

## 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 bedeutender 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](http://www.carllink.de)

ISBN: 978-3-556-07385-8



9 783556 073858

 Wolters Kluwer

Kita-Qualität im Team gestalten

Schrader

Carl Link



Michael Schrader

## Kita-Qualität im Team gestalten

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

Carl Link

**ONLINE-  
AUSGABE**  
auf  
[www.kita-aktuell.de](http://www.kita-aktuell.de)  
**KOSTENLOS**  
für  
Premium-Mitglieder

Näheres zu Ihrem  
persönlichen Freischaltcode finden  
Sie im Produkt!



**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, Fachcommunity 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](http://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](http://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](http://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](mailto: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

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>1 Warum ist Qualitätsentwicklung nötig und sinnvoll?</b> .....	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
<b>2 Das pragma-indikatoren-modell* im Überblick</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Wie führt man ein Qualitätsmanagementsystem ein und wie gestaltet man die Qualitätsentwicklung?</b> .....	<b>77</b>
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
<b>4</b>	<b>Welchen Nutzen haben externe Qualitätsüberprüfungen?</b> .....	<b>167</b>
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



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	<b>Wie stellt man Kontinuität in der Qualitätsentwicklung her?</b>	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
	<b>Biografische Anmerkungen</b>	215
	<b>Danksagung</b>	219
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	221
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	223
	<b>Anhänge</b>	227
	<b>Literaturverzeichnis</b>	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 Wurzeln<sup>101</sup> 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](https://www.kitaqualitaet.de/fileadmin/user_upload/bilder/2017/Kinderhaus40-NRZ6-7-2017.pdf)



Vätern 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 Kinder<sup>102</sup> 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.<sup>103</sup> 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/Schrader 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/>.

*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.