

Weiterbildung

Zusammenarbeit, Verantwortung und Selbstverwaltung in der Waldorfkindertageseinrichtung

Grundlagen und Praxis eines modernen Organisations- und Führungsverständnisses

Die Weiterbildung ist für Geschäftsführer:innen der Regionen, Geschäftsführer:innen der Waldorfkindertageseinrichtungen, Leiter:innen, Pädagogische Fachkräfte, Vorstand:innen und weitere Verantwortungsträger:innen in den Gremien der Kindertageseinrichtung geeignet.

Die Teilnehmenden stehen entweder bereits in der Verantwortung oder sie bereiten sich auf eine derartige Aufgabe in Kindertageseinrichtungen vor.

Termine der 5-teiligen Weiterbildung:

- 1. Modul: 31. Januar / 1. Februar 2025. Veranstaltungsort: Oberursel**
- 2. Modul: 16./17. Mai 2025. Veranstaltungsort: Bad Nauheim**
- 3. Modul: 25./26. Juni 2025. Per Zoom**
- 4. Modul: 26./27. September 2025. Veranstaltungsort: Oberursel**
- 5. Modul: 28./29. November 2025. Veranstaltungsort: Bad Nauheim**

ANMELDESCHLUSS

10. Januar 2025

RERFERENT:INNEN

Bettina Held

Waldorfpädagogin, selbstständige Beraterin für Organisations- und Qualitätsentwicklung (Wege zur Qualität), Mediatorin

Birgit Krohmer

Waldorfpädagogin, Heileurythmistin, Fachberaterin

Tobias Raedler

Geschäftsleitung Gemeinschaft Altenschlirf, geschäftsführender Vorstand Waldorfkindergarten Schloss Eisenbach, Mitglied der Verfahrenskonferenz Wege zur Qualität

Dr. Michael Ross

Sozialwissenschaftler, selbstständiger Berater im Bereich Soziale Dreigliederung, Organisations- und Qualitätsentwicklung (Wege zur Qualität)

Vanessa Ulfig

Fachanwältin für Arbeitsrecht und Rechtsanwältin.
Gem.Law Rechtsanwälte Ulfig & Wenzl PartG mbB

Zusammenarbeit, Verantwortung und Selbstverwaltung in der Waldorfkindertageseinrichtung

Grundlagen und Praxis eines modernen Organisations- und Führungsverständnisses

AUSGANGSLAGE

Diese Weiterbildung wird auf die Fragen und Probleme eingehen, wie sie sich in Waldorf-Kindertageseinrichtungen im Zusammenhang mit deren Führung stellen. Zum einen sind es die Fragen nach einer fruchtbaren, aufgabenorientierten Zusammenarbeit, der Verteilung von Verantwortung, des Umgangs mit Ressourcen, der fachlichen und sozialen Qualitätsentwicklung. Zum anderen sind es vertragliche Vereinbarungen, Bildungspläne und Gesetzesvorgaben, die erfüllt werden müssen.

In der Praxis steht dieser Aufgabenfülle ein oft kleiner Kreis von Verantwortungsträgern gegenüber, der häufig wechselt, zum Teil ehrenamtlich arbeitet und in die Fragestellungen nicht eingearbeitet wurde. Die dadurch entstehende Überforderung kann dann Ursache werden von Missverständnissen und Kräfte zehrenden Konflikten.

In der Fortbildung lernen die Teilnehmenden Gesichtspunkte, Methoden und Instrumente des Verfahrens „Wege zur Qualität“ kennen, mit deren Hilfe der Aufgabe angemessene Führungsstrukturen und -prozesse entwickelt werden können. Die Bedeutung der Selbstverwaltung als notwendige Entwicklungsbedingung für den modernen Menschen wird dabei anhand der arbeitsmethodischen Grundlage der „Sozialen Dreigliederung“ Rudolf Steiners einbezogen.

FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG

Mit dem Begriff Führung wird vielfach noch das Bild der Hierarchie und der charismatischen Führungspersönlichkeit verbunden. Führung wäre demnach eine mitgebrachte und deshalb kaum erlernbare Fähigkeit. Dieser traditionellen Auffassung stellen wir das Bild des entwicklungsfähigen Menschen gegenüber, der kompetent Eigenverantwortung entwickeln und seine Aufgaben im Rahmen institutioneller Selbstverwaltung selbst regeln kann – und will. Wenn Selbstverwaltung als ineffektiv erlebt wird, liegt das an der fehlenden Weiterentwicklung dieser Organisationsform.

FÜHRUNG UND FÄHIGKEITSENTWICKLUNG

Für viele Organisationen ist die Ausbildung ihrer Führungskräfte eine Selbstverständlichkeit. Selbstverwaltete Organisationen verlassen sich demgegenüber oft auf die mitgebrachte Begabung und den sogenannten, gesunden Menschenverstand. Es ist aber längst offensichtlich, dass fehlende Kompetenz auf diesem Feld auch in Selbstverwaltungsgemeinschaften zu ineffizienter Organisation, Entscheidungsunfähigkeit und Konflikten führt. Das sind Hinweise auf Schulungsbedarf, die Rückkehr zur hierarchischen Führung wäre der falsche Weg.

FÜHRUNG UND FÜHRUNGSPROZESSE

In der Weiterbildung werden zeitgemäße Antworten mit und für Menschen, die Verantwortung in selbstverwalteten Waldorfkindertageseinrichtungen übernehmen, entwickelt. Dazu liegt eine 25-jährige praktische Qualitäts- und Organisationsentwicklungserfahrung mit dem für selbstverwaltete Institutionen entwickelten Ansatz „Wege zur Qualität“ vor. Das vertiefte Verständnis der Prozesse, in denen Verantwortung erlebt werden kann, die Entwicklung der persönlichen Führungsfähigkeiten und geeignete »Werkzeuge« fundieren die Selbstverwaltung neu.

METHODE

Die Teilnehmenden bringen ihre eigenen Praxisfragen mit in die Weiterbildung ein. Als Arbeitsformen werden Referate, Übungen und umsetzungsorientierte Arbeit an Führungsinstrumenten eingesetzt. Zwischen den Modulen können die Teilnehmenden entsprechende Entwicklungsprozesse zum Thema Führung in ihren Einrichtungen veranlassen und in Lerngruppen als Intersession bearbeiten, die am Ende der Fortbildung gemeinsam ausgewertet werden. Die Intersessionsgruppen können auch zur inhaltlichen Aufarbeitung der Inhalte genutzt werden.

ZIELE

Die Teilnehmenden

- erwerben sich ein vertieftes Verständnis von Zusammenarbeit, Führung und Verantwortung im Einklang mit Idee und Praxis der Selbstverwaltung
- lernen die Gestaltungskräfte und -prozesse einer modernen Aufgabengemeinschaft kennen
- entwickeln Gestaltungsfähigkeit für die Realisierung ihres Impulses mit klaren Strukturen und Prozessen
- lernen gegenseitig von ihren Erfahrungen und stellen sich selbst eine Projektaufgabe, die sie im Kursverlauf bearbeiten
- führen gegenseitig Intervention durch

UMFANG

Die Fortbildung umfasst insgesamt etwa 90 Stunden und gliedert sich in 5 Module und selbstorganisierte Intervisionstreffen zwischen den Modulen. Die Intervisionsgruppen bilden sich in freier Absprache unter den Teilnehmer:innen und können in den Kindertagesstätten vor Ort stattfinden.

INHALTE

Um die Weiterbildung möglichst konkret auf die Fragestellungen der Teilnehmer:innen ausrichten zu können, wird vor Beginn des 1. Moduls ein Fragenbogen an die Teilnehmer:innen gesendet. Die Ergebnisse des Fragebogens werden soweit wie möglich in der Programmgestaltung der einzelnen Module berücksichtigt.

1. MODUL: FÜHRUNG UND IMPULSENTWICKLUNG

Termine: 31. Januar / 1. Februar 2025. Jeweils 9.30-16.30 Uhr

Veranstaltungsort: Oberursel

Verantwortliche: Tobias Raedler, Dr. Michael Ross

Führung hat unter dem Blickwinkel „Impulsentwicklung“ die Aufgabe, die Leistungsfähigkeit des Kindergartens oder der Schule sinnhaft gemäß ihrem Impuls und ihrer Aufgabenstellung auszurichten, das heißt, das Leitbild lebendig zu halten und dafür zu sorgen, dass die für die Erfüllung der Aufgaben notwendigen Mittel bereitgestellt oder aber die vorhandenen Konzepte an die vorhandenen Mittel angepasst werden. Die in schöpferischer Freiheit ausgeübte eigenverantwortliche Tätigkeit so zu gestalten, dass sie an den Gegebenheiten und Notwendigkeiten der unmittelbaren und sich wandelnden Bedingungen ausgerichtet ist, verleiht dem Impuls seine zeitgemäße Verwirklichung. Dazu gehört insbesondere auch die selbstbestimmt gestaltete und partnerschaftlich geführte Zusammenarbeit mit den Eltern, den Behörden und der Öffentlichkeit.

Aus dem Themenspektrum:

- Führungsbilder in den beteiligten Kindergärten: Fragen und Anliegen der Teilnehmer:innen
- Zeitgemäße Führung: Von der Hierarchie zur Kollegialität. Die Idee der Verantwortung als zeitgemäße Metamorphose des Führungsbegriffs. Freiheit – Anerkennung – Vereinbarung. Führen durch Geistesgegenwart
- Führen mit Sinn. Das Aufgabenverständnis als verbindliches Leitbild einer Organisation. Das Leitbild als Führungsinstrument
- Führen mit Zielen. Pädagogische Freiheit und Führung
- Führen durch Ermöglichen. Aufgabenerfüllung und finanzieller Ausgleich. Das Budget als Führungsinstrument
- Die Sozialbilanzierung als Golddeckung der Kommunikation

2. MODUL: FÜHRUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Termine: 16./17. Mai 2025. Jeweils 9.30-16.30 Uhr

Veranstaltungsort: Bad Nauheim

Verantwortliche: Bettina Held, Birgit Krohmer

Führung hat unter dem Blickwinkel „Organisationsentwicklung“ die Aufgabe, den Rahmen und die Grundlage für ein auf Erkenntnis beruhendes, vertrauenswürdiges und eigenverantwortliches Handeln zu schaffen sowie Spannungsfelder und Grenzfragen der Verantwortung zwischen

Individualität und Gemeinschaft zu harmonisieren. Kollegial zusammenarbeitende Verantwortungsträger:innen verstehen die Einrichtung als Lern- und Entwicklungsort zur Gestaltung der dazu nötigen Formen: Sie sorgen für die Einbettung individueller Kompetenzausübung in gemeinsame Grundlagenarbeit einerseits und reflektierende Prozesse im Kollegium andererseits, für Transparenz und Offenheit in der Zusammenarbeit sowie eine vertrauensbildende Gesprächskultur untereinander. Sie gestalten zukunftsweisend den Übergang hierarchischer Führung hin zu einer modernen kollegialen Verantwortungsgemeinschaft mit allen und für alle beteiligten Menschen.

Aus dem Themenspektrum:

- Verantwortung führt. Regelung von Verantwortung. Die rhythmische Entfaltung der Verantwortung. Die Dynamische Delegation als Führungsinstrument.
- Die Aufgaben der Geschäftsführung und die Zusammenarbeit mit Kollegium und Vorstand. Die Kompetenzregelung (Aufgabenbeschreibung) als Führungsinstrument
- Vertrauen führt. Den anderen Menschen verstehen: Vertrauen als Grundlage jeglicher Führung. Die Konferenz als Führungsinstrument
- Erkenntnis führt. Erkenntnis als Grundlage verantwortlichen Handelns. Grundlagenarbeit und Evaluationsprozesse
- Individuelle Initiative und Gemeinschaftssinn: Führung als Kunst der Grenzbildung. Verantwortung und Zusammenarbeit von Kollegium, Leitung, Geschäftsführung und Vorstand. Führen durch Harmonisieren

3. MODUL: RECHTLICHE ASPEKTE DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Termine: 25./26. Juni 2025. Jeweils 10.00-15.00 Uhr

Per Zoom

Verantwortliche: Vanessa Ulfig

Der Arbeitsalltag in einer Kindertageseinrichtung führt immer wieder zu unterschiedlichsten Fragen aus dem Bereich der Geschäftsführung. Hierzu gehören nicht nur Fragestellungen aus dem Arbeitsrecht, sondern auch aus dem Datenschutz oder der Gemeinnützigkeit, die die Geschäftsführung vor Herausforderungen stellen können.

Dieses Modul gibt Ihnen am ersten Tag des Moduls einen Überblick über die Begründung und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie über die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien während des laufenden Arbeitsverhältnisses. Zudem werden aktuelle Themen näher betrachtet, wie z.B. der Umgang mit langzeiterkrankten Arbeitnehmenden, Arbeitszeiterfassung und Datenschutz in einer Kindertageseinrichtung. Dabei spielen Verantwortlichkeiten wie die Fürsorgepflicht des Arbeitsgebers und die rechtlichen Aspekte des Personalmanagements wichtige Rollen. Sie erhalten in diesem Modul Handlungsempfehlungen für die Gestaltung Ihrer betrieblichen Praxis im Personalbereich.

Am zweiten Tag dieses Moduls werden die wichtigsten Rahmenbedingungen im Gemeinnützigkeitsrecht näher beleuchtet. Hier sollen Sie in die Lage versetzt werden, langjährige Betriebsabläufe und Vereinsstrukturen kritisch zu hinterfragen, insbesondere um der in Satzung und Leitbild der Kindertageseinrichtung gesetzten Aufgabenstellungen gerecht zu werden.

Aus dem Themenspektrum:

- Befristungen von Arbeitsverhältnissen
- Scheinselbstständigkeit
- Umgang mit kranken Arbeitnehmenden
- Arbeitszeiterfassung
- Abmahnung, Kündigung, Aufhebungsvertrag, Arbeitszeugnis
- Datenschutz in der Kindertageseinrichtung
- Ehrenamtliche Mitarbeit (Ehrenamts- und Übungsleiterpauschale)
- Vereinsstruktur: Geschäftsführung, Vorstand, Besonderer Vertreter, Leitung
- Umstrukturierung des Vereins

4. MODUL: FÜHRUNG UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Termine: 26./27. September 2025. Jeweils 9.30-16.30 Uhr

Veranstaltungsort: Oberursel

Verantwortliche: Bettina Held, Birgit Krohmer

Führung unter dem Blickwinkel „Persönlichkeitsentwicklung“ verwirklicht sich durch den bewussten Willen zur Selbstführung in der Weiterentwicklung der individuellen Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeitenden, sowie durch die gegenseitige Unterstützung und Förderung derselben in der Zusammenarbeit der beteiligten Menschen. Die Selbstführung der Mitarbeitenden und ihre Bereitschaft, den eigenen Entwicklungsfortschritt in den Dienst anderer Menschen zu stellen, bilden dafür die lebendige Quelle. So wird die Kindertageseinrichtung zum Lern- und Entwicklungsort für schöpferische „Selbsterziehung“ und „Erziehungskunst“ (Steiner): Führung in der Selbstverwaltung verabschiedet sich damit vom subalternen Führungsprinzip, das den Menschen als Mittel für außer ihm liegende Zwecke benutzt und beschreitet den Weg einer Zusammenarbeit als Medium der Entwicklung von Menschen, die den Menschen als Selbstzweck anerkennt.

Aus dem Themenspektrum:

- Führen als Dienstleistung. Fähigkeitsbildung und Kompetenz als Grundlage der Verantwortung. Die lernende Organisation
- Führen durch Vereinbaren. Die Vereinbarung als Führungsinstrument. Wie gehen wir mit nicht gehaltenen Vereinbarungen um?
- Führen als Selbstführen. Selbstführung und die Führung anderer im Zeichen der Mündigkeit
- Führen durch Beziehungsgestaltung. Verantwortung für die Aufgabe, Verantwortung für die Menschen. Die Kindertageseinrichtung als Schicksalsort für die beteiligten Menschen
- Das Zusammenarbeitsgespräch als Führungsinstrument

5. MODUL: VERTIEFUNG VON THEMEN UND ERARBEITUNG VON WERKZEUGEN

Termine: 28./29. November 2025. Jeweils 9.30-16.30 Uhr

Veranstaltungsort: Bad Nauheim

Verantwortliche: Tobias Raedler, Dr. Michael Ross

- Fallbesprechungen, Kollegiale Beratung
- Begonnene Projekte/Arbeiten können weiterbearbeitet werden
- Themen/Methoden können nach Bedarf der Teilnehmer:innen vertieft werden
- Auswertung der Weiterbildung, weitergehende Umsetzung

VERANTWORTLICH

Trägerschaft und Veranstalterin: Vereinigung der Waldorfkindergärten e.V. Region Hessen

Konzeptionelle Verantwortung: Stiftung Wege zur Qualität, Berlin

Gestaltungsverantwortung: Die einzelnen Module werden von den jeweiligen Referent:innen verantwortet.

TEILNAHMEGEBÜHR

155,00 Euro pro Modul für Mitarbeitende aus den Mitgliedseinrichtungen der VdW, für andere Teilnehmende entsteht ein Fortbildungsbeitrag in Höhe von 210,00 Euro pro Modul, zzgl. Verpflegung und Unterbringung.

ANMELDUNG

Anmeldung, Organisation, Fragen über Frau Nina Seibert: seibert@waldorfkindergarten.de

Mobil 0162-7198804

Vereinigung der Waldorfkindergärten Region Hessen

Ahornweg 91

61440 Oberursel

Sabine Beckers, Nina Seibert

Vereinigung der Waldorfkindergärten e.V. Region Hessen

Dr. Michael Ross

Stiftung Wege zur Qualität