

Der Nutzen von Digitalisierung im Kontext der Gestaltung und Umsetzung von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung und dessen Einbindung ins Kita-Management

Die Herstellung »Guter Arbeit«, deren Evaluation und kontinuierliche Weiterentwicklung im System Kita sowie deren Digitalisierung ■ Es sind die Fachkräfte in den Kitas, die Tag-für-Tag die »Gute Arbeit« herstellen – und zwar in der kontinuierlichen Begleitung und Unterstützung der Entwicklung jedes Kindes, der Gestaltung der Erziehungspartnerschaft mit den Eltern und der Zusammenarbeit im Team. Deswegen müssen zum einen die Fachkräfte systematisch in die einrichtungsbezogene Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an die Konzeptions- und Qualitätsentwicklung einbezogen (Teil I) und zum anderen dessen digitale Umsetzung in das Kita-Management integriert (Teil II in Heft 6/2026) werden.

10



Jacob Baumgartner
pragma gmbh



Michael Schrader
pragma gmbh

Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, zu denen auch Tageseinrichtungen für Kinder gehören, sind nach § 45 SGB VIII verpflichtet, für die Erteilung der Betriebserlaubnis eine Konzeption vorzulegen, um das »Wohl der Kinder und Jugendlichen in der Einrichtung« (Abs. 2) zu gewährleisten.¹ Hierzu gehört auch die »Auskunft über Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung« (Abs. 3). Die Anforderungen an das Qualitätsmanagement werden in den §§ 79 und 79a des SGB VIII in 4 Aufgabenbereichen konkretisiert. Es müssen

1. »Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität« (§ 79a) und

2. »geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung« (§ 79a) vereinbart werden.
3. Die Umsetzung der »Qualitätsmerkmale ... regelmäßig überprüf(t)« (§ 79a) werden und
4. eine »kontinuierliche Qualitätsentwicklung« (§ 79) erfolgen.

In anderen Worten: Es geht darum, sich im System Kita (Leitung, Fachkräfte und Träger) darüber zu verständigen,

- was aktuell die fachlichen Anforderungen an die pädagogische Arbeit sind, was 'gute Arbeit' ist und dies auch zu verschriftlichen (= Konzeption – ad 1).
- wie diese umgesetzt (ad 2) und anhand von »Maßstäben für die Bewertung« regelmäßig überprüft (ad 3) und
- mit Blick auf Verbesserungspotenziale und neue Anforderungen kontinuierlich weiter entwickelt wird (ad 4).

Das Kinderbildungsgesetz NRW (KiBiz) stellt im § 31 unter der Überschrift Evaluation den Zusammenhang zwischen Konzeption und Qualitätsentwicklung direkt her: »Zur Sicherung und Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen ist eine

kontinuierliche Evaluation erforderlich. Dafür sollen von den Trägern Qualitätskriterien entwickelt werden, die Aussagen über die Begleitung, Förderung und Herausforderung frühkindlicher Bildungsprozesse insbesondere auch im Bereich der Sprachbildung und -förderung enthalten.«

Zusammengefasst: »Die Konzeption hat eine 'nach innen gerichtete Orientierungs- und Anleitungsfunktion' (Merchel 2015, S. 190) und konkretisiert die Umsetzung der einzelnen pädagogischen Aufgaben ... Im Qualitätsmanagement geht es darum, deren Umsetzung zu bewerten und zu reflektieren. Konzeptions- und Qualitätsentwicklung sind insofern zwei Seiten der gleichen Medaille und sollten miteinander verbunden werden.«²

Darstellung »Guter Arbeit« sowie deren Evaluation und Weiterentwicklung

Der Schlüssel zur Praxistauglichkeit der Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an die Konzeptions- und Qualitätsentwicklung ist die systematische Einbeziehung der Fachkräfte sowie die kontinuierliche Qualitätsentwicklung im Kita-Team. Um dies zu unterstützen bieten sich drei Ansatzpunkte an:

	Wert	Qualitätskriterien
Teilprozess wird gar nicht erfüllt	0	Eine Eingewöhnung findet statt.
Teilprozess wird teilweise erfüllt	1	Wir haben eine zeitlich gestaffelte Eingewöhnung und orientieren uns (u.a.) am Berliner Eingewöhnungsmodell. In einem Vorgespräch mit den Eltern erläutern wir ihnen unser Eingewöhnungskonzept. Vor der Eingewöhnung verständigen wir uns mit den Eltern über den Ablauf und das Vorgehen bei der Eingewöhnung und führen mit ihnen ein Gespräch zu ihrem Kind. Wir bereiten die Umgebung vor, indem wir ein individuelles Symbol oder Foto z.B. am Kleiderhaken und Eigentumsfach anbringen. Jedes Kind hat eine*n Bezugszieher*in. Während der Eingewöhnung begleitet das Kind eine vertraute Bezugsperson aus der Familie/dem Familienumfeld.
Teilprozess wird erfüllt	2	Wir haben eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung und orientieren uns (u.a.) am Berliner Eingewöhnungsmodell. In einer Informationsveranstaltung und/oder einem Vorgespräch mit den Eltern erläutern wir ihnen unser Eingewöhnungskonzept. Vor der Eingewöhnung verständigen wir uns mit den Eltern über den Ablauf und das Vorgehen bei der Eingewöhnung und führen mit ihnen ein Gespräch zu ihrem Kind. Uns liegt dafür ein schriftlicher Anamnesebogen vor. ^{Anlage 1} Wir bereiten die Umgebung vor, indem wir ein individuelles Symbol oder Foto z.B. am Kleiderhaken und Eigentumsfach anbringen. Jedes Kind hat eine*n Bezugszieher*in. Die Eingewöhnung wird individuell an dem einzelnen Kind ausgerichtet und es wird da abgeholt, wo es gerade steht (z.B. Übernahme von Gewohnheiten). Die Eingewöhnung ist abgeschlossen, wenn das Kind vollständig im Kita-Alltag angekommen ist. Während der Eingewöhnung begleitet das Kind eine vertraute Bezugsperson aus der Familie/dem Familienumfeld. Im Verlauf der Eingewöhnung sind wir im Austausch mit den Eltern.
Teilprozess wird gut erfüllt	3	... Berliner Eingewöhnungsmodell. Unser Eingewöhnungskonzept ist verschriftlicht. ^{Anlage 2} ... Kita-Alltag angekommen ist. Auf Initiative, Interesse, Wunsch des Kindes kann die/der Bezugszieher:in im Verlauf der Eingewöhnung wechseln. ... der Familie/dem Familienumfeld. Zur Erleichterung der Eingewöhnung gestalten wir gemeinsam mit den Eltern z.B. ein Ich-Buch, eine Mappe im Portfolio-Ordner des Kindes mit Familienfotos. ... Nach Abschluss der Eingewöhnung führen wir ein Reflexionsgespräch mit den Eltern.
Teilprozess wird außerordentlich gut erfüllt	4	... im Portfolio-Ordner des Kindes mit Familienfotos. Wir bieten gemeinsame Aktionen für neue und alte Kinder sowie ihre Eltern an und ermöglichen Patenschaften zwischen älteren und neuen Kindern. ... Reflexionsgespräch mit den Eltern. Im Team reflektieren wir die Eingewöhnung individuell sowie unser gesamtes Eingewöhnungskonzept und entwickeln dieses weiter.

1. Andocken an das Alltagshandeln und Verknüpfung von Konzeption und QM

Die Darstellung der Anforderungen an die pädagogische Arbeit in der Konzeption sollte die von den Fachkräften umzusetzenden Aufgaben abbilden, damit diese die fachlichen Anforderungen mit ihrer täglichen Arbeit in Beziehung setzen können und eine Grundlage für die Verständigung im Team über deren Umsetzung geschaffen wird. Es bietet sich eine Unterteilung in pädagogische Kernprozesse und diesen zugeordnete Teilprozesse an z.B. folgendermaßen:

KP 1 Inklusion, Partizipation und Schutzauftrag

1.1: Wir leben Inklusion: Kinder mit (drohender) Beeinträchtigung,

- 1.2: Wir leben Inklusion: Diversität, Interkultur und Gender.
- 1.3: Wir berücksichtigen die Anforderungen im Rahmen des Schutzauftrags.
- 1.4: Körper und Sexualität. Wir setzen unser sexualpädagogisches Konzept um.
- 1.5: Kinder lernen voneinander.
- 1.6: Wir bieten den Kindern alters- und entwicklungsgerechte Möglichkeiten der Selbstorganisation und Selbstbestimmung.
- 1.7: Wir bieten den Kindern alters- und entwicklungsgerechte Möglichkeiten der institutionellen Mitbestimmung.

KP 2 Entwicklungsbegleitung des einzelnen Kindes

2.1: Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung jedes Kindes.

2.7: Wir beobachten jedes Kind regelmäßig und dokumentieren seine Entwicklung.

KP 3 Bildung

- 3.2: Die Kinder erwerben lebenspraktische Kompetenzen.
- 3.4: Wir leben alltagsintegrierte Sprachförderung.

KP 4 Zusammenarbeit mit den Eltern

- 4.1: Wir führen regelmäßig Entwicklungs- und Beratungsgespräche mit den Eltern.
- 4.6: Wir arbeiten mit einem Beschwerdemanagement.

KP 5 Zusammenarbeit mit Schule und anderen Partnern

5.3: Wir tragen gemeinsame Verantwortung für den Übergang von der Kita in die Schule.

Insgesamt geht es um 32 Teilprozesse. Diese können ggf. ergänzt werden um optionale Teilprozesse, z.B. »Wir machen tiergestützte Pädagogik.« oder »Wir sind bilingual.«, um das Profil einer Einrichtung abzubilden.³

Um die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Evaluation des Niveaus der Umsetzung der pädagogischen Anforderungen zu vereinfachen, sollten die Konzeption und das Qualitätsmanagement systematisch miteinander verknüpft werden.⁴

2. Gestaltungsspielraum sowie Abbildung von Unterschieden und Entwicklungen

Sowohl mit Blick auf die Umsetzung der in der Konzeption vereinbarten fachlichen Anforderungen sowie deren Evaluation müssen jedem Teilprozess Qualitätskriterien zugeordnet werden. Dabei ist es zum einen wichtig, den pädagogischen Fachkräften den Gestaltungsspielraum in der täglichen Arbeit einzuräumen, der nötig ist, um die fachlichen Anforderungen in der Interaktion mit dem einzelnen Kind passgenau, situativ und individuell ausgerichtet gestalten zu können. Hier der Teilprozess zur Eingewöhnung.⁵ Die Qualitätskriterien sind den Wertstufen 0 bis 4 zugeordnet. Mit Wert 2 werden die aktuellen fachlichen Mindestanforderungen erfüllt.

1 Sie können jetzt ihre Bewertung im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement Ihres Trägers vornehmen.

MitarbeiterIn	Michael Schrader
Träger	Träger 1
Einrichtung	Einrichtung 1
Gruppe	Startgruppe

Indikator	Text	Bewertung
In.1	Wir leben Inklusion: Kinder mit (drohender) Behinderung.	0 1 2 3 4 9
In.2	Wir leben Inklusion: Kinder und Familien mit Migrationshintergrund / mit internationaler Biografie (Diversität).	0 1 2 3 4 9
In.3	Wir leben Inklusion: Gender.	0 1 2 3 4 9
In.4	Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung jedes Kindes.	0 1 2 3 4 9
In.5	Wir führen regelmäßig Entwicklungs- und Beratungsgespräche mit den Eltern.	0 1 2 3 4 9

Abb. 1: Bewertungsformular.

Teilprozess 1: Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung jedes Kindes.

Anlage 1: Anamnesebogen zum Elterngespräch vor der Eingewöhnung

Anlage 2: Eingewöhnungskonzept der Einrichtung

Zum anderen können mit dem Wertstufenmodell sowohl Unterschiede als auch Entwicklungen der Qualität der pädagogischen Arbeit nachvollziehbar gemacht werden. Mit Blick auf unterschiedliche Rahmenbedingungen, personelle Veränderungen etc. kann man nicht davon ausgehen, dass die pädagogische Arbeit von jeder Fachkraft, in jeder Gruppe oder Einrichtung ex-

akt auf dem gleichen Niveau umgesetzt wird.

3. Jährliche Bewertung und Digitalisierung

Die Fachkräfte in der Kita, die ja Tag-für-Tag die »Gute Arbeit« herstellen, werden systematisch in die Evaluation der pädagogischen Arbeit einbezogen.⁶

Anhand der den Wertstufen zugeordneten Qualitätskriterien können diese einmal im Jahr mit Hilfe eines Bewertungsformulars (siehe Abb. 1)⁷ ihre Sichtweise und Einschätzung bzgl. der Umsetzung der pädagogischen Anforderungen in ihrer Gruppe bzw. der gesamten Einrichtung digital eingeben. Diese »Bewertungen« werden in einer

webbasierten Datenbank für die Einrichtung in einem Stärken-Schwächen-Profil (Abb. 2)⁸ zusammengefasst, bilden den aktuellen IST-Stand der pädagogischen Qualität in der Einrichtung ab und bieten der Leitung eine umfassende und empirisch fundierte Grundlage für die Abstimmung über die nächsten Schritte der Qualitätsentwicklung im Team und mit dem Träger.

Ausblick

Hieran knüpfen wir im kommenden Heft in Teil 2 – u.a. im Zugriff auf zwei aktuelle Studien⁹ – an: Wir geben zum einen weitere Hinweise zur Digitalisierung von Verwaltung und Organisation zur Entlastung der Leitung und der Fachkräfte. Und zum anderen erläutern wir, wie durch eine transparente und abgestimmte arbeitsteilige Kooperation von Träger, Leitung und Fachkräften das Kita-Management gestärkt wird und damit die Voraussetzungen für eine kommunikative, reflexive sowie konfliktlösende Feedback- und Teamkultur geschaffen werden kann. ■

Fußnoten

- 1 Ausführliche Informationen zu den inhaltlichen Anforderungen an Konzeptionen finden Sie hier AN ALLE DENKEN – eine EMPFEHLUNG zur Erstellung einer pädagogischen Konzeption (2020).
- 2 Michael Schrader (2019): Kita-Qualität im Team gestalten, S. 153.
- 3 Eine vollständige Übersicht über die Kernprozesse und die diesen zugeordneten Teilprozesse finden Sie hier Pädagogische Kernprozesse und

Stärken-Schwächen-Profil

2025	Einrichtung	Indikator	Indikator	Durchschnitt	Minimum	Maximum	Differenz
2025	Kita	KP1.1	Wir leben Inklusion.	1.86	0	3	3
2025	Kita	KP1.2	Wir berücksichtigen die Anforderungen im Rahmen des Schutzauftrags.	3.00	0	4	4
2025	Kita	KP1.3	Körper und Sexualität. Wir setzen unser sexualpädagogisches Konzept um.	2.86	1	4	3
2025	Kita	KP1.4	Kinder lernen voneinander.	3.71	2	4	2
2025	Kita	KP1.5	Wir bieten den Kindern alters- und entwicklungsgerechte Möglichkeiten der Selbstorganisation und Selbstbestimmung.	3.57	3	4	1
2025	Kita	KP1.6	Wir bieten den Kindern alters- und entwicklungsgerechte Möglichkeiten der institutionellen Mitbestimmung.	3.14	2	4	2

Abb. 2: Stärken-Schwächen-Profil.

Indikatoren (Teilprozesse). Auch der Nationale Kriterienkatalog bietet einen mit seinen 35 Merkmalen in sechs übergreifenden Bereichen einen differenzierten Zugang zum pädagogischen Alltagshandeln: Kindergarten-Skala – Dritte Fassung (KES-3, 2024).

- 4 Entweder man gliedert in der Konzeption die Pädagogik nach den Kernprozessen im QM oder man verweist in den einzelnen Abschnitten der Konzeption jeweils auf die Teilprozesse im QM. So macht es z.B. die Stadt Marl. Diese hat eine Rahmenkonzeption für alle Kitas in Anlehnung an die in der Fußnote 1 angesprochene Empfehlung der Landschaftsverbände LWL und LVR in NRW erarbeitet. Sie finden in angehängten Datei beispielhaft für die »Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten« die Verknüpfung mit Teilprozessen (= Indikatoren) des QMs.
- 5 Aus Platzgründen haben wir nur für die Wertstufen 0 und 2 den Text vollständig übernommen. Die ab der Wertstufe 3 hinzukommenden Qualitätskriterien sind jeweils im Fettdruck eingetragen. Es gelten natürlich auch die Qualitätskriterien der vorhergehenden Wertstufen. Und: Die Qualitätskriterien können jeweils einrichtungs- und/oder trägerspezifisch angepasst werden.
- 6 Wir halten es für nötig, die Fachkräfte in dieser oder ähnlicher Form (siehe den Nationalen Kriterienkatalog – Fußnote 3) zu Akteuren der Qualitätsentwicklung zu machen, da die Qualität einer sozialen Dienstleistung weder durch die Standardisierung von Prozessen wie in der industriellen Produktion erfolgen noch von außen über Audits hereingeprüft werden kann, sondern primär durch »die Übernahme der Verantwortung für deren passgenaue Ausrichtung durch die Fachkraft ... in der Interaktion mit den Nutzern.« (Schrader, 2019, S. 168 – siehe Fußnote 2).
- 7 Die »9« steht für »ich weiß nicht«. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn jemand im U3-Bereich arbeitet und nicht in die Vorbereitung der Maxi-Kinder auf die Schule beteiligt ist.
- 8 Abb. 1 und 2 beziehen sich auf das pragma-indikatoren-modell.
- 9 Dabei greifen wir auf zwei aktuelle Studien zurück:
Wolters Kluwer (2024): Zukunftsstudie Kita-Management 2024. – Daten und Fakten zur Digitalisierung im Kitaleitungsalltag und BertelsmannStiftung (2025): Teamarbeit in Kitas – Zentral für Schutz und Wohlbefinden von Kindern.

Einladung zur WiFF-Panelstudie: Ihre beruflichen Erfahrungen zählen

Wie haben Sie sich seit Ihrem Abschluss beruflich entwickelt? Wie erleben Sie Ihre aktuelle Situation und was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) lädt **Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen mit Abschluss vor 2024** ein, an einer bundesweiten Panelstudie teilzunehmen. Ganz gleich, ob Sie derzeit im Beruf tätig sind, sich weiterqualifizieren, das Tätigkeitsfeld gewechselt haben oder aktuell pausieren – **Ihre Perspektive ist für die Studie von großer Bedeutung.**

Ziel der Studie ist es, auf empirischer Grundlage besser zu verstehen, was pädagogische Fachkräfte zufrieden macht, im Beruf hält oder zu Veränderungen bewegt. Die Ergebnisse liefern wichtige Impulse für Politik, Verwaltung und Wissenschaft und tragen zur Weiterentwicklung der Profession bei.

Nehmen Sie jetzt an der Befragung teil und gestalten Sie die Zukunft pädagogischer Fachkräfte aktiv mit:

<https://www.weiterbildungsinitiative.de/wiff-panel-2026>

Mitmachen lohnt sich: Unter allen Teilnehmenden verlosen wir Wunschgutscheine im Wert von 1 x 500 € und 10 x 50 €.

Die Befragung dauert ca. 15–20 Minuten. **Einladung zur WiFF-Panelstudie: Ihre beruflichen Erfahrungen zählen**

Wie haben Sie sich seit Ihrem Abschluss beruflich entwickelt? Wie erleben Sie Ihre aktuelle Situation und was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) lädt **Erzieher*innen und Kindheitspädagog*innen mit Abschluss vor 2024** ein, an einer bundesweiten Panelstudie teilzunehmen. Ganz gleich, ob Sie derzeit im Beruf tätig sind, sich weiterqualifizieren, das Tätigkeitsfeld gewechselt haben oder aktuell pausieren – **Ihre Perspektive ist für die Studie von großer Bedeutung.**

Ziel der Studie ist es, auf empirischer Grundlage besser zu verstehen, was pädagogische Fachkräfte zufrieden macht, im Beruf hält oder zu Veränderungen bewegt. Die Ergebnisse liefern wichtige Impulse für Politik, Verwaltung und Wissenschaft und tragen zur Weiterentwicklung der Profession bei.

Informationen sowie bisherige Ergebnisse finden Sie unter <https://www.weiterbildungsinitiative.de/wiff-panel>



Quelle: www.weiterbildungsinitiative.de

Der Nutzen von Digitalisierung im Kontext der Gestaltung und Umsetzung von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung und dessen Einbindung ins Kita-Management – Teil II

Ansatzpunkte und Möglichkeiten der weiteren Digitalisierung und die Optimierung der Konzeptions- und Qualitätsentwicklung durch das Kita-Management ■ Aufbauend auf der systematischen Verknüpfung von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung zur kontinuierlichen Evaluation der pädagogischen Arbeit und deren möglicher Digitalisierung (Teil I in Heft 5/2026) richtet sich dieser Beitrag auf die personellen Ressourcen in der Kita.



Jacob Baumgartner
pragma gmbh



Michael Schrader
pragma gmbh

Im Mittelpunkt stehen dabei einerseits die Entlastung von Verwaltungsaufgaben durch weitergehende Digitalisierung, um mehr Zeit für Vorbereitung und Reflexion der pädagogischen Arbeit zu gewinnen. Andererseits wird der Fokus auf eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur im Team sowie auf die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften, Leitung und Träger im System Kita gelegt.

Stand der Digitalisierung in den Kitas

In einer umfassenden Studie¹ zur Digitalisierung von Kitas, in der knapp 700 Kita-Leitungen befragt wurden, konnte festgestellt werden, dass – es »eine starke Bereitschaft zur Nutzung digitaler Medien ... unter Leitungskräften« (S. 19) gibt und »Bildungs- und Betreuungsorganisationen einen geringen Grad an Digitalisierung aufweisen.« (S. 15).

Insofern ist hier deutlicher Handlungsbedarf. Vor allem »in den Bereichen Verwaltung, Organisation sowie Qualitätsmanagement... (gibt es) Aufgaben und Arbeitsabläufe ..., die durch Digitalisierung bzw. den Einsatz von digitalen Tools effizienter gestaltet werden können.« (S. 2) Dabei geht es nicht darum, wie in »vielen Bereichen der Wirtschaft ... personalintensive Prozesse durch den Einsatz von digitaler Technik (zu) automatisier(en). Selbstredend ist dies bei der pädagogischen Arbeit im Bereich der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung keine Option.

Pädagogische Fachkräfte und Leitungen sind nicht durch eine KI zu ersetzen.« (S. 2) Sondern: Digitalisierung schafft Entlastung und Zeitersparnis für die Leitungen und Fachkräfte, damit diese sich umfangreicher der Gestaltung und Reflexion der pädagogischen Arbeit und der Zusammenarbeit im Team zuwenden können.

Digitalisierung des Qualitätsmanagements

Nur gut die Hälfte der knapp 700 an der Befragung beteiligten Kitas verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem

Haben Sie in Ihrer Einrichtung ein systematisches Qualitätsmanagementsystem etabliert?

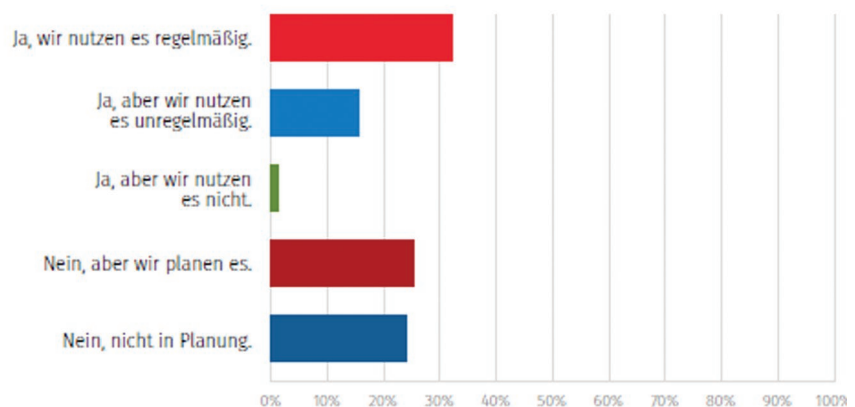


Abb. 1: Schaubild 1 (Quelle: Wolters Kluwer (2024): Zukunftsstudie Kita-Management 2024).

(QMS).² Und nur etwas mehr als 30 Prozent der befragten Leitungen arbeiten regelmäßig mit einem QMS (Schaubild 1).

Darüber hinaus ordneten 70 bis 80 Prozent der Leitungen die wesentliche »Aufgaben im Rahmen der Qualitätsentwicklung (als) aufwendig« (S. 13) ein und halten die Digitalisierung des »Qualitätsmanagements in ihrer Einrichtung (für) sinnvoll« (S. 14).

» Nur gut die Hälfte der knapp 700 an der Befragung beteiligten Kitas verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem.

Die Digitalisierung sollte in diesen sechs Aufgabenfeldern umgesetzt werden:

- I. digitales QM-Handbuch,
- II. digitale Verknüpfung des QM-Handbuchs mit träger- und einrichtungsbezogenen Anlagen, z.B. Eingewöhnungskonzept, Schutzkonzept etc.,
- III. digitaler Zugang zur Dokumentation der Entwicklung und Förderung jedes einzelnen Kindes sowie zu von den Fachkräften zu nutzenden Formularen, Arbeitshilfen etc.,
- IV. digital umgesetzte Befragungen der Fachkräfte zum IST-Stand der Qualität (Schaubild 2) sowie deren Präsentation (siehe Schaubild 2 in Teil I),³
- V. digitale Elternbefragungen zur Einschätzung und zur Zufriedenheit mit der pädagogischen Arbeit,
- VI. digitale Dokumentation der Qualitätsentwicklung in Qualitätsberichten der Leitung sowie des Trägers.

Die digitalen Zugänge werden dann mit Blick auf die unterschiedlichen Nutzungsrechte (Ansicht, Umsetzung, Veränderung, Weiterleitung etc.) für Fachkräfte, Leitungen, Träger angepasst.⁴

Digitale Einbindung in das Kita-Management

Darüber hinaus kann eine weitere Entlastung geschaffen werden, indem auf Verwaltungs- und Organisationsdaten zurückgegriffen wird, die ohnehin im Leitungsallday digital vorliegen. Stammdaten von Kindern und Eltern können zur Planung, Dokumentation und Eva-

28.01.2026 - Sie können jetzt ihre Bewertung im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement Ihres Trägers vornehmen.

MitarbeiterIn	Michael Schrader
Träger	Träger 1
Einrichtung	Einrichtung 1
Gruppe	Startgruppe

Indikator Text	Bewertung
In.1 Wir leben Inklusion: Kinder mit (drohender) Behinderung.	0 1 2 3 4 9
In.2 Wir leben Inklusion: Kinder und Familien mit Migrationshintergrund / mit internationaler Biografie (Diversität).	0 1 2 3 4 9
In.3 Wir leben Inklusion: Gender.	0 1 2 3 4 9
In.4 Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung jedes Kindes.	0 1 2 3 4 9
In.5 Wir führen regelmäßig Entwicklungs- und Beratungsgespräche mit den Eltern.	0 1 2 3 4 9

Abb. 2: Schaubild 2 (Quelle: Wolters Kluwer (2024): Zukunftsstudie Kita-Management 2024).

luation von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen herangezogen werden.

Die Pflege von Mitarbeiterdaten darf nur an einer Stelle erfolgen. Durch geeignete Schnittstellen kann die Aktualisierung in andere Bereiche automatisiert erfolgen. Beispielsweise für digitale Befragungen, Personaleinsatzplanung, Arbeitszeiterfassung oder Fort- und Weiterbildungen.

Werden diese Kommunikations-, Verwaltungs- und Qualitätsdaten in einem integrierten System zusammengeführt, kann die Qualitätsentwicklung sowohl effizienter gestaltet als auch enger mit der realen Praxis im System Kita verknüpft werden.

» Die Entlastung von Verwaltungsaufgaben führt aber nicht zwangsläufig zu besserer Arbeit.

Qualitative Weiterentwicklung des Kita-Managements

Die Entlastung von Verwaltungsaufgaben führt aber nicht zwangsläufig zu besserer Arbeit. Die zur Verfügung stehende Zeit muss auch qualitativ genutzt werden. Der Schlüssel dazu ist die Qualität der Zusammenarbeit im Team.

Feedbackkultur und Teamarbeit

Dies bestätigen auch die Ergebnisse der aktuellen Studie der Bertelsmannstiftung,⁵ die über 20.000 Fachkräfte befragt haben: »Um den Schutz und

das Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten, können auf Teamebene mehrere Faktoren gemeinsam präventiv wirken: eine wertschätzende und respektvolle Kommunikation im Team, eine Leitungskraft, die Anliegen der Mitarbeitenden ernstnimmt und zeitnah reagiert, sowie regelmäßiges Feedback sowohl zu gelungenen Interaktionen als auch zu Fehlverhalten«. (S. 41) In vielen Einrichtungen werden diese Anforderungen unzureichend umgesetzt (siehe Schaubild 3). Die Schlussfolgerungen hieraus lassen sich auf die pädagogische Arbeit insgesamt übertragen. Die Herstellung »Guter Arbeit« ist neben der Kompetenz und Motivation jeder einzelnen Fachkraft, deren Bereitschaft zur Übernahme individueller Verantwortung sowie über die arbeitsteilige Planung und Umsetzung der täglichen pädagogischen Arbeit und verwaltungsbezogener Aufgaben zentral abhängig von der Teamkultur:

- Transparenz sowie gegenseitige Wertschätzung und offene Kommunikation,
- Verständigung über angemessenes Verhalten und Gewalt gegenüber Kindern und Kinderrechte,
- eine kontinuierlich umgesetzte Feedbackkultur, sowohl hinsichtlich gelungener Interaktionen mit den Kindern als auch bzgl. Fehlverhalten,
- verbindliche Verabredungen zum Umgang mit Fehlverhalten und

Abbildung 18 | Bewertung der Teamarbeit: Leitungshandeln, Kommunikation im Team und Feedback

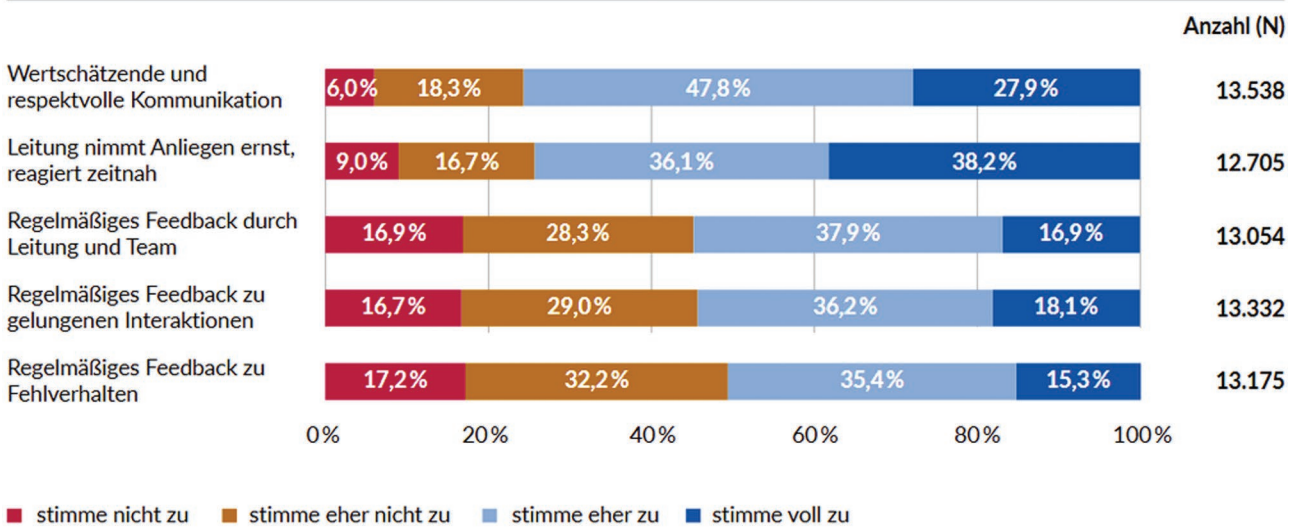


Abb. 3: Schaubild 3 (Quelle: Wolters Kluwer (2024): Zukunftsstudie Kita-Management 2024).

- regelmäßige Reflexion und Weiterentwicklung der Teamarbeit.

Die Leitung ist dabei mit Blick auf die Umsetzung in ihrer Einrichtung mit ihrem Team in einer **Schlüsselposition**. Aber auch der Träger ist in der Verantwortung, seinen Beitrag zur Qualität der Teamarbeit zu leisten.

Kooperative organisatorische und fachliche Steuerung im System Kita

»Der Träger muss unter Einbeziehung der Leitungen die Strukturqualität (Öffnungs- und Schließzeiten, Team- und Konzeptionstage, Ressourcen für Fort- und Weiterbildung, Mitarbeiterakquise, Springerpool bei Personalausfällen, Verfügungszeiten, Verwaltung und Digitalisierung, Umfang der Fachberatung etc.) unter den gegebenen Rahmenbedingungen optimal und zuverlässig gestalten und die jeweils mit der Leitung abgestimmte passgenaue Begleitung und Unterstützung jeder einzelnen Kita (Begleitung durch die Fachberatung, Konzeptions- und Qualitätsentwicklung, Basisqualität, Umgang mit Teamkonflikten, Coaching und externe Begleitung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, Zugang zu Fort- und Weiterbildungen, Vorbereitung auf und Umsetzung von Krisenszenarien durch Personalausfälle etc.) unterstützen und

ermöglichen.«⁶ Es geht um die kooperative organisatorische und fachliche Steuerung im System Kita.

Fazit

Auch unter den aktuellen Rahmenbedingungen, v.a. mit Blick auf die hohen und weiter zunehmenden fachlichen Anforderungen die nach wie vor nicht angemessene personelle Ausstattung in den Kitas, gibt es Ansatzpunkte zur Verbesserung der Qualität der pädagogischen Arbeit, die bisher in vielen Einrichtungen nicht umgesetzt werden. Hierbei geht es zum einen um die Integration der Konzeption- und Qualitätsentwicklung und zum anderen um die vollständige Umsetzung der Möglichkeiten der Digitalisierung. Dadurch können die Leitungen und Fachkräfte deutlich entlastet werden, so dass sie mehr Zeit für die Planung, Umsetzung und Reflexion der pädagogischen Arbeit haben. Dies führt aber nur dann zu einer Verbesserung der pädagogischen Arbeit, wenn die Zusammenarbeit im Team durch eine wertschätzende, offene, reflexive und lösungsorientierte Kommunikation und Feedbackkultur geprägt ist. ■

Fußnoten

- Wolters Kluwer (2024): Zukunftsstudie Kita-Management 2024. – Daten und Fakten zur Digitalisierung im Kitaleitungsalltag.
- Das ist schon erstaunlich, weil die Verpflichtung zur Umsetzung eines Qualitätsmanagement-

systems in Jugendhilfeeinrichtungen schon vor mehr als 25 Jahren im SGB VIII verankert wurde (Schrader, Michael, 2019: Kita-Qualität im Team gestalten, S. 11).

- Dies setzt beispielsweise das Qualitätsmanagementsystem der pragma-gmbh gmbh um.
- So sollten z.B. Veränderungen im QM-Handbuch, die beispielsweise im Qualitätszirkel der Leitungen besprochen wurden, nur vom Träger oder von einer von diesem autorisierten Person vorgenommen werden können, da das Handbuch ja für alle Einrichtungen eines Trägers gilt.
- Bertelsmann Stiftung (2025): Teamarbeit in KiTas – Zentral für Schutz und Wohlbefinden von Kindern – Praxis zeigt dringenden Handlungsbedarf.
- Siehe hierzu den Blogbeitrag Teamarbeit in KiTas: Zentral für Schutz und Wohlbefinden von Kindern. <https://kitaqualitaet.de/detail/teamarbeit-in-kitas-zentral-fuer-schutz-und-wohlbefinden-von-kindern/>



IHR ONLINE PLUS

- Beispiel:** Elternfragebogen Kita Filou
- Beispiel:** Konzept Partizipatorische Eingewöhnung Kinderhäuschen Münster
- Beispiel:** Konzept zur sanften Eingewöhnung in den inklusiven Kindertageseinrichtungen der Lebenshilfe KIDS gGmbH

Die Beispiele finden Sie zum Download in der kostenlosen Online-Ausgabe Ihrer Zeitschrift auf Wolters Kluwer Online.