

Qualitätsentwicklung in der Kita – Einblicke in die Praxis

Ein Beispiel für ein an die pädagogischen Prozesse anschlussfähiges QM-System ■ Die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems ist ein aufwändiger Prozess, der sich oft über einen längeren Zeitraum hinzieht. Auch nachdem der Grundstein gelegt ist, besteht die Herausforderung darin, die im QM definierten Qualitätskriterien mit Leben zu füllen und die Kita kontinuierlich weiterzuentwickeln. Karin Hesse beschreibt im Gespräch mit Michael Schrader, wie dem Träger »TKL Tageseinrichtung und Frühförderung für Kinder der Lebenshilfe Wanne-Eickel GmbH« das gelungen ist.



Karin Hesse

Leitung einer sechsstufigen inklusiven Kita und Qualitätsbeauftragte der TKL Tageseinrichtung und Frühförderung für Kinder der Lebenshilfe Wanne-Eickel GmbH mit insgesamt sechs Einrichtungen



Michael Schrader

Dipl. Päd., Coach, Zusatzausbildungen als Organisationsentwickler (TRIAS), in Gruppendynamik (agm) und als Qualitätsentwickler (EFQM)

Michael Schrader: Frau Hesse, warum machen Sie Qualitätsentwicklung?

Karin Hesse: Zunächst einmal sind wir gesetzlich verpflichtet, Qualitätsentwicklung zu machen. Im Kinderbildungsgesetz NRW (KiBiz) steht im § 17, dass wir »Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung« vorhalten müssen. Was das im Einzelnen heißt, kann man im Sozialgesetzbuch (SGB) VIII in den §§ 79 und 79a nachlesen. Dieses konkretisiert drei Anforderungen für alle Einrichtungen der Jugendhilfe, zu denen auch Kindertageseinrichtungen gehören. Wir haben daraus vier Aufgabenbereiche abgeleitet (siehe Tabelle 1).

Für diese »Übersetzungsarbeit« haben wir uns jemanden dazu geholt, der mit dem Thema Qualitätsmanagement in Kitas praktische Erfahrungen hatte. Mittlerweile fordern die Landesjugendämter in NRW bei der Erteilung bzw. der Verlängerung einer Betriebserlaubnis ein Qualitätsmanagementsystem ein.

Michael Schrader: Wie haben Sie dann diese vier Aufgaben umgesetzt? Wie sind Sie vorgegangen?

Karin Hesse: Uns war wichtig, die Festlegungen im QM direkt anschlussfähig zu machen an das tägliche pädagogische Handeln der Fachkräfte. Wir unterscheiden vier pädagogische Kernprozesse (siehe Info-Box auf der nächsten Seite). Und jedem dieser Kernprozesse sind Teilprozesse, die wir Indikatoren nennen, zugeordnet. Damit bilden wir alle relevanten pädagogischen Aufgaben in unseren Kitas ab. Jedem dieser Indikatoren sind Qualitätskriterien zugeordnet, die Ziele, Anforderungen, Vorgehensweisen etc. für die Umsetzung des Indikatoren benennen. Diese Qualitätskriterien sind fünf Wertstufen zugeordnet, um sowohl Unterschiede in der pädagogischen Qualität, z.B. zwischen Gruppen oder Einrichtungen, als auch Verbesserungen oder Verschlechterungen sichtbar machen zu können. Auf der Wertstufe »0« wird der Indikator »gar nicht erfüllt«, und auf der Wertstufe »4« »außerordentlich gut«. Der Wertstufe »2« = »Indikator wird erfüllt« werden Qualitätskriterien so zugeordnet, dass die aktuellen fachlichen Mindestanforderungen erfüllt werden (In der Info-Box sind beispielhaft die Indikatoren zu den Kernprozessen 1 und 3 abgebildet).

Michael Schrader: Warum haben Sie sich für eine solche Form der Darstellung »guter Arbeit« entschieden?

Karin Hesse: Dafür gibt es mehrere Gründe. Einen habe ich schon benannt. Uns war wichtig, dass die Vorgaben des QM direkt anschlussfähig an das pädagogische Handeln der Fachkräfte sind. Diese sind es ja, die Tag für Tag das, was wir als »gute Arbeit« definiert haben, umsetzen. Dann war es uns ein Anliegen, dass die Vorgaben des QM den Fachkräften und den Teams bei der Umsetzung den Gestaltungsspielraum lassen, den sie für die individuelle und situative Ausrichtung ihrer Bildungs- und Erziehungsarbeit auf das einzelne Kind und seine Familie benötigen. Diese Prozesse lassen sich nicht standardisieren. Darüber hinaus wollten wir ein QM, das Unterschiede in der Qualität zwischen Einrichtungen abbilden kann. Wir können nicht davon ausgehen, dass verschiedene Einrichtungen sich »im pädagogischen Gleichschritt« befinden. Und an der Qualität kann man in den Teams arbeiten, diese verbessern. Auch das soll nachvollziehbar gemacht werden.

Michael Schrader: Bevor wir uns die Umsetzung der Aufgaben 2 bis 4 an-

SGB VIII §§ 79 und 79a	Aufgaben für die Kitas
Träger der Jugendhilfe (müssen) Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie ...	Aufgabe 1: Definition und Darstellung Wir müssen uns darüber verständigen, was wir unter »guter Arbeit« verstehen und diese darstellen!
... geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung [...] entwickeln, anwenden und regelmäßig überprüfen ... (§ 79a)	Aufgabe 2: Umsetzung Wir müssen uns so organisieren, dass wir die »gute Arbeit« auch umsetzen! Aufgabe 3: Überprüfung und Reflexion Wir müssen regelmäßig überprüfen, ob wir das, was wir als »gute Arbeit« definiert haben, auch umsetzen.
... und »kontinuierliche Qualitätsentwicklung« (§ 79) umsetzen.	Aufgabe 4: Weiterentwicklung Wir müssen sicherstellen, dass wir die »gute Arbeit« aufgrund sich wandelnder Anforderungen weiterentwickeln.

Tabelle 1: Vier Aufgabenbereiche, die sich aus dem SGB VIII ableiten.

→ INFO: KERNPROZESSE UND INDIKATOREN

Kernprozess 1: Entwicklungsbegleitung

Indikator 1.1: Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung in Anlehnung an das Berliner Eingewöhnungsmodell.

Indikator 1.2: Wir sorgen für emotionales Wohlbefinden durch eine sichere Umgebung und verlässliche Beziehungen.

Indikator 1.3: Wir erfüllen die Grundbedürfnisse jedes Kindes entsprechend seines Alters und seiner Entwicklung. Wir sorgen dafür, dass jedes Kind sich wohlfühlt.

Indikator 1.4: Wir beobachten und dokumentieren die Entwicklung der Kinder.

Indikator 1.5: Wir orientieren uns an den unterschiedlichen Begabungen und individuellen Bedürfnissen jedes Kindes.

Indikator 1.6: Wir schützen das Wohl jedes Kindes.

Kernprozess 2: Bildung und Selbstbildung**Kernprozess 3: Zusammenarbeit mit Eltern**

Indikator 3.1: Wir führen Elterngespräche.

Indikator 3.2: Wir stärken die Erziehungs- und Bildungskompetenz der Eltern durch gezielte Angebote und Veranstaltungen.

Indikator 3.3: Wir unterstützen die Mitwirkung der Eltern und deren Selbstorganisation.

Indikator 3.4: Wir nutzen die Kompetenzen der Eltern.

Indikator 3.5: Wir machen unsere Arbeit transparent.

Indikator 3.6: Wir holen uns Feedback von den Eltern. Wir haben ein Beschwerdemanagement

Kernprozess 4: Vernetzung, Kooperation mit anderen

schaufen, würde mich noch interessieren, wie Sie die Indikatoren erarbeitet haben und wie Sie den Zusammenhang von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung sehen.

Karin Hesse: Die Erarbeitung der Indikatoren haben wir mit externer Unterstützung in einer Projektgruppe QM vorgenommen. An dieser Projektgruppe waren alle Leitungen, die Geschäftsführung und je zwei weitere Fachkräfte aus jeder unserer Kitas beteiligt. Dafür haben wir ein halbes Jahr mit sechs ganztägigen Workshops benötigt. Uns war es sehr wichtig, die Fachkräfte an der Erarbeitung des auf unseren Träger zugeschnittenen QMs zu beteiligen. Bevor wir dann angefangen haben, das QM umzusetzen, haben wir einen Fachtag für unsere mehr als 100 Fachkräfte durchgeführt. Jede Fachkraft hat ihr eigenes QM-Buch bekommen. Für uns sind Konzeption und QM zwei Seiten einer Medaille. Die pädagogischen Kernprozesse sind gleichzeitig unsere pädagogische Rahmenkonzeption für alle Einrichtungen. Die Qualitätskriterien in den Indikatoren benennen pädagogische Ziele und Anforderungen, die von den Fachkräften in den Einrichtungen umgesetzt werden. Durch die Zuordnung zu den Wertstufen können wir nachvollziehen, in welchem Umfang wir die »gute Arbeit« umsetzen und wo wir ansetzen müssen (schlechter als Wert 2), um diese

zu verbessern und weiterzuentwickeln. Die Aufsichtsbehörde akzeptiert dies. Für die Eltern und die Öffentlichkeit gibt es eine Kurzfassung der Konzeption. Wir erfüllen alle Anforderungen des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe an die Konzeptions- und Qualitätsentwicklung.

Michael Schrader: Wie setzen Sie dann die weiteren Aufgaben des Qualitätsmanagements um? Wie sind Sie weiter vorgegangen, nachdem Sie Ihre Vorstellung von »guter Arbeit« in den pädagogischen Kernprozessen und den zugeordneten Indikatoren abgebildet haben?

Karin Hesse: Wie schon gesagt, haben wir einen Fachtag durchgeführt, um alle Fachkräfte in das QM einzuführen. Dies ist dann von Leitungen und der Qualitätsbeauftragten, die es in jeder Einrichtung gibt, in den Teamsitzungen fortgesetzt worden. Danach sind wir dann mit der ersten Selbstbewertung in den Qualitätsentwicklungskreislauf (QEK), der aus drei Schritten besteht, eingetreten: Jede Fachkraft ist verpflichtet, einmal im Jahr anhand der Indikatoren die Arbeit in ihrer Gruppe bzw. Einrichtung anhand der fünf Wertstufen einzuordnen (Schritt 1). Aus allen Bewertungen wird der Durchschnittswert für jeden Indikator ermittelt. Die Durchschnittswerte aller Indikatoren bilden den IST-Stand der pädagogischen Arbeit der einzelnen Einrichtung ab. Wir nennen das »Stärken-Schwächen-Profil«.

Wenn ein Indikator mit »3« oder sogar »4« bewertet wird, gehört er zu den Stärken, Indikatoren mit »1« oder »0« zu den Schwächen. Die Bewertungen werden anonym und mithilfe einer webbasierten Datenbank effektiv und effizient durchgeführt, sodass hier kaum zusätzlicher Verwaltungsaufwand entsteht.

Schritt 2 des QEK: Leitung und Team besprechen den IST-Stand und verständigen sich darüber, an welchen Indikatoren sie in den nächsten Monaten arbeiten wollen, um die pädagogische Arbeit weiterzuentwickeln und zu verbessern. Die so in den Einrichtungsteams verabredeten Entwicklungsvorhaben (EV) werden im einrichtungsübergreifenden Qualitätszirkel, der von den Leitungen, den Qualitätsbeauftragten und der Geschäftsführung gebildet wird, abgestimmt. Dabei kommt es öfter zu einrichtungsübergreifenden Entwicklungsvorhaben. Dies war beispielsweise der Fall beim Thema Partizipation (Indikator 2.5). Hier sahen alle Einrichtungen Handlungsbedarf. In der Regel setzt jede Einrichtung zwei oder drei Entwicklungsvorhaben um.

Die Umsetzung ist dann Schritt 3 des QEKs. Dabei achten wir sehr darauf, dass die Teams sich nicht zu viel vornehmen, die Entwicklungsvorhaben, für die sich entschieden haben, dann aber auch konsequent und nachhaltig umsetzen. Damit dies gelingt, müssen die Entwicklungsvorhaben verantwortlich geleitet, sorgfältig geplant und regelmäßig in den Teamsitzungen reflektiert werden. Dauer und Aufwand der Entwicklungsvorhaben sind sehr unterschiedlich. So ist z.B. das Entwicklungsvorhaben zur Mit- und Selbstbestimmung der Kinder (Partizipation) sehr komplex, weil es fast alle Bereiche der pädagogischen Praxis betrifft, alle Fachkräfte sich damit auseinandersetzen und ihr Verhalten reflektieren und verändern müssen. Dabei kann es dann auch passieren, dass die vollständige Umsetzung eines Entwicklungsvorhabens deutlich länger als 1 Jahr in Anspruch nimmt. Unabhängig davon erfolgt die nächste Selbstbewertung immer im Jahresabstand und der QEK startet von neuem.

Alle 2 bis 3 Jahre besprechen wir im Qualitätszirkel, ob wir gegebenenfalls Indikatoren weiterentwickeln müssen oder gar neue Indikatoren benötigen. So gibt es ja kontinuierlich neue wissenschaftliche Erkenntnisse und/oder die Aufsichtsbehörden legen neue Themen

→ INFO: BEISPIEL-INDIKATOR

Kernprozess 1: Entwicklungsbegleitung; Indikator 1.1: Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung in Anlehnung an das Berliner Eingewöhnungsmodell.

	Wert	Qualitätskriterien
Indikator wird gar nicht erfüllt	0	Wir haben ein Eingewöhnungskonzept in Anlehnung an das Berliner Eingewöhnungsmodell. Wir informieren die Eltern auf einem Elternabend über unser Eingewöhnungskonzept.*
Indikator wird teilweise erfüllt	1	Qualitätskriterien der Wertstufe 0 und zusätzlich: Wir führen ein strukturiertes Aufnahmegespräch (Aufnahmebogen**) durch. Wir bieten den Eltern und Kindern Schnuppertermine an.
Indikator wird erfüllt	2	Qualitätskriterien der Wertstufe 1 und zusätzlich: Wir arbeiten mit einer Bezugspädagogin. Wir führen nach Abschluss der Eingewöhnung (ca. 3 Monate) ein Elterngespräch durch (siehe Indikator 3.1).
Indikator wird gut erfüllt	3	Qualitätskriterien der Wertstufe 2 und zusätzlich: Wir berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Kindes und die jeweilige familiäre Situation. Die Zuordnung der Bezugspädagogin berücksichtigt die Beziehungswünsche des Kindes.
Indikator wird außerordentlich gut erfüllt	4	Qualitätskriterien der Wertstufe 3 und zusätzlich: Bei Bedarf arbeiten wir mit Videosequenzen, um mit den Eltern über die Eingewöhnung ihres Kindes ins Gespräch zu kommen. Im Elterngespräch nach Abschluss der Eingewöhnung bitten wir Eltern um ein Feedback zur Eingewöhnung. Wir unterstützen den Kontakt und den Austausch zwischen erfahrenen Eltern und neuen Eltern. Wir sorgen dafür, dass Sprachbarrieren kein Handicap in der Eingewöhnung sind. Wir reflektieren unser Eingewöhnungskonzept regelmäßig und entwickeln dies weiter. Dabei beziehen wir die Eltern mit ein.

* = Anlage: Eingewöhnungskonzept der Einrichtung ** = Anlage: Aufnahmebogen

auf, wie z.B. Ernährung und Bewegung, alltagsintegrierte Sprachbildung, Inklusion, Medienbildung etc., die im Kita-Alltag umgesetzt werden müssen. Hierzu erweitern wir entweder schon vorhandene Indikatoren oder entwickeln neue.

Michael Schrader: Mit dem Letzteren ist die vierte Aufgabe des QM, also dessen »Weiterentwicklung« angesprochen, mit der Bewertung und deren Einordnung die dritte, nämlich die »Überprüfung und Reflexion« der pädagogischen Arbeit. Wie gewährleistet Sie die »Umsetzung« (Aufgabe 2) dessen, was Sie als »gute Arbeit« in den Indikatoren definiert und dargestellt (Aufgabe 1) haben?

Karin Hesse: An einer Stelle ist dies schon angesprochen worden: Mit der Verständigung über Entwicklungsvorhaben und deren Umsetzung setzen wir die Qualitätskriterien der betreffenden Indikatoren in der Regel auf einer höheren Wertstufe um und entwickeln somit die »gute Arbeit« weiter. Grundlegender ist aber noch, dass die Teams sich zu jedem einzelnen Indikator Gedanken machen, wie dieser vom jeweiligen Team umgesetzt wird. In dem Beispielinikator zur Eingewöhnung (siehe Info-Box) sind untenstehend zwei Anlagen erwähnt. Die erste benennt das Eingewöhnungskonzept der Einrichtung: Das heißt, das Team der jeweiligen Kita hat sich darüber verständigt, wie die Qualitätskriterien zur Eingewöhnung konkret umgesetzt werden. Dies wird verschriftlicht und dann

im QM-Handbuch dem Indikator zugeordnet. Dies wird dann Schritt für Schritt, nach Dringlichkeit, für die Profilbildung der Einrichtung etc. für jeden einzelnen Indikator gemacht. Das QM-Handbuch ist bei allen fachlichen Diskussionen immer griffbereit. Darüber hinaus nutzen wir das QM-Handbuch und die Anlagen zu den einzelnen Indikatoren sehr gezielt für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen. Das hat sich sehr bewährt. Diese können dann auch in Ruhe noch mal etwas nachlesen, ohne immer alles nachfragen oder nur aus der Beobachtung ableiten zu müssen.

Michael Schrader: Die Umsetzung des Qualitätsmanagements der TKL betrifft alle pädagogisch relevanten Aufgaben, bezieht alle Fachkräfte kontinuierlich mit ein und erfordert teaminterne und einrichtungsübergreifende Verständigung und Reflexion sowie verbindliche Zusammenarbeit. Das sind komplexe Organisationsentwicklungsprozesse. Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Karin Hesse: Das ist zum ersten, dass unser QM-Konzept anschlussfähig ist an das pädagogische Handeln, jeder einzelnen Fachkraft und den Teams Gestaltungsspielräume in der Umsetzung »guter Arbeit« einräumt und vor allem die Fachkräfte durch die jährliche Bewertung zu Akteuren der Qualitätsentwicklung macht.

Zum zweiten arbeitet die TKL mit flachen Hierarchien und beteiligt alle

Mitarbeiter/innen systematisch an allen wichtigen Entscheidungen. Hierzu gehört auch eine differenzierte jährliche anonyme Befragung der Fachkräfte sowie die regelmäßigen Zielvereinbarungsgespräche. Beide sind auch in unserem QM verankert, in den sogenannten Führungs- und Zusatzprozessen, über die wir bisher nicht gesprochen haben.

Drittens: Wir setzen sehr konsequent auf hohe Fachlichkeit. Nicht zuletzt, weil wir inklusiv arbeiten. Motopäden, Heilpädagogen und Erzieherinnen lernen mit- und voneinander. Und das schon seit über 20 Jahren. Wir fördern die fachliche Weiterentwicklung jeder Fachkraft. Aber wir fordern dies auch ein. So haben in den letzten Jahren beispielsweise alle Fachkräfte eine Marte-Meo-Ausbildung gemacht.

Michael Schrader: Letzte Frage: Wollt Sie sich auditieren oder zertifizieren lassen, wie das viele Einrichtungen machen?

Karin Hesse: Qualität muss von innen kommen. Man kann sie nicht von außen in Einrichtungen hereinprüfen: Deswegen planen wir aktuell keine externen Überprüfungen. Wenn der Gesetzgeber das aber irgendwie vorsieht, wären wir darauf mit unserm QM gut vorbereitet.

Michael Schrader: Vielen Dank für den differenzierten Einblick in das Qualitätsmanagement der TKL. ■