



## **Berufsbegleitende Weiterbildung**

Januar 2023 - November 2023



**Führen zwischen oben und unten**

---

## Inhalt

1	Kurzbeschreibung .....	2
2	Zielgruppe .....	3
3	Ziele.....	3
4	Ausbildungskonzept.....	3
5	Module.....	4
7	Termine.....	6
8	Abschluss .....	6
9	Kosten .....	6
10	Veranstaltungsorte .....	7
11	Leitung .....	7
12	Anmeldung, Information und Beratung.....	7

---

## 1 Kurzbeschreibung

Die Anforderungen an Leiter\*innen in Einrichtungen in den Feldern der Sozialen Arbeit, der Heilpädagogik und der Gesundheit sind vielfältig. Sie wollen und müssen oft neben den Leitungsaufgaben Ansprechpartner\*innen der Zielgruppen sein, agieren in oft hierarchiearmen Teams und sind gleichzeitig doch Letztverantwortliche für alle Prozesse in der Einrichtung. Der Legitimationsdruck gegenüber Politik und Gesellschaft steigt, der Kostendruck nimmt zu und seitens der Zuwendungsgeber und der Träger steigen die Ansprüche an die Dokumentation der Qualität der Arbeit. Neue Anforderungen kommen oft hinzu, wie die Koordination von Ehrenamtlichen, Lobbyarbeit und anspruchsvolle Abrechnungsmodalitäten. Diese gravierenden Veränderungsprozesse in den Aufgaben- und Organisationsstrukturen verändern das berufliche Handeln, es wandelt sich das Bild der Leiter\*in vom Teammitglied mit erhöhter Verantwortung zur Manager\*in der vielfältigen Aufgaben, Angebote und Ansprüche der Einrichtung.

Um in diesem Arbeitsfeld gut bestehen zu können, benötigen sowohl Neueinsteigende als auch erfahrene Professionelle vertieftes praxisbezogenes Fachwissen über die Instrumente eines adäquaten Leitungshandelns.

Führen und Leiten bedeutet, Aufgaben achtsam und effektiv in Angriff zu nehmen und dabei sich selbst, die Mitarbeitenden, den eigenen Auftrag und den Kontext ernst zu nehmen.

Speziell für Führungskräfte der mittleren Leitungsebene bieten wir diese Fortbildung an. In diesen ‚Sandwich-Positionen‘ ist es wichtig, sich selbst gut zu leiten, die eigenen Vorstellungen zu klären und nach oben und unten deutlich zu kommunizieren.

Diese Weiterbildung in fünf Modulen will unterstützen, ein tragfähiges persönliches Leitungsverständnis zu entwickeln und verbindet methodisches Leiten und Führen mit der Entwicklung der Persönlichkeit. Das Lernen geschieht auf der Basis des Konzeptes der Themenzentrierten Interaktion (TZI).

Der notwendige Theorie-Praxis-Transfer wird durch die Beratung der Fallbeispiele der Teilnehmer\*innen gewährleistet. An diesen Praxisfällen werden die

---

Grundlagen, Prinzipien und Aufgaben von Leitungshandeln erläutert, ein Verständnis für die persönlichen Zugänge zur Leitung hergestellt, Instrumente vorgestellt und die Umsetzung zwischen den Modulen begleitet.

## **2 Zielgruppe**

Diese Weiterbildung wendet sich an leitende Mitarbeiter\*innen auf der mittleren Leitungsebene von Einrichtungen der Sozialen Arbeit, der Heilpädagogik und des Gesundheitswesens, die ihre Handlungskompetenzen für die berufliche Praxis verbessern wollen.

Die max. Teilnehmerzahl liegt bei 14.

## **3 Ziele**

Diese Weiterbildung soll das Leitungshandeln weiter qualifizieren und erleichtern durch

- Überblick über hilfreiche Modelle und Theorien zur Leitung
- Kompetenzerwerb zur Gesprächsführung und Konfliktlösung nach oben und unten als Führungskompetenz
- Kenntnis und Übung der Methoden der Personalführung
- Sicherheit in der eigenen Rolle und Funktion
- bewussten Umgang mit den Dynamiken von Organisation und Team
- Reflexion der Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Leitungshandelns (Führungsverantwortung)
- Sicherstellung des Theorie-Praxis-Transfers, um die Anwendung in der beruflichen Praxis zu verbessern.

## **4 Ausbildungskonzept**

Das Lernen geschieht teilnehmerorientiert, erfahrungsorientiert und ganzheitlich in vielfältigen Formen von Gruppenarbeit, Referaten, Rollenspielen, kleineren Projekten und Übungen.

---

Zur Unterstützung der Arbeit an den persönlichen Schwerpunktsetzungen der Teilnehmer\*innen werden auf die je unterschiedliche berufliche Situation bezogene Literaturhinweise gegeben. Der persönliche Theorie-Praxis-Transfer wird von der Kursleitung begleitet.

Lernbegleitend wird an einer persönlichen Fragestellung oder an einem Entwicklungsprojekt zum eigenen Führungshandeln gearbeitet, zwischen dem 4. und 5. Modul wird dazu ein individuelles Coaching erfolgen.

## **5 Module**

### **Modul 1**

#### **Führungsaufgaben und Führungsverantwortung**

- Einführung, Ziele und Themen
- Präzisierung der individuellen Lernanliegen
- Ausgangspunkt: Standortbestimmung zwischen oben und unten
- Bestimmung der Aufgaben einer Leitung
- Grundlegende Kompetenzen für das Leitungshandeln und Selbsteinschätzung
- Führungsrolle und Führungsverantwortung
- Modell der TZI als Analyse-, Planungs- und Reflexionsmodell
- Führungsmodelle; insbesondere der Ansatz der Agilen Führens

### **Modul 2**

#### **Führungspersönlichkeit und -rolle**

- (Vor-)Bilder von Leitung
- Selbstkonzept als Führungskraft
- Selbstleitung und Selbstwirksamkeit
- Nähe und Distanz in der Führungsrolle
- Umgang mit Autorität
- Persönlichkeitsstile und Führungsverhalten
- Fähigkeiten erweitern, zu integrieren oder Grenzen zu setzen

---

### **Modul 3**

#### **Kommunikation und Personalführung**

- Vorbereitung und Leitung von Besprechungen und Mitarbeiter\*innengesprächen
- Beteiligung von Mitarbeiter\*innen
- Partizipierende Leitung als Führungsmodell
- Feedback als Führungsinstrument
- Delegation und Aufgabenverteilung, Kontrolle

### **Modul 4**

#### **Bearbeitung von Störungen und Konflikten**

- Abgrenzung nach oben und unten (Loyalität)
- Macht und Einfluss
- Umgang mit Störungen und Widerständen
- Konflikt- und Eskalationsmodelle
- Umgang mit den eigenen Ressourcen
- Führen in schwierigen Situationen

### **Modul 5**

#### **Reflexion von Team- und Organisationsprozessen**

- Formelle und informelle Strukturen in Organisationen erkennen und nutzen
- Entscheidungsfindungen und deren Prozesse
- Teamentwicklung als Führungsaufgabe
- Überprüfung der Lernanliegen
- Ergebnissicherung

Ergänzende Literatur wird zu jedem Modul vorgestellt.

---

## 6 Termine

Die Weiterbildung findet jeweils von Donnerstag bis Samstag statt.  
Die Arbeitszeiten sind am Do/Fr von 9.00 – 17.00 Uhr,  
am Samstag von 9.00 – 15.00 Uhr.

Modul 1	26. – 28. Januar 2023
Modul 2	04. – 06. Mai 2023
Modul 3	13. – 15. Juli 2023
Modul 4	07. - 09. September 2023
Modul 5	30. November – 2. Dezember 2023

Anmeldeschluss

5. Januar 2023

## 7 Abschluss

Das Zertifikat wird vergeben, wenn an allen Modulen teilgenommen und ein eigener Fall aus der beruflichen Praxis vorgestellt und bearbeitet wurde.

In begründeten Ausnahmesituationen können bei einem versäumten Modul Ersatzleistungen mit der Leitung verabredet werden.

## 8 Kosten

2350,- EUR (Kosten für Skripte sind enthalten)

Ratenzahlungen sind nach Vereinbarung möglich.

---

## 9 Veranstaltungsort

Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin  
Köpenicker Allee 39 – 57  
10318 Berlin

## 10 Leitung

### Leitung der Weiterbildung

Judith Burkhard, Sozialpädagogin, TZI (grad., Lehrbefähigung), Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Coaching  
info@burkhard-beratung.de  
[www.burkhard-beratung.de](http://www.burkhard-beratung.de)

## 11 Anmeldung, Information und Beratung

Bitte melden Sie sich online über die Homepage an:

Nach Ablauf der Anmeldefrist gehen Ihnen eine Anmeldebestätigung und die Zahlungsaufforderung zu.

### Beratung zur Weiterbildung

Judith Burkhard  
Tel: 030 - 30 11 22 38  
[burkhard.judith@berlin.de](mailto:burkhard.judith@berlin.de)  
[www.burkhard-beratung.de](http://www.burkhard-beratung.de)

### Kontakt und Informationen

Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin  
Referat Weiterbildung  
Mechthild Schuchert  
mechthild.schuchert@khsb-berlin.de  
030-50 10 10 37