, um fachliche Diskussionen im Team anzuregen, zu begleiten und zielorientiert zu nutzen. 	<ul style="list-style-type: none"> ... führt regelmäßig Mitarbeitergespräche über deren Qualifizierungsbedarf sowie -ziele durch. ... erstellt gemeinsam mit dem Träger auf Basis der Ergebnisse der Mitarbeitergespräche eine jährliche Weiterbildungsplanung für das Team. ... entwickelt Anforderungsprofile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (weiter). ... analysiert gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deren Interessen und Kompetenzen. ... erkennt Abweichungen zwischen Anforderungsprofil und Aufgabenerfüllung der Teammitglieder und leitet geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen ein. 	<ul style="list-style-type: none"> ... handelt mit dem Träger angemessene Personalentwicklungsmaßnahmen aus. ... ermuntert die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Selbstlernprozessen und Weiterbildungsmaßnahmen. ... informiert die Eltern über Weiterbildungsmaßnahmen der Fachkräfte. ... schafft ein lernförderliches und fehlerfreundliches Arbeitsklima. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert die eigene Motivation zur Weiterbildung. ... reflektiert die beruflichen Entwicklungspotenziale und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund deren pädagogischen Handelns. ... reflektiert die Weiterbildungskultur der Einrichtung.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
 Wissen	 Fertigkeiten	 Sozialkompetenz	 Selbstkompetenz
<p>... kennt Voraussetzungen für gelingenden Transfer von Weiterbildungsmaßnahmen.</p> <p>... kennt Methoden des Mitarbeitergesprächs.</p> <p>... kennt Möglichkeiten des Lernens im Arbeitskontext (Personalentwicklung „on-the-job“ und „near-the-job“).</p>	<p>... schätzt die Passung und mögliche Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen ein.</p> <p>... plant den Transfer von Weiterbildungen der Fachkräfte in den pädagogischen Alltag (z.B. durch Transfergespräche, kollegiale Unterstützung).</p> <p>... informiert sich über Themen, zu denen sich die Einrichtung bzw. der Träger weiterentwickeln will.</p> <p>... leitet kontinuierliche Reflexionen über das pädagogische Handeln der Teammitglieder an.</p> <p>... regt das Lernen im Arbeitskontext an („on-the-job“ und „near-the-job“).</p>		

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>20 Die Kita-Leitung führt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... verfügt über vertiefte Kenntnis spezifischer Führungsmodelle, Führungsstile und Führungsinstrumente, insbesondere des partizipativen Führungsstils und der damit verbundenen Chancen und Risiken. ... kennt ihre Verantwortungsbereiche und Entscheidungsbefugnisse. ... weiß um mögliche kurz-, mittel- und langfristige Wirkungen ihrer Führungspraxis. ... kennt Modelle und Verfahren zur Analyse von Konflikten. ... kennt Methoden des Mitarbeitergesprächs. ... kennt die Methode der Zielvereinbarung. ... kennt Methoden zur Abfrage der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 	<ul style="list-style-type: none"> ... analysiert die Personalsituation und zieht daraus Schlüsse für die Personalführung. ... setzt der Situation und Individualität des Teammitglieds entsprechende Führungsinstrumente ein. ... analysiert gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeitssituation unter Aspekten der Nachhaltigkeit und Gesundheitsförderlichkeit. ... führt Mitarbeitergespräche konstruktiv und ergebnisorientiert. ... trifft Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und stimmt die Ziele mit denen der Einrichtung ab. ... erkennt die Stärken der einzelnen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und fördert diese. 	<ul style="list-style-type: none"> ... stimmt ihre Führungspraxis mit dem Träger ab. ... tauscht sich mit den Teammitgliedern über die Erreichung vereinbarter Ziele aus. ... spricht kritisches Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Sachebene aus. ... begeistert die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter u. a. durch ihre Vision für die Einrichtung. ... nimmt Konflikte wahr und interveniert ggf. rechtzeitig. ... etabliert eine Teamkultur, die die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzt. 	<ul style="list-style-type: none"> ... ist sich der eigenen Rolle als Vorbild bewusst. ... reflektiert den eigenen Führungs- und Kommunikationsstil. ... reflektiert die eigenen Erwartungen an das Team. ... reflektiert die eigene Konfliktfähigkeit sowie Flexibilität. ... akzeptiert die Grenzen der einzelnen Teammitglieder. ... ist offen für unterschiedliche Arbeitsstile. ... erkennt eigene Grenzen und kann Unterstützung einholen.









Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen 	Fertigkeiten 	Sozialkompetenz 	Selbstkompetenz 
<p>... kennt die Formalia bei Arbeitszeugnissen oder Beurteilungen.</p> <p>... kennt die Methode des Beschwerdemanagements.</p>	<p>... unterstützt die Teammitglieder im Arbeitsalltag v.a. in belastenden Situationen.</p> <p>... moderiert bei Konflikten zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern.</p> <p>... beteiligt sich an der Erarbeitung eines Leitfadens für ein Beschwerdemanagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb des Trägers sowie der Einrichtung.</p> <p>... formuliert in Zusammenarbeit mit dem Träger Arbeitszeugnisse und Beurteilungen.</p> <p>... setzt bei kritischem Verhalten deutliche Grenzen.</p> <p>... analysiert Ursachen von kritischem Verhalten (ggf. auch Grenzverletzungen) auf der individuellen Ebene der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sowie auf der organisationalen Ebene bezogen auf Strukturen und Prozesse der Einrichtung.</p>		

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p> ... kennt zielgruppenspezifische Präventionsmaßnahmen für berufsspezifische Gesundheitsressourcen.</p> <p>... kennt die gesetzlichen Bestimmungen und grundlegende Dokumente des Gesundheitsmanagements⁸.</p> <p>... kennt Methoden der Selbst- und Fremdevaluation.</p>	<p> ... entscheidet, welche Verfahren der Selbst- und/oder Fremdevaluation für die Einrichtung geeignet sind und setzt diese entsprechend ein bzw. leitet dazu an.</p> <p>... stellt die Rückbindung der Ergebnisse der Selbst- und/oder Fremdevaluation in das Team sicher.</p>	<p> ... entwickelt für die Einrichtung ein Vernetzungskonzept in der Kommune zur gesundheitsbezogenen Unterstützung (z.B. Kooperation mit Grundschulen, Gesundheitsdiensten, Eltern).</p>	<p> ... ist sich der Vorbildfunktion für die Gestaltung einer professionellen Arbeitsbeziehung bewusst.</p> <p>... reflektiert die eigenen Arbeitsbeziehungen.</p>
<h2>21 Die Kita-Leitung gestaltet den Anleitungsprozess von Praktikantinnen und Praktikanten.⁹</h2>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p>			
<p>... kennt den landestypischen Rahmenplan der Ausbildungsgänge mit seinen speziellen Erfordernissen.</p> <p>... kennt die unterschiedlichen Ausbildungsgänge an Schulen/Hochschulen in der Region sowie deren Anforderungen an Praktika.</p>	<p>... erarbeitet ein Ausbildungs- und Kooperationskonzept auf Grundlage des pädagogischen Konzepts.</p>	<p>... tauscht sich über das Konzept zur Ausbildung und Kooperation (z.B. mit Schulen/Hochschulen) mit dem Träger sowie mit dem Team aus.</p> <p>... sorgt im Team für eine positive Grundeinstellung zur Ausbildung von Praktikantinnen und Praktikanten.</p>	




⁸ Gesetze und Verordnungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Kindertageseinrichtungen; Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie; Luxemburger Deklaration der betrieblichen Gesundheitsförderung; Werte und Prinzipien des Settingansatzes der Gesundheitsförderung; Verordnungen der Unfallversicherungsträger.

⁹ Die Kompetenzen für diese Handlungsanforderung sind größtenteils dem Kompetenzprofil des Wegweisers Weiterbildung „Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis“ entnommen.


Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... kennt die gesetzlichen und administrativen Vorgaben für die Kooperation mit Schulen/Hochschulen.</p> <p>... kennt die landestypisch notwendigen Voraussetzungen für die Befähigung zur Mentorin bzw. zum Mentor am Lernort Praxis.</p> <p>... weiß um die Funktion und Tragweite einer qualitativ hochwertigen Ausbildungsarbeit am Lernort Praxis.</p> <p>... kennt die Aufgaben und Zuständigkeiten des Lernorts Praxis im Hinblick auf das jeweilige Ausbildungsziel als Ganzes.</p> <p>... kennt die Erwartungen der Kooperationspartnerinnen und -partner.</p> <p>... weiß um die Bedeutung des Teams für die Anleitung von Praktikantinnen und Praktikanten.</p>	<p>... entwickelt mögliche Praktikumsprofile, welche die Einrichtung im Besonderen ausweist (Krippe, Leitung, einzelne Schwerpunktsetzungen in den Bildungsbereichen).</p> <p>... setzt die gesetzlichen und administrativen Vorgaben zur Kooperation mit Schulen/Hochschulen im Ausbildungskonzept um.</p> <p>... stellt nach Abstimmung mit dem Träger die zeitlichen Ressourcen für den Anleitungsprozess sicher.</p> <p>... wählt gemeinsam mit dem Team Mentorinnen und Mentoren für die Praktikantinnen bzw. Praktikanten aus.</p> <p>... plant die Anleitung systematisch ggf. als „Tandem-Anleitung“.</p> <p>... plant die notwendige Weiterbildung der Mentorinnen und Mentoren in den Fortbildungs- bzw. Personalentwicklungsplan der Einrichtung ein.</p>	<p>... wägt mit dem Team gemeinsam ab, wie viele Praktikantinnen und Praktikanten aufgenommen werden können, damit eine Anleitung mit hoher Qualität durchführbar bleibt.</p> <p>... tauscht sich regelmäßig mit der Mentorin bzw. dem Mentor über deren/dessen Erfahrungen in der Bildungsbegleitung aus.</p> <p>... schätzt den Bedarf der Mentorin bzw. des Mentors nach Supervision sowie Unterstützung und Austausch ein.</p> <p>... informiert die Mentorin bzw. den Mentor über interne Zuständigkeiten, Regeln, arbeitsrechtliche Bestimmungen und Vereinbarungen.</p> <p>... informiert die Schulen/Hochschulen über interne Zuständigkeiten.</p> <p>... sichert die Kontinuität der Zusammenarbeit mit der Schule/Hochschule.</p>	<p>... reflektiert ihre Vorbildfunktion für die Mentorin bzw. den Mentor am Lernort Praxis.</p> <p>... reflektiert die Beziehungsgestaltung zur Mentorin bzw. zum Mentor am Lernort Praxis.</p> <p>... reflektiert die eigene Kompetenz, Kritik zu üben bzw. Feedback zu geben.</p> <p>... reflektiert die Kompetenzen der Mentorin bzw. des Mentors hinsichtlich der individuellen Planung der Praktika.</p>









Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
 <p>... kennt die Fachliteratur und Forschungsergebnisse zur Kooperationsgestaltung zwischen Praxis und Schule/Hochschule.</p>	 <p>... gibt der Mentorin/dem Mentor konstruktives Feedback zur Bildungsbegleitung. ... erkennt problematische Anleitungs-situationen und moderiert ggf. bei Konflikten zwischen Mentorin bzw. Mentor und Praktikantin oder Praktikant. ... handelt (neue) Kooperationen bedarfsorientiert aus. ... analysiert den Prozess und die Ergebnisse der Kooperationen und zieht daraus Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit.</p>	 <p>... informiert Team und Träger über neue Ergebnisse und Konzepte der Kooperationsgestaltung zwischen Praxis und Schule/Hochschule.</p>	
			

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>22 Die Kita-Leitung führt Personalcontrolling durch.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt ihre Pflichten und Aufgaben als Dienst- und Fachaufsicht. ... kennt Verfahren zur Überprüfung der Zielerreichung. ... kennt Verfahren zur Ermittlung von Personalbedarf und -überhang. ... kennt die aktuellen fachlichen Anforderungen an die Einrichtung im Allgemeinen und an die Fachkräfte im frühpädagogischen Bereich im Speziellen. ... weiß um die Relevanz von Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen des Personalcontrollings. 	<ul style="list-style-type: none"> ... schafft Strukturen für routinehafte Reflexion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und stellt die Rückbindung der Ergebnisse in die pädagogische Arbeit sicher. ... überprüft situativ die Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. ... trifft mit dem Team und/oder mit einzelnen Teammitgliedern Zielvereinbarungen und reflektiert die Zielerreichung mit diesen. ... führt Feedbackgespräche und spricht dabei auch kritische Punkte an. ... sammelt Informationen über die Umsetzung der Prozesse und deren Qualität in der Einrichtung und interviert ggf. 	<ul style="list-style-type: none"> ... informiert den Träger über das Personalcontrolling. ... vertritt es gegenüber dem Träger, wenn bestimmte Ziele und Arbeitsleistungen nicht erreicht werden konnten und begründet dies. ... tauscht sich mit dem Träger über die Erreichung der Ziele sowie die Arbeitsleistung aus. ... kommuniziert auffällige Kennzahlen des Personalmanagements mit dem Träger und im Team. ... tauscht sich im Team über die Erreichung der Ziele aus. ... tauscht sich mit dem Team über den Einfluss bestimmter Rahmenbedingungen auf die Zielerreichung aus (z. B. unbesetzte Stellen). 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert die Subjektivität der eigenen Einschätzungen und Beobachtungen. ... reflektiert eigene Vorurteile gegenüber bestimmten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern. ... reflektiert mögliche Gründe für (wiederkehrende) Divergenzen zwischen Soll- und Ist-Personalbestand sowie auffällige Kennzahlen. ... reflektiert die Spannungsfelder ihrer eigenen Rolle zwischen Unterstützung und Kontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
			
	<p>... differenziert zwischen harten und weichen Zielen des Personalmanagements.</p> <p>... ermittelt Abweichungen zwischen dem Soll- und Ist-Personalbestand.</p> <p>... überprüft regelmäßig die Arbeitszeitkonten im Hinblick auf auffällige Häufungen von Plus- oder Minusstunden.</p> <p>... analysiert die Verteilung und Entstehung von Überstunden.</p> <p>... analysiert Absentismus-, Krankheits- und Fluktuationsquoten.</p> <p>... setzt Zwischenziele zur Überprüfung, um frühzeitig zu intervenieren bzw. zu unterstützen.</p> <p>... führt lösungs- und ressourcenorientierte Gespräche mit Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern bei auffallend häufiger Krankheit oder einer Rückkehr nach längerer Krankheit.</p>	<p>... spricht Kritik und Anerkennung auf der Sachebene aus.</p>	









Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Zusammenarbeit gestalten</p> <p>23 Die Kita-Leitung führt das Team.</p>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt Techniken zur Gesprächsführung, Leitung von Besprechungen und Moderation. ... weiß um die Relevanz von Beteiligungsmöglichkeiten. ... kennt unterschiedliche Formen und Stufen der Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. ... kennt Verfahren der Delegation/Arbeitsteilung. ... verfügt über Kenntnisse zu Gruppenprozessen und -dynamiken. 	<ul style="list-style-type: none"> ... setzt Impulse für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit. ... nimmt Impulse aus dem Team für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit oder auch der Arbeitsorganisation auf. ... trifft Entscheidungen begründet und nachvollziehbar im Sinne der gesamten Einrichtung und ggf. gegen Interessen einzelner Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter. ... wählt geeignete Techniken der Moderation sowie Gesprächsführung aus und setzt diese ein. ... gestaltet Rhythmus und Ablauf von Teamsitzungen effektiv und verantwortet deren Ergebnissicherung. 	<ul style="list-style-type: none"> ... vertritt die im Team getroffenen Entscheidungen bzw. Meinungen zu einer Entscheidung gegenüber dem Träger. ... etabliert eine konstruktive Gesprächskultur im Team. ... nutzt Widerstände produktiv. ... ist offen für die Ideen der Teammitglieder und will diese umsetzen. ... etabliert eine Teamkultur, in der Vielfalt wertschätzend anerkannt wird. ... thematisiert erfahrene Diskriminierung und Ungleichbehandlung im Team. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert eigene Vorbehalte, wenn sich Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter aktiv beteiligen und einbringen. ... erkennt eigene Grenzen an. ... ist offen für Kritik, andere Ideen und Vorgehensweisen. ... arbeitet transparent, nachvollziehbar und kongruent. ... reflektiert die eigene Dialogfähigkeit im Einzelgespräch und in Besprechungen. ... reflektiert das eigene Verhalten in herausfordernden Situationen und bei divergierenden Interessen.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
<p> Wissen</p> <p>... kennt Methoden und Instrumente der Teamentwicklung.</p> <p>... kennt Methoden zur Weiterbildung in kollegialen Strukturen wie z. B. kollegiale Beratung.</p> <p>... weiß um die Herausforderung, heterogene Teams zu führen.</p>	<p> Fertigkeiten</p> <p>... sorgt für eine Ergebnisorientierung in den Teamsitzungen.</p> <p>... erarbeitet mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Konzept zum Umgang mit Konflikten im Team.</p> <p>... moderiert Konflikte und unterschiedliche Positionen.</p> <p>... initiiert Kooperationen zwischen den Teammitgliedern.</p> <p>... kontaktiert ggf. Unterstützung (Supervision).</p> <p>... stellt Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter sicher und weist diese transparent aus.</p> <p>... ermöglicht jedem Teammitglied, die eigenen fachlichen Kompetenzen in die Teamarbeit einzubringen und schafft dadurch Synergieeffekte.</p> <p>... nutzt die Heterogenität der Teammitglieder als Ressource für die Teamarbeit.</p>	<p> Sozialkompetenz</p> <p>... spricht Kritik und Anerkennung auf der Sachebene aus.</p> <p>... wählt einen demokratischen und partizipativen Umgangstil in der Zusammenarbeit mit dem Team.</p> <p>... informiert die Eltern über in Teamsitzungen getroffene, relevante Entscheidungen.</p>	<p> Selbstkompetenz</p> <p>... reflektiert die eigene Konfliktfähigkeit.</p> <p>... ist sich ihrer Vorbildfunktion bzgl. ihres Interaktionsverhaltens bewusst.</p> <p>... reflektiert ihr eigenes Verhandlungsgeschick.</p> <p>... reflektiert die eigene Rolle und die eigenen Kompetenzen im Umgang mit den Teammitgliedern.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p> ... weiß um die gesetzlichen Vorgaben für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die direkt mit den Kindern zusammenkommen (Stichwort erweitertes Führungszeugnis, Hygieneschulungen bei Nahrungszubereitung).</p>	<p> ... initiiert und unterstützt kollegiale Beratung im Team.</p> <p>... nutzt Delegationsverfahren.</p> <p>... schätzt ein, welche Aufgaben weitgehend allein bewältigt werden müssen und welche Zusammenarbeit erfordern.</p> <p>... gewährleistet, dass Absprachen verbindlich eingehalten werden.</p> <p>... greift bei Diskriminierung und Ungleichbehandlung im Team ein und sucht Lösungswege.</p>	<p> ... kommuniziert mögliche Ziele des ehrenamtlichen Einsatzes gegenüber dem Träger, dem Team sowie Eltern und Kindern.</p> <p>... gestaltet mit dem Team eine Anerkennungskultur für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p>	<p> ...</p>
<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>24 Die Kita-Leitung initiiert und begleitet die Zusammenarbeit mit den Eltern.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt die rechtlichen Vorgaben für die Zusammenarbeit mit Eltern und Familien. ... verfügt über fundiertes Wissen über verschiedene Ansätze der Gesprächsführung und deren adäquaten Einsatz. ... kennt das Konzept der Bildung- und Erziehungspartnerschaft, der Familienbildung sowie die Konzeptidee eines Familienzentrums. ... weiß um die Beteiligungsmöglichkeiten von Eltern und deren Potenziale. 	<ul style="list-style-type: none"> ... entwickelt die Formen der Zusammenarbeit mit den Eltern gemeinsam mit Träger und Team kontinuierlich weiter (z. B. neue Angebotsideen). ... nutzt die Kompetenzen der Eltern bei der Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit. ... wendet differenzierte Formen der Gesprächsführung situationspezifisch sowie auf die jeweiligen Akteure abgestimmt an. ... leitet die Reflexion im Team über die Qualität der Bildungs- und Erziehungspartnerschaft sowie über Familienbilder an. ... ermittelt die Zufriedenheit und Anliegen der Eltern. 	<ul style="list-style-type: none"> ... informiert den Träger über Bedarfe und Bedürfnisse der Eltern. ... thematisiert im Team, wie Eltern in die pädagogische Arbeit einzubeziehen sind. ... unterstützt und berät das Team in herausfordernden und konflikthaften Situationen. ... vermittelt im Team eine wertschätzende Haltung gegenüber der Heterogenität der Familien. ... nimmt die Eltern in ihrer Rolle als wichtigste Experten für ihre Kinder ernst. ... pflegt einen partnerschaftlichen Umgang mit den Eltern. ... ist für Anregungen und Kritik aus der Elternvertretung offen. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert eigene Vorbehalte und Vorurteile bezogen auf Wünsche und Ideen der Eltern. ... reflektiert die eigene Kritik- und Konfliktfähigkeit. ... ist offen für „ungewöhnliche“ Lösungen im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Eltern. ... ist offen für differierende Lebensentwürfe und Bedürfnisse der Eltern.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>... kennt die Bedarfe und Anliegen der Eltern der Einrichtung.</p> <p>... kennt das Angebotsspektrum für Eltern und Familien im Sozialraum.</p> <p>... weiß, dass Erziehungsstile und Erziehungsziele kulturell und historisch geprägt sind.</p> <p>... kennt spezifische Ansätze für den Umgang mit Familien in Multi-problemlagen.</p> <p>... kennt Methoden des Konfliktmanagements.</p> <p>... kennt Methoden des Beschwerdemanagements.</p>	<p>... organisiert niedrigschwellige Angebote mit unterschiedlichen Zielsetzungen (z.B. Transparenz über die Bildungsarbeit der Einrichtung, Beratung der Eltern etc.).</p> <p>... initiiert gemeinsam mit dem Team Elternbildungsveranstaltungen zu Themen der Erziehung und Bildung (z.B. zu verschiedenen Bildungsbereichen oder Querschnittsthemen wie Partizipation, Inklusion, Übergänge).</p> <p>... sorgt für verlässliche Rahmenbedingungen für die Information der Eltern.</p> <p>... moderiert Konflikte zwischen Fachkraft und Eltern und holt ggf. Beratung hinzu.</p> <p>... setzt Methoden des Beschwerdemanagements ein und bearbeitet mit dem Team Beschwerden der Eltern angemessen.</p> <p>... stellt in punkto Beteiligungsmöglichkeiten wie auch Beschwerdemanagement Transparenz gegenüber dem Team und den Eltern her.</p>	<p>... regt die Eltern an, ihre Erwartungen zu äußern.</p>	

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p> Wissen</p> <p>... kennt Verfahren, eine Umfrage bei Eltern sinnvoll, zielführend und vom Umfang her beherrschbar zu gestalten.</p> <p></p>	<p> Fertigkeiten</p> <p>... unterstützt die Arbeit der Elternvertretung und sichert deren Beteiligung.</p> <p></p> <p>... initiiert, wenn es notwendig erscheint, Verfahren zur Erfassung von Bedarfen der Eltern (z.B. Umfragen) und zieht daraus Rückschlüsse für die Gestaltung der pädagogischen Arbeit.</p> <p>... informiert Eltern über die Beteiligungsmöglichkeiten in Netzwerken des Stadtteils oder Elternvertretungen in Kommune/Land etc.</p>	<p> Sozialkompetenz</p> <p></p>	<p> Selbstkompetenz</p> <p></p>









Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>25 Die Kita-Leitung kooperiert mit dem Träger.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt die Strukturen und Rahmenbedingungen des eigenen Trägers. ... kennt die wirtschaftlichen Eckdaten der Einrichtung und den Ressourcenbedarf. ... kennt die eigenen Entscheidungsbereiche und Verantwortungsbereiche. 	<ul style="list-style-type: none"> ... etabliert klare und verbindliche Kommunikationsstrukturen mit dem Träger (z.B. Protokolle, regelmäßige Treffen etc.). ... klärt mit dem Träger die Aufgabenteilung, eigene Entscheidungsbefugnisse sowie Verantwortlichkeiten. ... vertritt die Interessen des Trägers nach außen (Corporate Identity). ... setzt die Vorgaben des Trägers in der Einrichtung um und achtet auf deren Einhaltung. 	<ul style="list-style-type: none"> ... handelt in konstruktiver Weise mit dem Träger strukturelle Bedingungen aus. ... geht offen und konstruktiv mit Konflikten mit dem Träger um. ... ist für den Träger eine verlässliche Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner. ... vertritt Entscheidungen, die im Team getroffen wurden, gegenüber dem Träger. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert ihre eigene Kooperationsbereitschaft. ... reflektiert ihre eigene Konfliktfähigkeit. ... reflektiert die Zusammenarbeit mit dem Träger.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>26 Die Kita-Leitung vernetzt die Einrichtung im Sozialraum.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt fachtheoretische Grundlagen der Vernetzung und des Sozialraums. ... kennt das Umfeld der Einrichtung (andere Institutionen, Schulen, Behörden, Vereine, Ausbildungsinstitutionen etc.) und deren Strukturen. ... kennt Angebote und Einrichtungen des eigenen Trägers. ... kennt die regionale Sozial- sowie Jugendhilfeplanung. ... kennt Arbeitskreise und Arbeitsgemeinschaften im Sozialraum. ... kennt Quellen, die über den Sozialraum informieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ... nutzt vorhandene Daten der Kommune über den Sozialraum. ... bringt die heterogenen Sichtweisen der Eltern, Familien und Kinder über den Sozialraum in Erfahrung. ... beschafft und erfasst Sozialberichte und andere vergleichbare Analysen. ... bereitet die Informationen über den Sozialraum für Team und Eltern auf. ... zieht gemeinsam mit dem Team Schlüsse aus den Trends im Sozialraum für die pädagogische Arbeit in der Einrichtung. ... eignet sich Wissen über mögliche Kooperationspartner im Sozialraum an. ... handelt bedarfsorientiert Kooperationsangebote aus. ... baut verbindliche Kooperationsstrukturen auf. 	<ul style="list-style-type: none"> ... klärt mit dem Träger die Zuständigkeiten für die Vernetzung mit dem Sozialraum. ... tauscht sich mit dem Träger und dem Team über mögliche Kooperationen aus und vertritt den Träger gegenüber Kooperationswünschen. ... regt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, sich an der Vernetzung im Sozialraum zu beteiligen. ... regt die Eltern an, ihre Erwartungen zu äußern. ... gestaltet Kontakte im Sozialraum „auf Augenhöhe“ und wertschätzend. ... nimmt im Kontakt mit Akteuren im Sozialraum unterschiedliche Positionen wahr und respektiert diese. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert ihre eigene Position gegenüber dem Sozialraum. ... ist offen für andere Vorgehensweisen. ... reflektiert ihre eigene Rolle im Netzwerk. ... reflektiert, welche Ressourcen des Sozialraums die Arbeit in der Einrichtung ergänzen können. ... reflektiert ihr eigenes Auftreten als Kooperationspartnerin bzw. Kooperationspartner.









Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>...kennt Analysemöglichkeiten des Sozialraums (ggf. partizipative).</p> <p>...kennt die Chancen kommunaler Bildungslandschaften.</p>	<p>... informiert das Team über Kooperationen im Sozialraum und bindet die Fachkräfte darin ein.</p> <p>... pflegt regelmäßigen Kontakt zu anderen Einrichtungen des Bildungs- und Gesundheitssystems und der Kinder- und Jugendhilfe.</p> <p>... nimmt aktiv an Arbeitsgemeinschaften und regionalen Netzwerken teil und spiegelt Beobachtungen, Rückmeldungen und Bedarfe von Eltern aus der Einrichtung in diese Gremien zurück.</p>	<p>... erkennt Ursachen für Konflikte im Netzwerk und kann sie angemessen kommunizieren.</p> <p>... kommuniziert widersprüchliche Interessen und gegenseitige Erwartungen von Kooperationspartnern im Sozialraum offen.</p> <p>... beweist bei der Gestaltung von kooperativen Verhandlungsgeschick.</p>	
<p>... kennt Instrumente und Methoden, um Erwartungen, Bedarfe und Nutzungsmotivationen der Eltern zu erfragen.</p>	<p>... setzt geeignete Instrumente und Methoden ein, um die Erwartungen, Bedarfe und die Nutzungsmotivation der Eltern zu erfragen und zieht daraus Schlüsse für die pädagogische Arbeit.</p> <p>... beteiligt sich an einrichtungsübergreifenden fachlichen und sozialpolitischen Diskursen im System der Kindertagesbetreuung.</p> <p>... initiiert regionale Netzwerke.</p>		

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Organisation entwickeln			
27 Die Kita-Leitung entwickelt Visionen für die Einrichtung.			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt neue Gesetze und Regelungen, die für die Einrichtung relevant sind. ... kennt die regionale Sozial- sowie Jugendhilfeplanung. ... kennt Veränderungen im Sozialraum und deren Auswirkungen auf die Familien. ... kennt Entwicklungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen, die für die Kindertagesbetreuung relevant sind. ... kennt (auch internationale) innovative Fachdiskurse. 	<ul style="list-style-type: none"> ... zieht gemeinsam mit dem Team aus politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen konkrete Schlüsse für die Arbeit vor Ort. ... informiert und beteiligt sich ggf. an Fachveranstaltungen zur Weiterentwicklung des Systems der Kindertagesbetreuung. ... beobachtet das System der Kindertagesbetreuung. ... informiert sich in Fachzeitschriften über zukünftige Entwicklungen und Bedarfe in der Kindertagesbetreuung. ... informiert sich über neue fachliche Diskurse, Programme und Arbeitshilfen und tauscht sich darüber im Team fachlich aus. 	<ul style="list-style-type: none"> ... kommuniziert Visionen für die Einrichtung gegenüber dem Träger, dem Team und den Eltern. ... ermuntert Träger und Team sowie Eltern und Kinder, am Erreichen einer Vision mitzuarbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert die Diskrepanz zwischen ihrer eigenen Vision und der Realität. ... agiert als Vorbild in Veränderungsprozessen. ... ist offen für neue Ideen und Vorgehensweisen.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
 <p>... kennt Instrumente und Herausforderungen bei der Entwicklung einer Einrichtungsidealität und -kultur.</p> <p>... kennt die Struktur und die Grundsätze des Systems der Kinder- und Jugendhilfe.</p> <p>... kennt die politischen und gesellschaftlichen Anforderungen (wie z.B. die demografische Entwicklung) an die Einrichtung.</p> <p>... kennt die Profile und Konzepte anderer Kindertageseinrichtungen in der Region.</p>	 <p>... leitet die Entwicklung einer Vision im Team an.</p> <p>... informiert sich über Förderprogramme für Kindertageseinrichtungen und beteiligt sich daran in Absprache dem Träger.</p>		
<h3>28 Die Kita-Leitung befördert die (Weiter-)Entwicklung einer Einrichtungsidealität und -kultur.</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <p>... kennt Instrumente und Herausforderungen bei der Entwicklung einer Einrichtungsidealität und -kultur.</p> <p>... kennt die Struktur und die Grundsätze des Systems der Kinder- und Jugendhilfe.</p> <p>... kennt die politischen und gesellschaftlichen Anforderungen (wie z.B. die demografische Entwicklung) an die Einrichtung.</p> <p>... kennt die Profile und Konzepte anderer Kindertageseinrichtungen in der Region.</p>	<p>... entwickelt gemeinsam mit dem Träger und dem Team ein unverwechselbares Profil für die Einrichtung basierend auf dem pädagogischen Leitbild.</p> <p>... entwickelt gemeinsam mit dem Team und dem Träger anzustrebende Einrichtungenziele.</p> <p>... berücksichtigt das pädagogische Leitbild in der Umsetzung und Entwicklung der Konzeption.</p>	<p>... kooperiert mit dem Träger sowie dem Team bei der Entwicklung einrichtungbezogener Leitziele.</p> <p>... verhält sich wertschätzend gegenüber allen beteiligten Akteursgruppen und deren heterogenen Erwartungen wie Bedürfnissen und agiert so als Vorbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p> <p>... fördert und lebt eine konstruktive Fehlerkultur.</p> <p>... trägt aktiv zur einrichtungsspezifischen Sozialisation von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei.</p>	<p>... ist sich ihrer Vorbild- und Modellfunktion hinsichtlich der Organisationskultur bewusst.</p> <p>... reflektiert die Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Einrichtungskultur.</p> <p>... reflektiert, wie sie die eigene Einrichtungsidealität und -kultur nach außen vertritt.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
<p> Wissen</p>	<p> Fertigkeiten</p>	<p> Sozialkompetenz</p>	<p> Selbstkompetenz</p>
<p>... entwickelt und beobachtet die tägliche Teamkultur in der Einrichtung und entwickelt diese gemeinsam mit dem Team systematisch weiter.</p> <p>... beteiligt die Eltern und die Elternvertretung an allen wichtigen Entscheidungen, die das Leitbild der Einrichtung betreffen.</p>	<p>... kommuniziert die Einrichtungsidealität und -kultur gegenüber der Öffentlichkeit.</p>	<p>... entwickelt und beobachtet die tägliche Teamkultur in der Einrichtung und entwickelt diese gemeinsam mit dem Team systematisch weiter.</p> <p>... beteiligt die Eltern und die Elternvertretung an allen wichtigen Entscheidungen, die das Leitbild der Einrichtung betreffen.</p>	<p>... wählt geeignete Elemente des Konzepts der Corporate Identity aus und setzt diese in der Einrichtung um.</p>
<p></p> <p>... kennt das Konzept der Corporate Identity.</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>29 Die Kita-Leitung initiiert und moderiert Veränderungsprozesse in der Einrichtung (Change Management).</h3>			
<p>Die Kita-Leitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kennt Methoden des Projekt- und Change Managements. ... kennt das Konzept der „lernenden Organisation“. ... kennt Methoden der Organisationsentwicklung. ... kennt Best-Practice-Beispiele zur Umsetzung neuer Anforderungen. ... kennt die Rahmenbedingungen, in denen die Veränderungen der Einrichtung stattfinden. ... kennt die Motive, die Veränderungsprozesse auslösen. ... weiß um die verschiedenen Erwartungen und Widerstände, die an Veränderungsprozesse geknüpft sind. 	<ul style="list-style-type: none"> ... wählt geeignete Methoden des Projekt- und Change Managements sowie der Organisationsentwicklung aus und setzt diese um. ... entwickelt mit dem Träger die mittel- und langfristigen Ziele für die Organisation und zieht daraus Rückschlüsse für Veränderungsprozesse in der Einrichtung. ... schätzt gemeinsam mit dem Team Trends aus dem Umfeld ein und leitet bei Bedarf Veränderungen für die Einrichtung ab. ... führt eine umfassende Bestandsaufnahme vor Beginn eines Veränderungsprozesses durch. ... schätzt Teamprozesse im Zuge von Veränderungen ein und steuert diese. 	<ul style="list-style-type: none"> ... sichert die Unterstützung durch den Träger und verhandelt die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für Veränderungsprozesse. ... aktiviert das Bewusstsein und Verständnis aller Beteiligten (Fachkräfte, Eltern, Kinder) für den Veränderungsbedarf. ... informiert alle Beteiligten (z. B. Fachkräfte, Kinder, Eltern, Sozialraum) frühzeitig und zielgruppengerecht über Veränderungsprozesse. ... schafft ein fehlerfreundliches Organisationsklima. ... kommuniziert alle Veränderungsbedarfe sensibel und behutsam und mit Wertschätzung für die bisherigen Leistungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ... reflektiert die eigene Fähigkeit, sich auf Neues einzulassen. ... reflektiert ihre eigene Fähigkeit, mit unterschiedlichen, möglicherweise gegensätzlichen Erwartungen umzugehen. ... reflektiert mögliche eigene Widerstände und Abwehrhaltungen gegenüber Veränderungen. ... reflektiert ihr kommunikatives Geschick in Veränderungsprozessen. ... reflektiert die Notwendigkeit für Veränderungsprozesse in der Einrichtung. ... ist offen für andere Ideen und Vorgehensweisen.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p> Wissen</p> <p>... kennt Kreativitätstechniken, z.B. Mindmapping, Brainstorming oder Bildertechniken.</p> <p></p>	<p> Fertigkeiten</p> <p>... etabliert Beteiligungsformen an den Veränderungsprozessen für Eltern und Kinder, Team und Träger.</p> <p>... stellt Zeitressourcen für partizipative Veränderungsprozesse bereit.</p> <p>... zieht ggf. externe Unterstützung hinzu (Organisationsberatung, Supervision).</p> <p>... plant Explorations- und Erprobungsphasen für veränderte Abläufe ein und zieht daraus gemeinsam mit dem Team Rückschlüsse.</p> <p></p>	<p> Sozialkompetenz</p> <p>... erkennt Konflikte bei Veränderungsprozessen als „normal“ an und geht offen und sensibel damit um.</p> <p>... bringt verschiedene Erwartungen zusammen.</p> <p>... begegnet kreativen Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Wertschätzung.</p> <p></p>	<p> Selbstkompetenz</p> <p></p>