

Kita-Qualität im Team gestalten

Wege und Methoden für ein maßgeschneidertes QM mit dem pragma-indikatoren-modell®

Träger von Kindertageseinrichtungen sind gesetzlich dazu verpflichtet, Qualitätsentwicklung zu betreiben. Das bedeutet, dass jede Kita über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen muss. Ziel ist es, die Qualität der Arbeit immer weiterzuentwickeln, also in den Kitas möglichst „gute Arbeit“ sicherzustellen.

Doch das umfangreichste QM-System nützt nichts, wenn es sich nicht als praxistauglich erweist. Das bedeutet nicht nur, dass es im Arbeitsalltag der Kita-Fachkräfte machbar sein muss, sondern darüber hinaus, dass es ihr tägliches pädagogisches Handeln unterstützen und weiterbringen sollte. Dazu muss die Qualitätsentwicklung in der Lage sein, pädagogische Anforderungen und die jeweiligen Besonderheiten von Einrichtung(en) und Träger zusammenzuführen; sinnvoll ist ein Anschluss des Qualitätssystems an die jeweilige Konzeption der Einrichtung(en). Als bedeutsamer Erfolgsfaktor erweist sich auch die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – schließlich sind sie es, die in den Kitas die „gute Arbeit“ täglich leisten.

„Kita-Qualität im Team gestalten“ beleuchtet die wesentlichen theoretischen Zusammenhänge und Hintergründe der Qualitätsentwicklung in Kitas. Am Beispiel des pragma-indikatoren-modells® wird praxisnah und Schritt für Schritt gezeigt, wie die Entwicklung eines maßgeschneiderten und „praxistauglichen“ QMs für Ihre Kita unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in Abstimmung mit dem Träger gelingen kann. Viele Beispiele aus Kitas in ganz Deutschland verdeutlichen den Weg von der Formulierung einzelner Qualitätskriterien zu einem umfassenden, träger- und einrichtungsspezifischen QM-Handbuch.

Aus dem Inhalt:

- Notwendigkeit, Sinn und Nutzen von Qualitätsentwicklung
- Systematik und Anschlussfähigkeit von QM-Systemen
- Ein QM-System träger- und einrichtungsbezogen planen und einführen
- Kooperative Steuerung der Qualitätsentwicklung
- Integration von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung
- Reichweite externer Qualitätsüberprüfungen/Audits
- Kontinuität von Qualitätsentwicklung gewährleisten

Autor

Michael Schrader, Coach, Fortbildner, Qualitätsexperte

Empfohlen für:

Kita-Leitungen, Fachberatungen, Trägervertreter

www.carllink.de



 Wolters Kluwer

Kita-Qualität im Team gestalten

Schrader



Michael Schrader

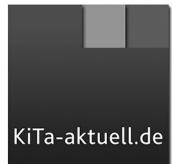
Kita-Qualität im Team gestalten

Wege und Methoden für ein
maßgeschneidertes QM mit dem
pragma-indikatoren-modell®

**ONLINE-
AUSGABE**
auf
www.kita-aktuell.de
KOSTENLOS
für
Premium-Mitglieder

Näheres zu Ihrem
persönlichen Freischaltcode finden
Sie im Produkt!

Carl Link



**Herzlich Willkommen bei KiTa-aktuell.de –
Deutschlands größtem Wissensportal für Kita-Leitungskräfte**

KiTa-aktuell.de ist das größte Experten- und Wissensportal für Kita-Leitungskräfte in Deutschland. Diese zentrale Wissensplattform bietet Ihnen mit den Portalbereichen Fachinfos, Experten, Fach-community und Online-Seminare umfassende Lösungen zu all Ihren Fragestellungen im Kita-Bereich.

Ab sofort können Sie als Premium-Mitglied unter www.kita-aktuell.de/freischalten auch die Online-Ausgabe Ihres vorliegenden Werkes kostenlos freischalten.

Mit diesem Service können Sie in Zukunft auch online jederzeit bequem und umfangreich darin recherchieren.

1. Geben Sie dazu einfach Ihren persönlichen Freischaltcode auf www.kita-aktuell.de/freischalten ein. Ihren Code finden Sie unter dem Siegel auf der Umschlaginnenseite. Dieses Siegel bitte öffnen.
2. Registrieren Sie sich als Premium-Mitglied und schalten Sie sich Ihr Produkt online frei.
3. Unmittelbar nach der Freischaltung steht Ihnen die Online-Ausgabe Ihres Produktes auf www.kita-aktuell.de unter „Meine Werke“ zur Verfügung.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte
telefonisch an 0221/94373-7271 oder an
kundenservice@kita-aktuell.de.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen mit
KiTa-aktuell.de!

Ihre Redaktion von
KiTa-aktuell.de



Kita-Qualität im Team gestalten

Michael Schrader

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einleitung	11
1 Warum ist Qualitätsentwicklung nötig und sinnvoll?	19
1.1 Gesetzliche Vorgaben für das Qualitätsmanagement des Systems Kita	19
1.2 Eigenschaften und Merkmale der Dienstleistung Bildung, Erziehung und Betreuung	22
1.2.1 Dienstleistung Bildung, Erziehung und Betreuung als Vertrauensgut	23
1.2.2 Keine Qualität ohne die Koproduktion mit den Kindern und den Eltern	24
1.2.3 Individuelle Ausrichtung und situativ flexible Erbringung der Dienstleistung Bildung, Erziehung und Betreuung	25
1.2.4 Fachkräfte als Schlüssel zur Qualität der Dienstleistung Bildung, Betreuung und Erziehung...	26
1.2.5 Der Kleinbetrieb Kita im System Kita	27
1.2.6 Organisationsverantwortung des Trägers für die Qualität der Dienstleistung Bildung, Betreuung und Erziehung.....	29
1.3 Anforderungen an das Qualitätsmanagement für Kindertageseinrichtungen	29
1.4 Drei Praxisbeispiele aus dem Kita-Alltag	31
2 Das pragma-indikatoren-modell* im Überblick	51
2.1 Einordnung, Kernpunkte und Merkmale	51
2.2 Grund- und Aufbauvariante, externe Qualitätsüberprüfung	54
2.3 Systematik und Darstellung »guter Arbeit« im pragma-indikatoren-modell*	58
2.3.1 Systematik »guter Arbeit«: Kernprozesse und Indikatoren	59
2.3.2 Darstellung »guter Arbeit«: Indikatoren und Qualitätskriterien	66

Inhaltsverzeichnis

2.3.3 Sechs Gründe für die Systematik und Darstellung »guter Arbeit« in pädagogischen Kernprozessen, Indikatoren und Qualitätskriterien.....	71
3 Wie führt man ein Qualitätsmanagementsystem ein und wie gestaltet man die Qualitätsentwicklung?	77
3.1 Phase 1 der Implementierung: Trägerbezogene Erarbeitung der Systematik und Darstellung »guter Arbeit«.....	79
3.1.1 Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter....	80
3.1.2 Gestaltungsaufgaben und Mitwirkung des Trägers....	83
3.1.3 Leitung und Moderation der Projektgruppe QM	86
3.2 Phase 2 der Implementierung: Einführung des Qualitätsentwicklungskreislaufs zur Reflexion und Weiterentwicklung »guter Arbeit«	89
3.2.1 Vor der Bewertung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter »ins Boot holen«	89
3.2.2 Bewertungsergebnisse im Überblick (Befragungsstatistik)	95
3.2.3 Reflexion und Weiterentwicklung »guter Arbeit«....	109
3.2.3.1 Schlüsselrolle der Leitung	110
3.2.3.2 Qualitätsentwicklung mit dem Team: drei typische Grundmuster	121
3.2.3.3 Entwicklungsvorhaben beschließen, planen und umsetzen	131
3.2.3.4 Verantwortung und Aufgaben des Trägers: Einrichtungsübergreifender Qualitätszirkel und Begleitung der einzel- nen Einrichtungen	140
3.2.3.5 QM im Alltag: Arbeiten mit dem Handbuch	148
3.3 Integration von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung	153
4 Welchen Nutzen haben externe Qualitätsüberprüfungen?	167
4.1 Gründe für die Durchführung externer Qualitätsüberprüfungen.....	169
4.2 Audits und deren Prüfauftrag.....	170
4.3 Auditierung des pragma-indikatoren-modells*	172
4.4 Interner Nutzen externer Qualitätsüberprüfung.....	178

Inhaltsverzeichnis

4.5 Umsetzung der Anforderungen des BETA-Gütesiegels an die Darstellung »guter Arbeit« mit dem pragma-indikatoren-modell*	180
4.6 Aussagekraft von Gütesiegeln.....	189
5 Wie stellt man Kontinuität in der Qualitätsentwicklung her?	193
5.1 Ausgangssituation: Kontrolle versus Autonomie, beschleunigter Wandel, unzureichende Personalausstattung	193
5.2 Wie entwickelt man Formen kooperativer organisatorischer und fachlicher Steuerung im System Kita?	196
5.3 Wie viel Zeit wird für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung benötigt?.....	200
5.4 Ausblick.....	209
Biografische Anmerkungen	215
Danksagung.....	219
Abbildungsverzeichnis.....	221
Tabellenverzeichnis.....	223
Anhänge	227
Literaturverzeichnis.....	297

Biografische Anmerkungen

Abschließend noch einige biografische Hintergründe zu diesem Buch: Der Kindergarten, wie er früher genannt wurde und manchmal auch heute noch genannt wird, bzw. der Elementarbereich begleitet mich – wenn auch mit längeren Unterbrechungen – durch mein ganzes Leben. Ich habe als Fünfjähriger Ende der 50er Jahre in einer Kleinstadt im Westmünsterland einen von Ordensschwestern der katholischen Kirche geleiteten Kindergarten besucht. Das Wort »Eingewöhnung«, wie viele andere Fachbegriffe auch, gehörte damals noch nicht zum Sprachgebrauch im Elementarbereich. Meine Mutter gab mich am ersten Tag an der Tür ab und ab dem zweiten Tag bewältigte ich die 800 Meter von zuhause allein mit meinem Roller (mit Gummireifen) und auch zurück. Meine beiden ältesten Freunde lernte ich dort kennen. Wie groß war der Kontrast, als ich 20 Jahre später im Ruhrgebiet als junger Mann während der letzten beiden Jahre meines Pädagogik-Studiums in einem Kinderladen gearbeitet und diesen mit aufgebaut habe. Die 68er-Bewegung hatte die Pädagogik revolutioniert (Haberland 2013; Hebenstreit 1980). Der Kinderladen und die Elterngruppe waren für mich in dieser Zeit der Mittelpunkt meines Lebens – eine aufregende Zeit. Noch heute existieren Kontakte, Beziehungen und Freundschaften aus jener Zeit – sowohl zu Eltern als auch zu einigen »meiner« damaligen Kinder. 2017 feierten wir das 40-jährige Bestehen der heute anerkannten und etablierten Einrichtung, deren pädagogische Wurzeln¹⁰¹ vor allem in der Selbstständigkeit der Kinder, in der Verantwortungsübernahme durch die Eltern und der Zusammenarbeit von Eltern und Fachkräften trotz aller Veränderungen auch heute noch erkennbar sind. In den 90ern hatten die pädagogischen Impulse der Kinderladenbewegung auch viele Regeleinrichtungen erreicht. Die Pädagogik stellt insgesamt die Bedürfnisse und Entwicklung der Kinder mehr in den Mittelpunkt (Baader 2016; Lill 1998). Auch an den Kinderläden waren die gesellschaftlichen Entwicklungen und der Realitätsdruck der täglichen Praxis nicht spurlos vorbeigegangen. Sie hatten sich zu Elterninitiativen gewandelt und sich etwas pragmatischer und alltagstauglicher ausgerichtet (BAGE 2011). Hier fand ich mich dann als Vater einer Tochter in der Elternrolle wieder. Zu meinen Pflichten gehörte unter anderem, dass ich einmal im Monat in der Kita das Mittagessen für die Kinder zubereitete. Sie liebten meine Pfannekuchen. Mit zwei anderen

101. https://www.kitaqualitaet.de/fileadmin/user_upload/bilder/2017/Kinderhaus40-NRZ6-7-2017.pdf

Biografische Anmerkungen

Väter kümmerte ich mich um die Buchhaltung des Vereins. Ein paar Jahre später, zum Ende der 90er Jahre, entwickelten meine Frau und Kollegin Gabriele Dahle und ich das erste Beratungsangebot für Tageseinrichtungen für Kinder¹⁰² und seitdem weitete sich der Elementarbereich in unserer beruflichen Praxis immer mehr aus. Der sogenannte PISA-Schock Anfang dieses Jahrtausends (Deutsches PISA-Konsortium 2001) rückte zu Beginn dieses Jahrtausends – obwohl es ja dort um das schulische Bildungssystem ging – gleichzeitig den über viele Jahre vernachlässigten und unterbewerteten Bildungsauftrag des Elementarbereichs in das öffentliche Interesse. Alle Bundesländer entwickelten sogenannte Bildungs- und Orientierungspläne für den Elementarbereich.¹⁰³ Wir fühlten uns durch die damit verbundene Aufbruchstimmung angesprochen und entwickelten eine Reihe von Angeboten für dieses Arbeitsfeld. In diesem Zusammenhang entstand 2005 das Konzept für ein auf diesen Bereich zugeschnittenes Qualitätsmanagementsystem, das ich in diesem Buch vorgestellt habe.

Zu guter Letzt

Beim oben schon erwähnten vierzigjährigen Jubiläum des Kinderladens, in dem ich Ende der 70er Jahre gearbeitet und den ich mit aufgebaut hatte, traf sich ein großer Teil der Gründereltern und auch viele der Kinder abends zum gemeinsamen Essen. Ich kam zu einem späteren Zeitpunkt des Abends länger mit einem »meiner« Kinder ins Gespräch. Nachdem wir uns über verschiedenste Dinge ausgetauscht und unterhalten hatten, fragte ich Jule: »An was erinnerst du dich noch aus der Kinderladenzeit?« Jule war mit knapp einem Jahr in den Kinderladen gekommen und dort bis zum vollendeten vierten Lebensjahr täglich betreut worden. Ihre Mutter war dann in eine andere Stadt gezogen. Nach einiger längeren Denkpause antwortete Jule: »Eigentlich erinnere ich mich an kaum etwas, nur an dein Gesicht. Mit deinem Gesicht habe ich immer ein Gefühl von Sicherheit verbunden. Komisch

102. Die Broschüre »Marketing für Kindertagesstätten« (Dahle/Schräder 1999) haben wir mehr als tausendmal verkauft. Anlass für unser auf Kitas zugeschnittenes Marketingkonzept war die – heute kaum vorstellbare – Situation, dass der 1996 in Kraft getretene Rechtsanspruch für die drei- bis sechsjährigen Kinder vor allem in vielen Großstädten zu einer Überversorgung mit Kita-Plätzen geführt hatte. Wir konnten für unsere Tochter zwischen mehreren Einrichtungen auswählen. Wenn der quantitative Platzausbau in einigen Jahren abgeschlossen sein wird, wird Marketing in Kitas wieder ein Thema werden.

103. Auf der Website der Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE) e.V. finden Sie Links zu den Bildungsplänen der einzelnen Bundesländer: <http://bage.de/menue/links/links-zu-den-bildungsprogrammen-der-einzelnen-bundeslaender/>.

Biografische Anmerkungen

nicht?« Jules Eltern hatten sich gerade getrennt, als sie in den Kinderladen kam. Die Eltern redeten nicht mehr miteinander, gaben sich gegenseitig die Schuld an der Trennung, jeder wollte Jule für sich haben und warf dem Anderen vor, ihm zu schaden. Der Kinderladen und ich gaben ihr in der Zeit offensichtlich Orientierung, Sicherheit und Halt.