

Ina Struck

# „Mir war gar nicht klar, wie viel wir schon tun!“

## Qualitätsentwicklung nach dem Bundesrahmenhandbuch der BETA

In der letzten Ausgabe (TPS 5/2010) haben wir die Möglichkeiten vorgestellt, in der Kita Qualitätsentwicklung mit dem Bundesrahmenhandbuch der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) zu betreiben. Nun folgt ein praktisches Beispiel dazu. Der Evangelische Kindergarten Edewechter Landstraße in Oldenburg ist einer der ersten, der mit dem Evangelischen Gütesiegel zertifiziert wurde.

2007 haben wir uns auf den Weg der Qualitätsentwicklung begeben. Wir – das sind 15 pädagogische Mitarbeiterinnen plus Leitung, die 163 Kinder in sieben Gruppen im Alter von zweieinhalb bis zwölf Jahren aus 140 Elternhäusern und verschiedenen Kulturen und sozialen Schichten täglich begleiten. Wir – das sind auch neun weitere Kitas der Evangelischen Kirche in Oldenburg, mit denen wir uns in regelmäßigen Abständen getroffen haben, um gemeinsam mit Unterstützung der Fachberatung und der Qualitätsbeauftragten der Kirche sowie einem externen Qualitätsexperten ein auf uns zugeschnittenes Qualitätsmanagementsystem (QMS) zu entwickeln und umzusetzen.

Als wir mit der Qualitätsentwicklung begonnen haben, war vom neuen Bundesrahmenhandbuch der BETA und möglichen Audits bzw. Zertifizierungen auf dieser Grundlage noch keine Rede. Dieses tauchte für uns erst im Frühjahr 2009 auf, als wir uns und auch die anderen neun Kitas sich auf der letzten Etappe unseres Qualitätsentwicklungsprozesses befanden. Für uns galt es zunächst das Qualitätssiegel unserer Landeskirche zu erreichen.

Nachdem wir uns intensiver mit den Anforderungen des Evangelischen Gütesiegels BETA beschäftigten hatten, trauten wir uns – nach drei Jahren Qualitätsentwicklung gut gerüstet – parallel die Zertifizierung nach dem BETA-Siegel „aus dem Stand“ zu. Das hat dann auch geklappt! Wir haben seit August 2009 das Gütesiegel und die anderen Kitas, mit denen wir den dreijährigen Qualitätsentwicklungsprozess gemeinsam durchlaufen haben, sind schon nachgezogen oder gerade dabei. Im Folgenden stelle ich die dreijährige Qualitätsarbeit (→ Überblick s. Kasten S. 45) aus meiner Perspektive vor.

### Meine Motivation als Leitung und die meiner Mitarbeiterinnen

Auch bis Oldenburg hatte sich herumgesprochen, dass man als Kita an Qualitätsentwicklung auf Dauer nicht vorbeikommt. Gleichzeitig gab es auch viele Berichte und Gerüchte, dass Qualitätsmanagement (QM) eine sehr bürokratische und zeitraubende Angelegenheit sein könne und nicht unbedingt zur Verbesserung der Qualität beitragen müsse. Das Vertrauen in die Fachberatung und die Qualitätsbeauftragte unserer Kirche sowie das von einem externen Berater vorgestellte Modell reduzierten meine Befürchtungen. Mit Blick auf die vielen Veränderungen in der Kita-Arbeit und die damit verbundenen Anzeichen von Be- und Überlastung hatte ich ein großes Interesse, wieder einen roten Faden für die Entwicklung meiner Kita in die Hand zu bekommen, einen roten Faden an dem sich alle Kräfte im Haus orientieren konnten, der uns helfen würde, gemeinsame Sichtweisen auf unsere Praxis zu entwickeln, mehr voneinander zu wissen und die vorhandenen Kompetenzen auch stärker gruppenübergreifend zu nutzen. Alle sollten die Chance haben, diesen roten Faden mitzuentwickeln.

Da spielte Neugierde eine Rolle, die Lust etwas mit anderen zu entwickeln, sich selber weiter zu entwickeln, die eigene Arbeit neu zu strukturieren und zu reflektieren, ebenso die Arbeit im gesamten Haus und das gemeinsam mit dem gesamten Team im Austausch. Es gab jedoch auch Bedenken, Ängste und Unsicherheiten. Ist das alles zu schaffen? Bringt uns das auch was?

Außer mir nahm eine weitere Mitarbeiterin aus dem Team an der von der Kirche organisierten Hand-

## Unser Qualitätsentwicklungsprozess im Überblick

### 1. Jahr: Erarbeitung der Anforderungen an unsere Arbeit

In zehn Eintages-Workshops erarbeiteten wir zusammen mit den Kolleginnen aus den anderen neun Kitas – aus jeder Kita waren zwei Mitarbeiterinnen beteiligt – und der Unterstützung der Fachfrauen der Oldenburgischen Kirche und des externen Beraters Kernprozesse, Leitsätze, Indikatoren und Standards – nach dem pragma-indikatoren-modell® (‡ extra Kasten). Das Ergebnis war unser QM-Handbuch, in dem wir die Ansprüche an unsere Arbeit definierten.

### 2. Jahr: Selbstbewertung und Entwicklungsvorhaben

Die in den Standards definierten Anforderungen waren die Grundlage für die erste Selbstbewertung unserer Arbeit. Jede/r Mitarbeiter/in nahm diese Bewertung vor. Alle Bewertungen wurden von der Leitung zusammengetragen und bildeten die Grundlage für eine Besprechung und Auswertung im Team. Hier wurden die Unterschiede in den Bewertungen und die Gründe dafür besprochen, Stärken und Schwächen unserer Arbeit identifiziert und Entwicklungsvorhaben verabredet. Auch in dieser Phase trafen wir uns in zwei Workshops mit den anderen Kitas und konnten weiter auf die Unterstützung der Fachfrauen der Kirche und des externen Beraters zählen.

### 3. Jahr: Zweite Selbstbewertung und Vorbereitung der Audits

Die am Ende des zweiten Jahres anstehende zweite Selbstbewertung gingen wir schon routinierter an. Die Arbeit auf der Grundlage des Handbuchs hatte zu einer besseren Strukturierung von Aufgaben und Abläufen geführt, wir hatten die ersten Entwicklungsvorhaben umgesetzt. Dies wurde auch in den Ergebnissen der zweiten Selbstbewertung deutlich. Parallel hatten wir angefangen, unsere Bewertungen durch entsprechende Nachweise zu dokumentieren. Dabei war uns wichtig, den Dokumentationsaufwand gering zu halten.

### 4. Qualitätssiegel und Evangelisches Gütesiegel der BETA

Das ursprüngliche Ziel dieses Qualitätsentwicklungsprozesses war der Erwerb des Qualitätssiegels der Oldenburgischen Kirche. Das war an eine Mindestpunktzahl in der dritten Bewertung, ein Audit vor Ort sowie die nötigen Nachweise und Dokumentationen geknüpft. Nach der zweiten Selbstbewertung waren wir uns sicher, dieses zu erreichen. Und dann kam – wie schon gesagt – im Frühjahr 2009 das BETA-Gütesiegel und wir fühlten uns gut gerüstet ...

buchentwicklung teil. Drei Frauen konnten sich diese Aufgabe vorstellen, ich konnte mir die Arbeit mit allen drei Frauen gut vorstellen. Es war uns von Anfang an klar, dass der Prozess viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen würde! Wir wollten ja auch wirklich was bewegen! QM sollte keine Alibiveranstaltung werden. Unsere Hoffnung war aber auch, dass wir durch diesen Prozess mehr Klarheit und Struktur, mehr Gemeinsamkeiten und Zusammenhalt erhalten würden. Das würde uns dann im Nachhinein Zeit sparen und das Arbeiten miteinander erleichtern.

### Die erste Selbstbewertung

Im ersten Jahr haben wir gemeinsam mit den anderen neun Kitas in zehn Eintages-Workshops unser QM-Handbuch und damit die Anforderungen an unsere Arbeit entworfen. Es entstanden zehn Kernprozesse mit den dazugehörigen Leitsätzen und insgesamt 42 Indikatoren und Standards (→ s. Kasten S. 46). Am Anfang gab es in der Projektgruppe einige Skepsis, ob wir die zehn Einrichtungen und das, wofür diese jeweils standen, unter einen Hut bekommen. Aber wir wurden gut geführt und begleitet, die Gruppendynamik war pro-

duktiv. In regelmäßigen Abständen haben meine Kollegin und ich die Arbeitsergebnisse der Projektgruppe in unserem Team vorgestellt. Das war wichtig, um im Bewusstsein zu halten, dass dieser Qualitätsentwicklungsprozess begonnen hat, aber auch um einzelne Arbeitsergebnisse noch mal zu hinterfragen, manchmal auch ganz infrage zu stellen. Die Anregungen nahmen wir dann immer wieder mit in die Projektgruppe.

Etwa nach einem Jahr – das Handbuch war fertig und damit die „Messlatte“ für unsere Arbeit aufgelegt – stand die erste Selbstbewertung an. Das war für alle Beteiligten ziemlich aufregend! Jede/r Mitarbeiter/in bewertete sowohl ihre/seine Arbeit, als auch die der Leitung und der Einrichtung insgesamt, mithilfe der 42 Indikatoren und Standards. Nachdem ich alle Einzelbewertungen zusammengetragen hatte, wurde schnell deutlich, wie unterschiedlich die Wahrnehmung der Einzelnen war und auch wie unterschiedlich in den einzelnen Gruppen gearbeitet wurde. Das hatte ich so nicht erwartet und es setzte mich auch unter Druck. Gleichzeitig sah ich aber auch die große Chance, die darin lag. Wir haben sie genutzt. Wir haben uns während der Dienstbesprechungen bzw. Teamfortbildungen Zeit genommen, uns mit den Unterschieden auseinanderzusetzen. Wir sind jeden einzelnen Indi-

## Kernprozesse, Leitsätze, Indikatoren und Standards

Das pragma-indikatoren-modell® (pim®) zeichnet sich einmal dadurch aus, dass alle Mitarbeiter/innen über die jährlich stattfindenden Selbstbewertungen systematisch in die Qualitätsentwicklung einbezogen werden, zum anderen durch die Darstellung der Anforderungen an die Arbeit in Standards. Dadurch werden die Kitas auf Ziele festgelegt und nicht auf das konkrete Vorgehen. Unterschiede zwischen einzelnen Kitas können unproblematisch dargestellt werden.

### 1. Schritt: Kernprozesse festlegen

Im ersten Schritt werden die pädagogischen Kernprozesse sowie die internen und externen Führungs- und Unterstützungsprozesse festgelegt. Zu den pädagogischen Kernprozessen gehören beispielsweise die **Entwicklungsbegleitung des einzelnen Kindes**, die **Zusammenarbeit mit den Eltern**, zu den weiteren beispielsweise **Teamentwicklung** und **Öffentlichkeitsarbeit**.

### 2. Schritt: Leitsätze formulieren

Zu jedem Kern- und anderen Prozess werden einige Leitsätze formuliert. Diese enthalten zum Beispiel zentrale Aussagen (Leitideen, Grundüberzeugungen, Werte), Sichtweisen der Beteiligten, Selbstverpflichtungen (z.B. zur internen Zusammenarbeit und wesentliche externe Vorgaben (z.B. Gesetze).

### 3. Schritt: Indikatoren auswählen

Zu jedem Kernprozess und seinen Leitsätzen werden bis zu maximal fünf Indikatoren festgelegt. Indikatoren beziehen sich jeweils auf einzelne Aspekte eines Kernprozesses und benennen Ziele, die erreicht werden sollen, und die Handlungen, Verfahren, internen Vorgaben, Aufgaben o.Ä. die besonders geeignet sind, diese Ziele zu erreichen, den Kernprozess erfolgreich im Sinne des Leitsatzes umzusetzen.

### 4. Schritt: Standards definieren

Zu jedem Indikator wird ein Standard erarbeitet, der jeweils auf fünf Stufen (von 0 bis 4) messbar macht, wie der Indikator umgesetzt wird. Die Standards sind die Grundlage der Selbstbewertungen in den Einrichtungen und dann auch später für die Audits.

kator mit seinem Standard durchgegangen und haben Unterschiede besprochen, Gemeinsamkeiten neu definiert und verbindliche Verabredungen getroffen. Das war anstrengend, aber auch sehr motivierend. Und: Je mehr das gelang, desto größer wurde der erwartete Nutzen. Wir erlebten uns zunehmend als Gestalter unserer eigenen Arbeit. Wichtig war in diesem Qualitätsentwicklungsprozess auch die Unterstützung durch unseren Träger. Dieser hat nicht nur das Geld dafür bereitgestellt, sondern sorgte auch für die weiteren Ressourcen wie Teamtage, externe Beratung etc., soweit dies nötig war. Dafür an dieser Stelle vielen Dank!

### „Baustelle“ Teamentwicklung

Nach der zweiten Selbstbewertung war ich mir sicher, dass wir die Anforderungen des Gütesiegels unserer Kirche erfüllen würden. Gleichzeitig tat sich eine große „Baustelle“ auf: Und zwar im Kernprozess Teamentwicklung. Diese Baustelle war zurückzuführen auf unser sehr anspruchsvolles Entwicklungsvorhaben nach der ersten Selbstbewertung. Wir hatten uns vorgenommen, als Verfahren der Beobachtung und Dokumentation „Bildungs- und Lerngeschichten“ einzuführen.

### Kernprozess A.1 Entwicklungsbegleitung des einzelnen Kindes

**Leitsätze:** Wir sehen das Kind als Geschöpf Gottes und nehmen es mit seiner individuellen Persönlichkeit an. Der Aufbau einer verlässlichen Beziehung ist Grundlage unserer Entwicklungsbegleitung. Wir bestärken das Kind in seinen Fähigkeiten und bauen darauf auf. Wir begegnen dem Kind mit Achtung und Wertschätzung. Wir schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre und sorgen für Geborgenheit.

Die Umsetzung dieses Vorhabens war aber nicht so gelungen, wie wir das vereinbart hatten. Und wir hatten uns – den Schuh muss ich mir als Leiterin vor allem anziehen – „erfolgreich“ darum gedrückt, dies zum Thema zu machen und die Gründe hierfür zu besprechen. Als wir dann dem Thema nicht mehr ausweichen konnten, war die Situation im Team sehr emotionalisiert. „Risiken und Nebenwirkungen“ von QM, dachte ich bei mir, und wir hatten unsere Baustelle für die nächste Etappe. Mit externer Unterstützung durch eine Mediation haben wir unsere Zusammenarbeit und

## Indikatoren für die Umsetzung dieses Kernprozesses und dieser Leitsätze

Indikator A.1.1: Wir beobachten und dokumentieren die Entwicklung des Kindes.

Indikator A.1.2: Kinder werden differenziert als Jungen und Mädchen wahrgenommen und gefördert.

Indikator A.1.3: Wir kennen die unterschiedlichen Begabungen der Kinder und bauen darauf auf.

Indikator A.1.4: ...

### Indikator A.1.1: Wir beobachten und dokumentieren die Entwicklung des Kindes.

	Wert	Qualitätsstandards
Merkmal wird <b>gar nicht</b> erfüllt	0	Wir beobachten die Entwicklung einzelner Kinder.
Merkmal wird <b>teilweise</b> erfüllt	1	Wir beobachten und dokumentieren die Entwicklung einzelner Kinder kontinuierlich.
Merkmal wird <b>erfüllt</b>	2	Wir beobachten und dokumentieren die Entwicklung aller Kinder kontinuierlich.
Merkmal wird <b>gut</b> erfüllt	3	Wir beobachten und dokumentieren die Entwicklung aller Kinder kontinuierlich. Wir arbeiten nach einem Beobachtungs- und Dokumentationskonzept. Die Beobachtungen fließen in unsere pädagogische Arbeit mit ein.
Merkmal wird <b>außerordentlich gut</b> erfüllt	4	Wir beobachten und dokumentieren die Entwicklung aller Kinder kontinuierlich. Wir arbeiten nach einem Beobachtungs- und Dokumentationskonzept. Die Beobachtungen fließen in unsere pädagogische Arbeit mit ein. Einzelne Beobachtungen besprechen wir gezielt mit den Kindern.

Kommunikation zum Thema gemacht. Auch das kostete noch mal Zeit und Energie. Im Nachhinein, sage ich: Es hat sich gelohnt! Wir konnten durch diesen Prozess viele Dinge in der Zusammenarbeit verbindlicher klären. Ich mische mich als Leitung nun schneller in die Umsetzung von Vereinbarungen ein; dabei geht es auch um Kontrolle, aber mehr noch darum, frühzeitig Überforderungen zu erkennen und Hilfestellungen zu geben. Dies hat uns als Team einen großen Schritt weiter gebracht.

Mittlerweile hatten wir die dritte Selbstbewertung vor Augen und den Abschluss dieses gemeinsamen QEP. Für den Erhalt des Gütesiegels mussten wir in den Indikatoren und Standards vorgegebene Werte erreichen und für das Audit durch die Dokumentation nachweisen, wie wir die einzelnen Indikatoren und Standards umsetzen. Der Kommentar einer Mitarbeiterin lässt die Ambivalenz zwischen manchmal mühevollen „Kleinklein“ und Zufriedenheit über die Wirkung erahnen: „Dass Kleinigkeiten soviel bewirken, war mir nicht bewusst!“ oder: „Mir war gar nicht klar, wie viel wir schon tun!“ Die Stimmung im Haus und die Haltung der Mitarbeiterinnen veränderten sich. Wir gingen gestärkt auch aus dieser Arbeitsphase heraus. In dieser Zeit kam es darüber hinaus aufgrund

von Schwangerschaften und Elternzeit zu einem starken Personalwechsel. Es kamen fünf Mitarbeiterinnen neu dazu und die dritte Selbstbewertung stand an! Es war für mich erstaunlich zu sehen, wie schnell die „Neuen“ mit Hilfe des Handbuchs eingearbeitet werden konnten. Der rote Faden war da! Er gibt die Möglichkeit der Begleitung und der Kontrolle. Wir setzen das in einem sehr wertschätzenden Miteinander um.

Der Rest ist bekannt. Der dreijährige Qualitätsentwicklungsprozess, den wir erfolgreich durchlaufen hatten, hatte soviel „Qualität“ gebracht, dass wir uns ohne große weitere Vorbereitung die Zertifizierung nach dem Evangelischen Gütesiegel BETA zugetraut haben. Dieses ist für uns ein wichtiges Signal nach außen. Wir sind in der Lage, die damit verbundenen Versprechen und Erwartungen auch zu erfüllen. ■

Ina Struck ist Leiterin des evangelischen Kindergartens Edewechter Landstraße in Oldenburg.  
Kontakt: Tel.: 04 41/50 72 14