



Freie und Hansestadt Hamburg

Behörde für Bildung und Sport

Amt für Kindertagesbetreuung

Dokumentation

Fachtagung vom 12. und 13. Februar 2002

Qualitätsentwicklung in Hamburger Kindertageseinrichtungen



Impressum:

Freie und Hansestadt Hamburg
Behörde für Bildung und Sport (BBS)

Amt für Kindertagesbetreuung

Abteilung Trägerberatung
Hamburger Straße 37
22083 Hamburg

Redaktion: Sybille Neuwirth, Volker Stade
Fotos: Volker Stade

Juli 2002

	Seiten
Inhalt	1 – 2
Grußwort / Vorwort	3 – 4
 Teil A	
Beate Irskens Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kinder	5 – 15
Modelle – Erfahrungen – Ergebnisse	
Dr. Mathias Urban Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung	16 – 30
Prof. Dr. Wolfgang Tietze Kindergartenskala (KES – R)	31 – 35
Anita Dischinger Umfassendes Qualitätsmanagement unter Berücksichtigung der DIN EN ISO 9001	36 – 42
Sören Arlt Qualitätsentwicklung in einem nachfrageorientierten Gutscheinsystem	43 – 56
 Teil B	
Praxis der Qualitätsentwicklung: Hamburger Verbände / Träger / Kitas stellen ihre QE-Konzepte vor:	
Frank Burmeister Qualitätsentwicklung in Evangelischen Kindertagestätten in Hamburg	57 – 59
Monika Abraham „KiTas gestalten den Jahrtausendwechsel“	60 – 62
Qualitätsentwicklung im Paritätischen Wohlfahrtsverband Hamburg	
Anita Schuster Projekt Qualitätssicherung und -entwicklung	63 – 65
Kita Deelbögenkamp Kinderwelt Hamburg e. V.	
Indra Emunds Qualitätsentwicklung im Arbeiter-Samariter-Bund	66 – 67

	Seiten
Gundula Schult	
Qualitätsentwicklungsprozess in der Kita Räuberhöhle, ASB	68 – 69
Magdalena Wilmanns	
„Garantiert Qualifiziert“ – Die Katholischen Kitas in Hamburg	70 – 72
Monika Holthus	
Integrierte Personal- und Qualitätsentwicklung in Kitas der Arbeiterwohlfahrt	73 – 75
Hedi Colberg-Schrader	
Qualitätsentwicklung in den Kitas der Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten e.V.	76 – 78
Konzept, Materialien und Implementierungsprozess	
Hamburger Sportjugend	
Gütesiegel Bewegungskindertagesstätte	79 – 81

Anhang

– Referentinnen / Referentenliste	82 – 84
– Anbieter von Beratungsleistungen hinsichtlich Qualitätsentwicklung in Kitas	85

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie sehr herzlich zur Fachtagung „Qualitätsentwicklung in Hamburger Kindertageseinrichtungen“. Nach der Tagung „Aufsichtspflicht und Pädagogik – ein Widerspruch?“, an der bereits viele der heute Anwesenden teilgenommen haben, ist dies die zweite Fachtagung der für Kindertagesbetreuung zuständigen Hamburger Fachbehörde. Und wir planen die entstehende Tradition fortzusetzen – im nächsten Jahr mit einer Fachtagung zum Thema Sprachförderung in Tageseinrichtungen.

Möglicherweise hat Sie irritiert, dass die Namen der einladenden Stellen anders als früher lauten. Veranstalter dieser Tagung ist die Behörde für Bildung und Sport – Amt für Kindertagesbetreuung – in Zusammenarbeit mit der Behörde für Soziales und Familie – Amt für Jugend. Zum Jahreswechsel haben sich bei vielen Behörden der Freien und Hansestadt Hamburg Zuständigkeit und Bezeichnung geändert. Für Angelegenheiten der Kindertageseinrichtungen ist nun – mit einer Ausnahme – die Behörde für Bildung und Sport – Amt für Kindertagesbetreuung – zuständig. Die Ausnahme besteht darin, dass die Aufsicht über Tageseinrichtungen aus rechtlichen Gründen seit Jahresbeginn von der Behörde für Soziales und Familie – Amt für Jugend – wahrgenommen wird. Dies wird für die Arbeit der Hamburger Kindertageseinrichtungen keine Nachteile mit sich bringen, weil beide Behörden in allen Fragen sehr eng kooperieren werden.

Die Ansiedlung des Amtes für Kindertagesbetreuung in der Behörde für Bildung und Sport betont den Bildungsauftrag der Tageseinrichtungen. Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass den ebenfalls gesetzlich bestimmten Aufgaben der Betreuung und Erziehung geringere Bedeutung beigemessen wird. Den drei genannten Aufträgen der Gesellschaft an die Tageseinrichtungen bemühen sich alle Träger, Leitungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich nachzukommen. Sie waren und sind – hoffentlich – bestrebt, die Qualität ihrer Arbeit zu sichern und zu verbessern. Seit einiger Zeit werden diese Anstrengungen mit dem Begriff der Qualitätsentwicklung bezeichnet.

Ich möchte Sie einladen, sich auf dieser Fachtagung zunächst anhand von Vorträgen über das Thema und unterschiedliche Methoden der Qualitätssicherung zu informieren. Dies wird den Schwerpunkt des heutigen Tages bilden. Morgen werden Sie Gelegenheit haben, sich über Qualitätsentwicklung im Rahmen des für Hamburg gerade in der Entwicklung begriffenen nachfrageorientierten Gutscheinsystems unterrichten zu lassen. Anschließend können Sie sich mit den unterschiedlichen Ansätzen der Qualitätsentwicklung von Hamburger Verbänden und Trägern der Tagesbetreuung auseinander setzen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus solchen Projekten haben sich dankenswerterweise bereit gefunden, Sie in Form von Vorträgen, einem Markt der Möglichkeiten und einer Podiumsdiskussion zu informieren. Hierfür möchte ich mich im Namen des Amtes für Kindertagesbetreuung schon jetzt herzlich bedanken.

Doch nun zum Angebot des heutigen Tages: Gleich wird Sie Frau Irskens, die freundlicherweise auch die Moderation der Tagung übernommen hat, mit ihrem Vortrag „Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in Tageseinrichtungen für Kinder“ in das Thema einführen. Anschließend können wir uns auf drei sicher sehr interessante Vorträge über unterschiedliche und bundesweit immer wieder diskutierte Konzepte der Qualitätseinschätzung und -entwicklung freuen. Herr Dr. Mathias Urban wird die Arbeitsmethode des Kronberger Kreises für Qualitätsentwicklung vorstellen, Herr Prof. Dr. Wolfgang Tietze die Arbeit mit der Kindergartenskala erläutern und Frau Anita Dischinger Sie schließlich mit dem Vorgehen nach der DIN EN ISO 9000 vertraut machen. In den am Nachmittag angebotenen Arbeitsgruppen erhalten Sie Gelegenheit, Fragen an die Referentinnen und Referenten zu richten, mit ihnen die Bedeutung von Qualitätsentwicklung für die praktische Arbeit in der Kindertagesbetreuung zu diskutieren und die dargestellten Konzepte vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher und fachpolitischer Entwicklungen zu hinterfragen.

Ich bin sicher, dass Sie an diesen beiden Tagen Bekanntes in neuen Zusammenhängen hören, aber auch Neues erfahren werden. Ich würde mich freuen, wenn Sie die Fachtagung als informativ und anregend erleben würden, und wünsche Ihnen einen interessanten Tagungsverlauf.

Beate Klipp
– Abteilungsleiterin –
Amt für Kindertagesbetreuung

QE und QM in Tageseinrichtungen für Kinder

Modelle – Erfahrungen – Ergebnisse

Vor 7 Jahren erschienen im deutschsprachigen Raum die beiden ersten Veröffentlichungen mit dem Begriff „Qualität ... für Kinder“ im Titel:

- ⇒ Im Januar 1996 gab das >Europäische Netzwerk Kinderbetreuung< ihre „**Qualitätsziele in Einrichtungen für kleine Kinder**“ heraus. Diese von Fachleuten aus allen damaligen EU-Ländern gemeinsam erarbeiteten Zielvorgaben sollen Grundlage für die Definition eines *qualitativ hochwertigen Systems von Einrichtungen* werden und von allen EU Staaten bis zum Jahr 2006 erreichbar sein. (Da haben wir noch viel zu tun!)
- ⇒ Im gleichen Jahr erschien in der Schriftenreihe des Charlotte Bühler-Instituts in Wien das Buch „**Mehr Qualität für Kinder**“, das auf der Grundlage des o.g. Kinderbetreuungsnetzwerkes der EU und unter Berücksichtigung internationaler Diskussionen die Entwicklungen des Österreichischen Kindergartens resümierte.
- ⇒ Danach ging es „Schlag auf Schlag“:
 - August 1997 kam die **KES** heraus, die Kindergarten-Einschätz-Skala von Tietze et al.
 - Mai 1998 die Veröffentlichung „**Qualität im Dialog entwickeln**“ vom Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen,
 - August 1998 erregte Wolfgang Tietze mit seiner Frage „**Wie gut sind unsere Kindergärten?**“ und der entsprechenden Beantwortung einiges öffentliche Interesse.
 - Im Mai 1999 legte Ulrike Ziesche ihr „Werkstatthandbuch zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten“ vor.
 - 2000 veröffentlichten Erath et al. das Buch „**Das Kita-Management-Konzept**“ für „Kindertagesstätten auf dem Weg zur optimalen Qualität“, in dem er versucht, alle gängigen Ansätze, auch die ISO, miteinander zu verbinden,
 - und, und, und... Jetzt sind wir mitten in einer „Nationale Qualitätsinitiative“, initiiert vom BMFSFJ, deren Ziel es ist, Evaluationskriterien und -instrumente zu entwickeln und die uns bestimmt mit noch mehr Lese- und Diskussionsstoff versorgen wird.

Eine wahre Flut von Büchern, Aufsätzen, Grundsatzdiskussionen, Praxisberichten, Tagungen, Qualifizierungen in Sachen Qualität mit Abschlüssen, Zertifikaten und Titeln kam auf uns zu. Jetzt in der Rückschau wundere ich mich, dass wir im Vorschulbereich „erst“ vor 7 Jahren so richtig mit dem Thema losgelegt haben.

Ziel der Einleitung

Ich habe mit diesem einleitenden Vortrag die Aufgabe übernommen,

- auf die Grundlagen der Debatte zu blicken,
- eine Einordnung zu versuchen und
- eine Einschätzung der weiteren Entwicklung vorzunehmen.

Qualität wurde nicht vor einer halben Dekade erfunden: die Geschichte des Kindergartens, besonders seine traditionsreiche Innovationsgeschichte mit vielen Modellprojekten seit den 70er Jahren, kreiste um das Thema Qualität, ohne dass wir es immer so benannt haben. Wodurch hat nun dieser Begriff Qualität auf einmal eine fast gebetsmühlenartig-beschwörende Bedeutung gewonnen?

Ich möchte das in 4 Kapiteln untersuchen:

1. Die Veränderungen der Gesellschaft und von Umweltbedingungen führen zu einem neuen Orientierungsbedarf (einer Neubestimmung unserer Wert- und Anspruchshaltungen).
Exkurs: Was ist überhaupt Qualität?
2. Fachliche und öffentliche Kritik an der Bildungswirksamkeit des Kindergartens.
3. Die Finanzierungsformen der Kitas ändern sich und erfordern neue Regulierungssysteme.
4. Zugang: Die Ebenen der gängigen Qualitätssysteme bzw. was unterscheidet, was verbindet die verschiedenen Qualitätsansätze? (Ziel: Blick weiten für die Vielfalt der Ansätze und Orientierungen!)

1. Zugang: Gesellschaft und Umweltbedingungen ändern sich

Im Alltag reden wir besonders dann über die Qualität einer Sache, eines Produktes, wenn wir mit dieser Qualität nicht zufrieden sind, wenn wir Mängel entdecken, uns ärgern, dass wir z.B. zu viel Geld für zu wenig Qualität bezahlt haben. Oder wenn wir gute Qualität anerkennend bemerken.

Was bedeutet die seit längerem im Sozialbereich und jetzt auch für Kitas heftig geführte Qualitätsdiskussion vor dieser Erfahrung? Werden die sozialen Dienste und Einrichtungen als mangelhaft bis ungenügend bewertet? Oder ist die Welt beeindruckt von der Qualität unserer Einrichtungen und Dienstleistungen? Nach PISA und TIMS scheint das unwahrscheinlich. Gibt es auch eine Unzufriedenheit mit den Kindergärten? Die Forderungen nach Zweisprachigkeit, mehr Bildung in Kitas, Einführung eines Bildungsjahres vor Schuleintritt, wie jüngst der hessischen FDP einfiel, machen es wahrscheinlich. Und wer gibt dieses Werturteil eigentlich ab: die Kunden bzw. Nutzer, also die Eltern und ihre Kinder? Die Politiker verschiedenster Couleur? Die Presse? Fachleute? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler?

Die Diskussion um die Qualität der Kitas ist Ausdruck des wachsenden Interesses an Fragen der Kindererziehung und -betreuung in Kindereinrichtungen; eines Interesses, das wir unbedingt nutzen sollten.

Wer die Qualitätsdiskussion negativ einschätzt, der verschenkt die Chance zur Weiterentwicklung

- der eigenen Profession
- und der Arbeit mit Kindern und für Familien.

Wie fing die Diskussion um Qualität eigentlich an?

Zuerst einmal ist es eine gesellschaftspolitische Frage: Aktuell wurde sie in den letzten Jahren mit der Legitimationskrise des Sozialen und mit der Frage nach der Finanzierbarkeit unserer Sozialleistungen. (Wer trägt was für wen – kommen die Leistungen auch dort an, wo sie benötigt werden?) Formen und Legitimation von Solidarität ändern sich und die Grenzen sozialen Handelns werden enger – das wird in allen Haushaltsdebatten deutlich oder beim Titel einer Talkshow: „Zu faul, zu alt, zu krank – Ende des Sozialstaats?“.

Wir haben es mit einem wachsenden Legitimationsproblem sozialer Politik, sozialer Institutionen und sozialer Dienste zu tun. Der Begriff und der Sinn von Solidarität ist in Verruf gekommen: Solidarität wird mit sozialem Missbrauch und unsinniger Geldausgabe, mit sozialer Hängemattenmentalität in Verbindung gebracht. Soziales Tun muss heute überdacht werden, neue Bedeutung erlangen. Und das ist **dann** eine positive Herausforderung, wenn es zu *mehr Nachdenken über die Wirksamkeit und Zielorientierung des eigenen Tuns* führt, zum Herstellen von mehr Effizienz, besserem Ressourceneinsatz.

Die Dienstleistungsdiskussion ist eine Folge der Neubesinnung, aber sie ist eine, die nicht von uns im Bereich der Kitas entwickelt wurde, sondern von außen an uns herangetragen wurde. Wir alle erleben, dass Eltern kritischer gegenüber Trägern und Erzieherinnen auftreten, mehr gehört und beteiligt werden wollen.

Vier Stichworte benennen die Herausforderung, die auch das viel diskutierte Reformkonzept der öffentlichen Verwaltung, das Neue Steuerungsmodell, aufgreift: *Transparenz, Beteiligung, Orientierung und Legitimation.*

Zukünftig müssen Träger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öfter und offener über die Wirksamkeit ihrer angebotenen Leistungen Rede und Antwort stehen, müssen Rechenschaft ablegen. Was früher selbstverständlich und bewährt war, muss heute begründet und belegt werden. Das geht nicht ohne Kontroversen ab und: *Nicht die Behauptung von Qualität* überzeugt, sondern der **Nachweis**. Zukünftig werden Träger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz anders zusammenarbeiten müssen, um gemeinsam das Dienstleistungsprofil ihrer Einrichtungen zu entwickeln. Ein wohl gemeintes: „Sie sind hier die Fachfrauen und werden es schon machen – Hauptsache es gibt keine Beschwerden!“, wird nicht mehr ausreichen, Träger stehen in der Verantwortung und mit ein für gute Qualität. Nicht zuletzt deshalb haben sich viele Träger bereits in einen QE-Prozess begeben.

Konkret bedeutet die Entwicklung der Kitas hin zu Dienstleistungsunternehmen eine Profilentwicklung: *Zielorientierung und -reflexion werden wichtiger, die Orientierung an den Nutzern/Kunden* steht im Mittelpunkt. Kitas müssen *systematische Zielentwicklung, Selbst-Beobachtung, Selbst-Beschreibung und Selbst-Überprüfung (= Evaluation)* als selbstverständliche Arbeitsmethoden einführen. Alle – Leitungen, Träger, Beraterinnen und Berater – müssen lernen, den Wandel aktiv mitzugestalten, neue Handlungsweisen und -perspektiven zu entwickeln und dies nach innen und nach aussen schlüssig darstellen können.

Die veränderte Stellung der Eltern ist eine Herausforderung für Erzieherinnen, Leiterinnen, Träger und für Politiker! Kritische und selbstbewusste Bürger und Nutzer sind „eigentlich“ ein **demokratischer Zugewinn** – wenn auch manchmal vielleicht lästig für Dienstleister. Diese Entwicklung ist zudem eine **Chance für die Professionalisierung** sozialer Berufe: Wir alle müssen nicht nur wissen, was wir tun, sondern uns und anderen auch Rechenschaft ablegen:

- welche Ziele wir
- mit welcher beruflichen Einstellung und Identität,
- mit welchen Mitteln und
- mit welchem beruflichen Handwerkszeug – d. h. mit welcher beruflichen Kompetenz verfolgen.

Transparenz und Reflexion sind die Zauberworte.

Um die Ausgangsfrage, weshalb das Thema Qualität derzeit besondere Konjunktur hat, zu beantworten, beziehe ich mich auf verschiedene Erklärungsansätze aus der Soziologie, der Ökonomie und auf Beobachtungen der sozialen Entwicklung. Ich beginne mit dem soziologischen Zugang:

- Die Soziologen als Wissenschaftler, die gesellschaftliche Veränderungen beobachten, diagnostizieren wachsende *Individualisierungstendenzen* auf der einen Seite und gleichzeitig das *Brüchigwerden alter Werte* wie Solidarität, Gemeinsinn, Tradition und Konvention. Die traditionellen gesellschaftlichen Institutionen (Parteien, Verbände, Kirchen ...) verlieren ihre Anziehungs- und Bindungskraft.
- Lebensverläufe und Lebenszusammenhänge unterliegen wachsender *Fragmentierung*, in der Pädagogik spricht man von Verinselung. Menschen werden zu Erfindern bzw. *Konstrukteuren ihrer eigenen Biographie*. D. h., Lebensverläufe entwickeln sich nicht mehr quasi organisch, eingebettet in einen fraglosen Sinnzusammenhang, sondern sie müssen von jedem individuell hergestellt, „erfunden“ werden. Die sinngebende Bedeutung traditioneller Wege geht zunehmend verloren.
- Der Begriff der *Risikogesellschaft* (Ulrich Beck) steht für die Beobachtung, dass sich die klassische Industriegesellschaft in einem Umbruch befindet. Der technisch-ökonomische Fortschritt ist Herausforderung und zugleich mit der Produktion von Risiken behaftet, die von den Individuen mitzutragen sind.
- Die *Einkommensverteilung* und damit die gesellschaftlichen Gruppierungen *schichten sich um*. Das Bild von Armut – nicht die Tatsache der langsam wieder anwachsenden Armut – ändert sich im Sinn wachsender individueller Verantwortlichkeit. *Gesellschaftliche Fürsorge wird zunehmend durch private Vorsorge ersetzt*, die Unübersichtlichkeit und der individuelle Orientierungsaufwand in der Marktwirtschaft wächst. (Denken Sie nur an die Vielzahl möglicher privater Altersvorsorge, Stichwort Riesterrete, die uns zu Mitspielern auf dem Anlegermarkt der Börse machen soll, oder die Vielzahl der Telefon-tarife, unter denen Sie wählen können bzw. müssen.)

In dieser Zeit der Sinnbrüche und Werteverstärkungen bekommt der Begriff der Qualität neue Bedeutung. Es wird nach *Verbindlichkeit* gesucht, die von vielen und nicht nur von einzelnen geteilt wird. Es wird nach „modernen“ Wert- und Normbestimmungen gesucht, die neue gesellschaftliche und soziale Gewissheiten, Gemeinsamkeiten bzw. Sicherheiten geben können. Aber Werte wie Individualisierung und Differenzierung lassen die Unübersichtlichkeit wachsen ...

Ökonomische Entwicklungen nehmen ebenfalls Einfluss auf die Bedeutung von Qualitätsdiskussionen. Ich nenne nur drei Stichworte:

- *Standort Deutschland und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen*; ich erinnere an die Diskussion um die Kosten der Arbeitskraft, um Lohnneben- und Lohnkosten, um die Finanzierung unseres Sozialsystems, das als wettbewerbsbehindernd gewertet wird.
- *Ressourcen-Nutzung und -Verteilung* – neue Rohstoffe werden benötigt, das Schlagwort von der Wissensgesellschaft verdeutlicht, dass ein neues „Know-how“ gefragt ist. Hier ordne ich auch die jetzt begonnene Bildungsdiskussion ein.
- *Globalisierung und weltweite Anpassungsbedingungen*; in diesem Zusammenhang weise ich auf den weltweiten Siegeszug der ISO-Norm hin, die bei uns das alte „Made in Germany“ als akzeptiertes Gütezeichen abgelöst hat und nicht nur Europa- sondern auch weltweite Normierungsprozesse unterstützt und Transparenz in den Markt bringen soll. Denken Sie nur an die transnationalen Fertigungsprozesse von Pkws: Da kommen die Motoren aus Japan, die Karosserie wurde in Ungarn gefertigt, die Elektronik in Deutschland und das Ganze wird vielleicht in Belgien zusammengebaut. Ohne verbindliche Qualitätsstandards wäre das eine Glückslotterie mit hohen Ausschussquoten.

Wir haben es derzeit im **sozialen Bereich** (und im Bildungsbereich) mit einem einschneidenden *Paradigmenwechsel* zu tun. Die Diskussion der 80er bis 90er Jahre bewegte sich um Begriffe wie „*Neue Fachlichkeit*“ und „*Lebensweltorientierung*“, heutzutage geht es vor allem um „*Neue Steuerung*“, „*Kostenkontrolle*“, „*Qualitätsmanagement*“, „*Effektivität*“ und

„Effizienz“, das sind betriebswirtschaftliche Kategorien, der 11. Kinder- und Jugendbericht spiegelt diese Tendenz deutlich wider.

Der Sozialbereich erlebt sich unter den oben genannten Einflüssen und Umbrüchen in einem Modernisierungs- und Legitimationsrückstand, Kostendruck und Tendenzen der Entsolidarisierung verstärken die Wandlungsdynamik. Wir stehen vor der Frage, ob sich die in jahrzehntelangen Auseinandersetzungen entwickelten Normen des KJHG mit (betriebs-) wirtschaftlichem Denken verbinden lassen oder ob das KJHG auf der Strecke bleibt.

In dieser Umbruchsituation stellen sich Qualitätsfragen i. S. von:

- Werden Lebensbedürfnisse der Klienten und Lebensweltbezug von der sozialen Arbeit berücksichtigt und zu einer wirklichen „Kunden-/Nutzerorientierung“ einer Orientierung an Familien, Kindern und ihren Bedürfnissen führen?
- Wird die Reform der öffentlichen Verwaltung (u. a. Beschreibung von Leistungen als Produkte und neue Finanzierungsmodalitäten) fachliche Qualität mit finanziellen Aspekten verbinden oder führt sie zu einer rigorosen Sparpolitik, die sozialpolitische Gestaltungsräume weiter verengt?
- Woran orientiert sich die öffentliche Förderung? Wie wirkt sich der wachsende Wettbewerb sozialer Institutionen und Träger aus? Wer hat die Legitimation, verbindliche Qualitätsstandards zu formulieren und durchzusetzen? Gehen fachliche Standards den Bach runter, verstärkt sich die gesellschaftliche Spaltung, gibt es zukünftig für Kinder und Familien Luxus-, Standard- und Billigangebote auf niedrigem Niveau?
- Und was wird bei diesen Entwicklungen zukünftig die Rolle der Einrichtungsträger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein? Werden sie Erfüllungsgehilfen, Vollziehende oder aktiv Mitgestaltende, Mitbeteiligte des Wandels?

Diese Fragen sorgen für Brisanz in der Diskussion – ein Blick auf den Gesundheitssektor zeigt gravierende Probleme, die wir vermeiden sollten, wenn sich zukünftig die Finanzierungsmodalitäten der Kitas – wie bei der KitaCard oder dem Gutscheinsystem – und anderer sozialer Dienstleistungen ändern.

Exkurs: Was ist Qualität?

Wie kann uns dabei die Qualitätsdiskussion helfen? Und was ist in diesem schwer überschaubaren und steuerbaren Dschungel der Veränderungen überhaupt „Qualität“?

Der Duden benennt Qualität als Beschaffenheit, Güte oder Wert.

Es geht bei der Qualitätsbestimmung also um einen *Bewertungsprozess*, um eine *Verständigung* über die Güte. Der Qualitätsbegriff ist ein dynamischer, man muss sich im **Dialog** mit anderen über Beschaffenheit, Güte und Wert auseinander setzen. Und der Begriff ist zeitgebunden, hat also so etwas wie ein *Verfallsdatum*, einen an aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen orientierten Erneuerungsbedarf. Das ist der ständige Anstoß zum erneuten Nachdenken über pädagogische Qualität.

Es gibt eine sehr **pragmatische Definition von Qualität**, den Sie in der DIN EN ISO finden können:

- Qualität ist die Übereinstimmung von Zielvorstellungen (des Qualitätsherstellers) und Erwartungen (des Verbrauchers/Kunden) mit den erbrachten Leistungen.
- Oder: „Qualität ist die effiziente Erfüllung von Kundenanforderungen.“

Es gibt ja die Meinung, jetzt nach Umsetzung des Rechtsanspruchs könnten sich Eltern wirklich als Kunden fühlen. Gesetzt den Fall, das Wahlrecht wäre Realität: Was geht dann für den Bereich der Erziehung von Kindern in die Qualitätsdefinition mit ein?

- Die Forderungen des KJHG mit seinem Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag, mit Forderungen nach Beteiligung von Eltern und Kindern oder nach Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen.
- Die Kundenanforderungen, die individuellen Wünsche der Eltern nach Betreuungszeiten, die Berücksichtigung ihrer Erziehungsvorstellungen, kulturellen Ausprägungen und Wertvorstellungen.
- Die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre die eigenen Normen und Werte und ihre Interpretation des Auftrags von Kindertageseinrichtungen. Das ist aber auch ihr Fachwissen, die fachliche Perspektive (natürlich sollte es auf der Höhe der Zeit sein).
- Die Anforderungen an den Träger, z. B. nach Fachlichkeit und Kostenbewusstsein und die von ihm selbst zu entwickelnde Trägerqualität, zu der z. B. Gesetzeskonformität, Schaffung bedarfsorientierter und vernetzter Angebote (es ist eine gesetzliche Aufgabe des öffentlichen Trägers, die Bedarfsplanung mit geeigneten Methoden der Jugendhilfeplanung zu steuern), Transparenz der Abläufe, Mitarbeiterbeteiligung und Personalentwicklung, Träger-Selbstverständnis und Träger-Profil gehören.

Qualität kann bei der Vielfalt der nicht vollständig aufgezählten Aspekte also *nur dynamisch und prozessbezogen definiert werden, weil unterschiedliche Interessen miteinander vereinbart werden müssen.*

Wo finden überhaupt Qualitätsdiskussionen statt? Ich möchte Ihnen sechs Diskussions Ebenen vorstellen und dabei meine Anmerkung über die Werthaltigkeit und Normgebundenheit von Qualitätsdefinitionen aufgreifen:

Ebenen der Qualitätsansätze oder: Wo finden Qualitätsdiskussionen statt?

- gesellschaftliche Ebene: Vorstellungen über Gesellschaft, Bedeutung von Erziehung, Bildung, Familien.
- politische Steuerung: Schaffung von Rahmenbedingungen, wer steuert was mit welcher Legitimation. Gesetzlicher Regelungsbedarf, Finanzen, Infrastruktur und ihre Bedeutung für das Aufwachsen von Kindern.
- fachwissenschaftliche Ebene: Wissenschaftstheoretisch begründete Überlegungen/Theorien zum Aufwachsen von Kindern, pädagogische Rahmentheorien ...
- Ebene der Organisation: Verfahren und Theorien zur Steuerung der Einrichtungen im/und des Gesamtsystem/s
- Kommunikations- und Handlungsebene: Grundsätze der Beziehungsgestaltung zwischen allen Beteiligten

Ich fasse zusammen: Jeder Qualitätsansatz gründet auf (meist nicht formulierten) Werten und Normen. Die Frage der Legitimität der Qualitätsdefinition ist gleichzeitig eine nach Be-

teiligung und der Transparenz unterschiedlicher Interessen. Die Frage: „Wer definiert Qualität – und wer beurteilt/misst sie?“ ist entscheidend. *Der Begriff der Qualität beinhaltet die Vorstellung, dass es fachlich begründete Standards gibt, die formuliert werden können und dass über die unterschiedlichen individuellen und gesellschaftlichen Interessen, die in eine Qualitätsdefinition eingehen, eine dialogische Verständigung erfolgen kann.* Und wenn Qualität formuliert werden kann, kann sie auch überprüft, also auf die eine oder andere Art gemessen bzw. nachgewiesen werden.

Oder anders: In einer sich als demokratisch und auf Verständigung verstehenden Gesellschaft kann „die“ Qualität nicht angeordnet, gesetzt werden, sondern ist interessensteuert, muss sich fachlich ausweisen und wird vereinbart.

Kehren wir nach diesen eingeschobenen Überlegungen, was unter Qualität zu verstehen ist, wieder zurück zur Ausgangsfrage: Warum Qualitätsdiskussion jetzt und immer weiter ...?

2. Zugang: Fachliche Kritik an der Bildungswirksamkeit des Kindergartens

Von der Art und Weise der Bildung und Erziehung wird abhängen, ob die heranwachsenden Generationen den Ansprüchen, Herausforderungen und Belastungen gewachsen sein werden, mit denen sie die Welt von morgen konfrontiert. Wir sprechen inzwischen vom Übergang der Industrie- zu einer Wissensgesellschaft, in der Wissen zentrale Voraussetzung für soziales Handeln, für die Sicherung der wirtschaftlichen Entwicklung und für die gesellschaftliche Position des einzelnen ist. Deshalb bekommt in Zeiten rasanten gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels das Thema Bildung besondere Brisanz und öffentliche Aufmerksamkeit. Untersuchungen wie die Pisa-Studie oder auch Ergebnisse von Tietze u. a. zeigen die Aktualität der kritischen Betrachtung der Institutionen, die Kinder erziehen, aber auch der Rolle, die Familie als Vermittlerin von Bildung übernimmt oder eben auch nicht übernimmt. Familien und Kinderinstitutionen schaffen gemeinsam im gesellschaftlichen Rahmen eine Kultur des Aufwachsens für Kinder, von deren Qualität es abhängen wird, ob Kinder zukünftig die Welt kompetent mitgestalten können und ob sie sich in dieser Welt neugierig und vertraut bewegen können.

Bildung – das zeigen alle psychologischen Studien und pädagogisch erfolgreichen Programme – heisst zumindest im Alter unter 6 Jahren nicht in **erster Linie** Vermittlung von Inhalten, Kenntnissen und Fertigkeiten. Oder wie ein Publizist sagte: Der Abschied vom Klonen der Köpfe ist angesagt. – Das wissenschaftlich fundierte Bild vom Kind hat sich verändert: Das zu belehrende Kind, das Wissensdefizite auffüllen soll, wird zum Bild vom eigenständigen Erforscher und selbstaktiven Lerner, der sich mit Interesse, Lust und mit allen Sinnen die Welt aneignet. Kinder werden zu Akteuren ihrer Entwicklung und Erwachsene sorgen für vielfältige Erfahrungsmöglichkeiten. Es geht *also um die Vermittlung von Basis-kompetenzen und um Stimulation zur Weiterentwicklung.* Oder wie Gert Schäfer den Selbstbildungsprozess beschreibt: **„Man kann nicht gebildet werden, bilden muss man sich selbst.“**

Viele Erzieherinnen unter Ihnen werden sagen: Wir arbeiten nach dem Situationsansatz und deshalb ist das aktiv gestaltende Lernen nichts Neues für uns! – Aber gerade um den Situationsansatz ist eine Diskussion entbrannt; er ist auf einmal in die Konkurrenz gekommen. Es wird gefragt, ob er seine Ziele, Kinder zur Kompetenz, Autonomie und Solidarität zu erziehen, wirklich erreicht und was abgesichertes Handwerkzeug des Situationsansatzes ist. Der Beitrag des Situationsansatzes wird von seinen Gegnern als „historisch passé, langsam muss was Neues kommen“ eingeschätzt. Unterschlagen wird dabei, dass kein anderer pädagogischer Ansatz in den letzten Jahren so beforscht und evaluiert wurde, wie der Situationsansatz. Er hat seine Qualität in mehreren Studien nachweisen (Zimmer 1997 u. a.) können. – Die Ergebnisse der Nationalen Qualitätsinitiative des Bundesministeriums

für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden hierzu weitere Ergebnisse und Überprüfungsmethoden publizieren.

Ich fasse zusammen: Der deutsche Kindergarten ist keine Insel mehr. Seit sich endlich auch deutsche Professoren mit ihm befassen, ist er eine *Forschungsstätte*. Die Wissenschaft befasst sich mit seinen Konzepten, streitet über GUT und RICHTIG, bezieht europäische Entwicklungen und internationale Forschungsergebnisse in die Diskussion mit ein und der Bund gibt den Wissenschaftlern Geld, um eigene Forschungen durchzuführen und zu veröffentlichen. Manches Ergebnis wird in die Praxis umgesetzt werden – hoffentlich nicht als „Schule von XYZ“ – und diese verändern: Da kommen neue Entwicklungen auf den Kindergarten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Träger zu. Deutlich wird die Notwendigkeit einer Verständigung über Qualität auch im Dialog mit der Wissenschaft.

3. Zugang: Auf lange Sicht verändern sich die Finanzierungsformen von Kindertageseinrichtungen

Der 11. Kinder- und Jugendbericht befasst sich ausführlich mit diesem Thema. Bisher erfolgt die Finanzierung von Kitas über den traditionellen Weg der pauschalierten Zuwendung, d. h. das Geld wurde den Trägern als Subvention zugewiesen. Über die in Landesgesetzen definierten Rahmenbedingungen hinaus wurden auf regionaler Ebene nur selten weitere Eckpunkte für die Leistungserbringung vereinbart.

Künftig werden *Leistungsvereinbarungen in Verbindung mit Qualitätsentwicklungsvereinbarungen* zu einem Dauerthema für Träger und Kindertageseinrichtungen werden, und zwar vor dem Hintergrund von *drei Entwicklungen*, die z.z. diskutiert werden:

- eine stärkere Ausrichtung der Finanzierung der Kindergartenplätze (Kinder im Alter von 3 bis 6 Jahren) am Grundsatz des *Leistungsentgelts*; was Träger dazu nötigen wird, ihre Leistungen/Angebote/Produkte differenzierter anzubieten und zu beschreiben als bisher, auch um sie transparenter und vergleichbarer zu machen;
- konkretere inhaltliche Steuerungsimpulse der Finanziere, also der öffentlichen Hand, über *Kontraktmanagement* im Rahmen der Umsetzung neuer Steuerungsmodelle und gleichzeitig Einflussnahme auf die Qualität trägerübergreifend;
- eine Erhöhung des Wahlrechts von Eltern, für welche Art von Leistung sie ihre Betreuungsgutscheine bzw. ihre Kindergartencard einsetzen, also *Angebotssteuerung durch Elternnachfrage* bzw. eine *subjekt- und nicht mehr einrichtungsbezogene* Finanzierung.

Anmerkung: Hier wird die Qualität des kommunalen Trägers, der die finanzielle Hauptlast trägt, als Einrichtungsträger und zugleich als Zuwendungsgeber und Kooperationspartner freier Träger ausschlaggebend werden. Wer als Mitfinanzier von anderen Qualitätsnachweise verlangt, wird sie auch für die eigenen Einrichtungen erbringen müssen. Ich bin gespannt, ob die bei einer Reihe freier Träger zu beobachtende Initiative in QE als positive Herausforderung im öffentlichen Trägerbereich wirkt.

Noch hat das KJHG den Kindergarten, im Gegensatz zu anderen teilstationären Einrichtungen, aus den Vereinbarungen über Leistungsentgelte herausgenommen. Aber Hamburg und Bremen führen bald die Kita-Card bzw. das Kita-Gutschein-System ein, Bayern bereitet mit einem Modellversuch ebenfalls eine Neuregelung vor und in Berlin bekommen die nicht-öffentlichen Träger bereits gedeckelte Budgets. Diese Entwicklung wird sich fortpflanzen!

Die öffentlichen Kassen leeren sich und manche sehen die Qualitätsdiskussion als einen Ansatz, um effizienter und effektiver mit den Ressourcen umzugehen. Es ist in der Tat so, dass es auch in Kitas Einsparungspotenziale gibt. Von Einrichtungen selbst verwaltete Budgets – so zeigt die Erfahrung – können z. B. gezielteres und sparsameres Haushalten ermöglichen. Dazu gehört auch ein gründliches Überdenken der alltäglichen Abläufe, um Reibungsverluste und Doppelarbeit zu vermeiden. Die kostbarste, wichtigste und zugleich teuerste Ressource ist und bleibt das Personal. Das können wir mit Qualitätsentwicklung als eine Maßnahme der Personalentwicklung und -qualifizierung in ihrer Professionalität stärken, aber eben nicht ersetzen. Von Ihnen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt ab, welche Atmosphäre in den Einrichtungen herrscht, wie unterstützend, anregend und wertschätzend Kinder auf ihrem Weg ins Leben begleitet werden.

Wir können und müssen die Dienstleistung für Kinder und ihre Familien verbessern, das geht aber nicht mit Personaleinsparungen! Im Gegenteil: Qualität kostet: Geld für Qualifizierungsmaßnahmen, kinderfreie Arbeitszeit zur systematischen Reflexion der Arbeit und zur Qualitätsentwicklung und -sicherung, Zeit für die Beziehung und die Begegnung mit Kindern und Eltern ... Wenn die Bundesregierung mit ihrer Kampagne Eltern auffordert, sich „Zeit für Kinder“ zu nehmen, dann ist das eine Forderung, die sich auch Erzieherinnen zu Eigen machen sollten.

Mit Blick auf die Diskussion um neue Finanzierungsmodelle und Einsparungsmöglichkeiten möchte ich anmahnen: Wenn mit den neuen Finanzierungsmodalitäten die reine Anpassung an Marktfähigkeit intendiert wird, dann ist Misstrauen angesagt. Das Soziale als Markt kann nicht auf eindimensionale Kosten-Nutzen-Bezüge reduziert werden. Eher fachfremde Rahmenbedingungen und Voraussetzungen haben immer Rückwirkung auf die fachliche Arbeit. Qualitätsorientierung ist nicht nur eine technische, sondern eine anthropologische, den Menschen betreffende Herausforderung. Soziale Dienstleistungen sind personenbezogene Dienstleistungen. Den **Menschen als Maß für die Qualitätsdefinition** zu nehmen, das ist unsere zentrale Aufgabe, eine, die uns auf dem Weg zu mehr Qualität immer beschäftigen wird und die wir in der Finanzierungsdebatte nicht vergessen dürfen. Steuern und Finanzieren *mit Sinn* heißt die Herausforderung.

Die Ergebnisse der Nationalen Qualitätsinitiative sind ab Ende diesen Jahres zu erwarten. Im Rahmen dieses Modellprojektes steht auch die Trägerqualität auf dem Prüfstand. Träger haben eine besondere Verantwortung. Vielleicht überrascht es Sie: Aber der vorurteilsfreie Blick auf Qualitätssicherungs- und -entwicklungssysteme der Wirtschaft macht Sinn, legen diese doch außerordentlich großen Wert auf die Verantwortung des Leistungsanbieters für die Führung, Leitung und Steuerung von Organisationen. Jedes in der Industrie eingesetzte Qualitätsmanagement-System, wie ISO oder EFQM hat einen zentralen Ausgangspunkt: *Ohne Trägerverantwortung ist keine Qualität zu erreichen.*

Träger sichern und fördern die Weiterentwicklung, haben einen gesetzlichen Auftrag und politische Verantwortung, Planungs- und Managementaufgaben, Personalverantwortung, Verantwortung für die institutionelle Ausgestaltung des Angebots und damit für Qualitätsmanagement und Qualitätspolitik der Einrichtungen.

Werfen wir einen Blick auf die gängigen Qualitätsansätze in unserem Feld, dann merken wir, dass diese die Trägeraufgaben in ganz unterschiedlicher Weise einbeziehen bzw. wenig reflektieren. Und so verstehen Sie vielleicht das Staunen darüber, dass die nationale Qualitätsinitiative zwei wichtige und gängige Qualitätssysteme, ISO und EFQM, überhaupt nicht mit einbezieht. Pädagoginnen und Pädagogen haben offenbar einen nicht untypisch verengten Blick allein auf die fachlichen Aspekte von Qualität. Sie blenden damit die Steuerungselemente m. E. viel zu stark aus. Kitas sind Organisationen, die über den *Zusammenhang* von Pädagogik + Beziehungen + Organisationsabläufe (die wiederum alle durch die Finanzen beeinflusst werden) Qualität herstellen.

4. Zugang: Die verschiedenen Qualitätssysteme

Ich möchte jetzt im letzten Teil meiner Einleitung versuchen, einen orientierenden Blick auf die verschiedenen aktuell bevorzugt diskutierten Qualitätsansätze zu werfen. Die derzeit in der Kita-Diskussion gängigen Begriffe lassen sich drei verschiedenen „Herkünften“ zuordnen:

- Die anlässlich des kleinen siebenjährigen Qualitätsjubiläums genannten Veröffentlichungen kommen aus der pädagogischen Experten- und Wissenschaftsdiskussion: EU-Netzwerk, KES und Kronberger Kreis. *Sie orientieren sich an pädagogischen Zielen und Inhalten und wie diese zu bestimmen sind.*
- IQE von Ulrike Ziesche und einige andere QE-Ansätze verbinden den pädagogischen Blick mit einem an Grundsätzen der Organisationsentwicklung orientierten Vorgehen zur *Umsetzung* der Qualitätsentwicklung. Dabei geht es um die Gestaltung des Veränderungsprozesses der Praxis nach gemeinsam festgelegten Zielen und Qualitätsverbesserungsmaßnahmen. Hier sind viele Mischformen anzusiedeln, die auf direkte Praxisveränderungen zielen.
- In der Wirtschaft wurden für die Steuerung von Prozessen in Produktion und im gewerblichen Dienstleistungsbereich an Total Quality Management orientierte Verfahren entwickelt. Das sind Verfahren, die ausdrücklich die Verantwortung der Leitung als Ausgangspunkt nehmen, wie die DIN ISO 9000 ff oder das EFQM, das ich hier nur kurz skizzieren kann als ein umfassendes Bewertungssystem von Prozessen der Qualitätslenkung. Viele große Verbände orientieren sich an der ISO: AWO, Caritas, DW, auch das DRK. Es nehmen teil die Verwaltungen, Verbände und größere Einrichtungen, die sich für eine Qualitätsentwicklungsstrategie nach dem EFQM entscheiden.

Je mehr diese verschiedenen Konzepte in der Praxis der Kitas erprobt werden, um so offener scheint die Diskussion zu werden. Von mir befragte Erzieherinnen und Fachberaterinnen, die z. B. mit der KES und dem Ansatz des Instituts für den Situationsansatz gearbeitet haben, meinten, sie könnten gut diese Verfahren miteinander kombinieren. Die Praxis scheint ihre eigenen Wege zu gehen und die von den Schulen aufgestellten Mauern nicht zu respektieren. Als unrettbare Pragmatikerin verfolge ich diese Entwicklung mit großem Wohlwollen. Damit das aber nicht in Beliebigkeit und Willkür ausartet, muss es ja doch Sortier- und Entscheidungskriterien geben! Und die möchte ich Ihnen zum Abschluss auch noch vortragen.

Wer sich für ein Qualitätskonzept entscheidet, der sollte sich, seine Organisation und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragen:

- ob es zu den eigenen Werthaltungen, zur „Unternehmenskultur“ und zum Leitbild passt,
- ob es die Betroffenen zu Beteiligten macht,
- ob es anpassungsfähig an die spezifischen Erfordernisse und Situation ist bzw. ob der Qualitätsentwicklungsprozess passend für die Einrichtung „geschneidert“ werden kann,
- ob das Konzept ressourcenfreundlich umgesetzt werden kann (und nicht Personal, Zeit und Geld so bindet, dass die Alltagsaufgaben kaum noch bewältigt werden können),
- ob es die Qualität der Arbeit und der Beteiligten, insbesondere der Kinder, wirklich fördert.

Ich bin davon überzeugt, dass die Entwicklung von Qualitätszielen und von Überprüfungsfragen bzw. von Messverfahren, also eine kritische Befragung und Überprüfung der eigenen Praxis, der erste Schritt zur Qualitätsverbesserung sind. Aber dies reicht nicht aus. Qualitätsentwicklung ist ein langer Prozess, der Zeit, Hartnäckigkeit und Kenntnisse von Veränderungsmethoden, wie z. B. von Projektmanagement und Organisationsentwicklung, benötigt.

Eines berichten alle, die sich in systematischer und reflektierter Weise mit der Qualitätsentwicklung ihrer Arbeit beschäftigen: Sind die Widerstände überwunden, dann macht es richtig Spaß, Abläufe werden klarer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherer, Eltern und Träger sehen mehr als vorher die Bedeutung der Kindertagesstätte, die Arbeit wird professioneller.

Im internationalen Vergleich haben wir in Deutschland mit einiger Schlafmützigkeit den Einstieg in die Qualitätsdiskussion geschafft. Ob es uns gelingt, das Erfolgsrezept „Qualitätsentwicklung gelingt, wenn alle gewinnen!“ einzulösen, ist noch nicht ausgemacht. Deshalb: Mit der Qualitätsentwicklung sollten Sie nicht so lange warten, denn Sie wissen ja: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!“

Ich wünsche Ihnen Neugier und Erkenntnis beim Kennen lernen und Diskutieren während dieses Fachtages!

Dialogische Qualitätsentwicklung als Chance und fachliche Herausforderung in der Kindertageserziehung

Es geht in diesem Beitrag um ein Konzept von *Dialog, gemeinsamem Lernen und Entwicklung*, das wir vom *Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V.* Ihnen als Chance, aber auch als fachliche Aufgabe und Herausforderung vorschlagen wollen, um mit den Umbrüchen und Anforderungen (der Komplexität) im Arbeitsfeld der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern produktiv und besser umgehen zu können. Um die *Qualität* der Arbeit von Kindertageseinrichtungen zu *entwickeln*. Es geht mir zunächst nicht um Verfahren, Methoden und Instrumente – also um die *Werkzeuge* der Qualitätsentwicklung, sondern um einen konzeptionellen Rahmen, der Ihnen eine mögliche Perspektive anbietet, um angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen, die Beate Irskens in ihrem Einführungsreferat geschildert hat, als pädagogische Fachkräfte handlungsfähig zu bleiben. Es ist *eine* Sicht der aktuellen Situation und der sich daraus ergebenden Aufträge und Möglichkeiten, sicher nicht die *einzigste*, und schon gar nicht die *einzig richtige*. Vielleicht bringen Sie *Ihre* Perspektiven in die Diskussion ein – heute Nachmittag in den Arbeitsgruppen – und wir werden sehen, was entsteht, wenn wir sie aufeinander beziehen.

Eckpunkte des Rahmens – für den heutigen Vormittag – sind:

1. einige kurze Bemerkungen zur Entstehung des Kronberger Kreises und des Konzepts der dialogischen Qualitätsentwicklung,
2. ein Blick auf den Auftrag der Kindertageserziehung und die Komplexität des Feldes, der mit der Frage verbunden wird: „warum überhaupt *Dialog*?“
3. Ein Angebot, die *Chancen* dialogischer Qualitätsentwicklung zu nutzen ...
4. und dabei nicht zu vergessen, dass erfolgreiche Entwicklungen nicht ohne Voraussetzungen sind.
5. Abschließen möchte ich mit einigen Anmerkungen zum Verhältnis von dialogischen Verfahren und pädagogischer Professionalität.

1. Wer sind wir? Der Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung

Die Geschichte des Kronberger Kreises verbindet die Reformgeschichte der deutschen Kindertageserziehung mit den zu Beginn der 90er Jahre aufkommenden Fragen nach der Qualität öffentlicher Erziehung. Wir haben im Anschluss an das Modellprojekt „Orte für Kinder“ (DJI 1991 – 1995) begonnen – als Gruppe von ursprünglich 12 Kolleginnen und Kollegen – uns systematisch für Qualitätsentwicklungen in der Kindertageserziehung zu engagieren. Wir alle sind seit längerer Zeit in diesem Arbeitsfeld tätig: in der Fachberatung, in der Aus- und Weiterbildung und in der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten. Wir sind zugleich dem Situationsansatz verbunden – und damit einer pädagogischen Grundorientierung, die pädagogische Praxis konsequent auf reale Lebenssituationen von Kindern und Familien bezieht und die in den vergangenen Jahrzehnten breite Wirkung gezeigt hat. Sie hat die Praxis von Tageseinrichtungen verändert und auch den gesetzlichen Rahmen mit geprägt, etwa in den Formulierungen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes.

Ich betone das aus 2 Gründen: Erstens dürfen wir nicht so tun, als hätten sich pädagogische Fachkräfte bis heute *nicht* um die Qualität und die Weiterentwicklung ihrer Angebote gekümmert; als sei die *Qualitätsdebatte* etwas völlig Neues; als sei unser sozialpädagogisches Handwerkzeug nicht geeignet, Antworten auf die neu aufgeworfenen Fragen zu finden. Zweitens will ich dem Eindruck entgegentreten, *pädagogische Praxis* und *Qualität* seien Begriffe aus zwei verschiedenen Welten. Als ob in der einen (pädagogischen) Welt

Erzieherinnen und Erzieher für *Beziehungen, Lernen und Entwicklung* zuständig seien, während sich in der anderen *Qualitätsexperten* um *Management, Kontrolle und Wirtschaftlichkeit* bemühen.

2. Warum überhaupt Dialog?

Der Auftrag der öffentlichen Kindertageserziehung ist mehrdimensional

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz erteilt den Tageseinrichtungen für Kinder einen eigenständigen gesellschaftlichen Auftrag, der sie in einer knappen Formulierung nicht nur in das Gesamtsystem der öffentlichen Bildungseinrichtungen einbezieht, sondern darüber hinaus auch die Komplexität und Ambivalenz der zu erfüllenden Aufgabe deutlich macht. Da geht es zunächst um die Förderung kindlicher Entwicklung: Eigenverantwortlichkeit *und* Gemeinschaftsfähigkeit sind die anzustrebenden Ziele. Diese Doppelperspektive entspricht dem Postulat, dass individuelle Eigenständigkeit, d. h. Subjektivität nur in vielfältigen, spannungsreichen, oft widersprüchlichen, aber immer kommunikativen Bezügen zu den jeweils Anderen, also in sozialer Einbindung, entstehen kann. Im weiteren wird der Auftrag dann als integrierte Trias von „Betreuung – Bildung – Erziehung“ benannt und präzisiert. Die Tageseinrichtung soll sich bei der Erfüllung ihres Auftrags an den Bedürfnissen sowohl der Kinder als auch ihrer Familien orientieren (KJHG §22).

Es geht um multiperspektivische Zugänge. „Bildung“ im Sinne des im KJHG formulierten gesellschaftlichen Auftrags an die Kindertageserziehung ist Bestandteil eines komplexen Systems, das entwicklungs-, sozialisations- und bildungstheoretische Dimensionen aufweist. Es wird gleichzeitig von jugendhilfe- und familienpolitischen Zielsetzungen bestimmt. Der Auftrag verweist direkt auf die handelnden Akteure in den zu organisierenden Bildungsprozessen. Es sind nämlich die Kinder *und* die Erwachsenen, die in einem gemeinsamen – kommunikativen – Feld sowohl individuelle wie gemeinschaftliche (und im Erfolgsfall produktive) Veränderungen bewirken. Kurz: In Kindertageseinrichtungen *bilden sich* Kinder – und *bildet sich* die Gesellschaft.

Das Feld ist komplex ...

Kindertageserziehung in modernen Gesellschaften ist eine öffentliche, d. h. gesellschaftlich organisierte und getragene Veranstaltung. Die konkreten Verhältnisse, in denen Kinder aufwachsen, Familien ihren Alltag organisieren, Institutionen (Einrichtungen!) geschaffen werden und wechselseitige Anforderungen formuliert werden, sind nicht bloß *Hintergrund* oder *Folie*, auf der sich das Geschehen in der Kindertagesstätte abspielt. Sie sind selbst höchst wirksame Einflussfaktoren, die das Geschehen mit bestimmen: das Leben des Einzelnen (Kindes und Erwachsenen) wie das Zusammenleben.

In allen modernen, offenen und daher pluralen Gesellschaften nimmt die Komplexität zu; die Widersprüche wachsen. Es ist Kennzeichen eines demokratisch verfassten Gemeinwesens, dass sie *verhandelt* werden – was häufig mit Konflikten und widerstreitenden Interessen verbunden ist. Versuche, die Widersprüche und die Komplexität der Verhältnisse auf gesellschaftlicher Ebene einfach zu ignorieren, oder, wenn das nicht hilft, zu *verbieten*, hat es immer wieder gegeben. Dafür haben wir Begriffe wie Fundamentalismus oder Faschismus gefunden.

... die Aufgabe ist es auch

Für unser Arbeitsfeld heißt die Herausforderung, Komplexität (Konflikt, Durcheinander, Chaos ... Energie, Veränderung, Utopie) nicht zu leugnen oder trickreich zu überspielen sondern nutzbar zu machen. Das geht eher, wenn wir auf die Selbstveränderung der Akteure setzen als auf Anordnung und Kontrolle. Wenn wir in der Qualitätsentwicklung sowohl auf individuelles Lernen als auf die Sicherung bester Fachpraxis setzen. Wenn wir in der Pädä-

gogik auf die förderliche Gestaltung von Beziehungen setzen und dabei die politische Komponente pädagogischen Handelns nicht aus dem Blick verlieren.

3. Was sind die Chancen dialogischer Qualitätsentwicklung?

1. Dialogische Qualitätsentwicklung setzt auf Beteiligung. Fachkräfte, Träger und Eltern gestalten den Prozess der Qualitätsentwicklung von Anfang an gemeinsam. Wir nutzen so die Chance, unterschiedliche Sichtweisen auf die Praxis der Kindertageserziehung zuzulassen und aufeinander zu beziehen. „Qualität“ gibt es nämlich nicht einfach so. Sie ist eine Erfindung, die in der Praxis täglich neu gemacht wird. Eine Qualitätsentwicklung, die dieser Erkenntnis Rechnung trägt, setzt zugleich auf die Entwicklung eines demokratischen Miteinanders. Denn es ist von großer Bedeutung, *welche* Sichtweisen in den gemeinsamen Prozess einbezogen werden und welche ausgeschlossen bleiben.
2. Dialogische Qualitätsentwicklung setzt an konkreter Praxis an. Gemeinsam untersuchen wir die Ursachen für erfolgreiche Entwicklungen und stellen heraus, wie man daran anknüpfen kann. Möglichkeiten der Veränderung und der Bedarf für Verbesserung werden „vor Ort“ – für jede Einrichtung mit ihren jeweils besonderen Voraussetzungen benannt.
3. Dialogische Qualitätsentwicklung setzt auf einen systematischen Perspektivenwechsel. Wir verbinden Innen- und Außensicht und nutzen den Reichtum der vielfältigen Wahrnehmung von Fachkräften, Eltern, Kindern, Entscheidungsträgern. Wir verbinden diese mit einer interessierten und praxiskundigen Begleitung durch eine externe Qualitätsentwicklerin. Darin liegt die Chance, eine Orientierung an einseitigen Interessen zu verhindern und Betriebsblindheiten zu überwinden.
4. Dialogische Qualitätsentwicklung schafft einen Rahmen, in dem alle Beteiligten miteinander und voneinander Lernen können. Qualitätsentwicklung ist zu allererst Personalentwicklung. Wir suchen Wege, um vorhandenes Wissen nutzbar zu machen und gemeinsam neue Kompetenzen zu erwerben.
5. Dialogische Qualitätsentwicklung schafft *Verbindlichkeit*. Wir dokumentieren gemeinsam Ausgangslagen und Veränderungsbedarfe; legen Ziele, Handlungsschritte und die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung gemeinsam fest.

4. Was sind die Bedingungen für dialogische Qualitätsentwicklung?

Aus all dem wird deutlich, dass Qualitätsentwicklung nicht zuerst eine Frage von Methoden, Verfahren und Techniken ist – sondern eine Frage der persönlichen und professionellen *Haltung*. Ebenso wenig geht es um Objektivität und Allgemeingültigkeit (bzw. darum, wie manche befürchten, alle Kitas über einen Kamm zu scheren ...). Dialogische Qualitätsentwicklung bedeutet vielmehr, sich auf eine Forschungsreise zu begeben. Die Forscher (die Fachkräfte, Eltern, Träger, Begleiterinnen und Begleiter etc.) müssen nämlich herausfinden, was *hier*, in *dieser Einrichtung*, in ihrem spezifischen *Kontext* gute Qualität sein muss. „Qualität“ ist damit keineswegs „wertfrei“, wie uns einige der neuen Qualitätsmanager glauben machen wollen. Dialogische Qualitätsentwicklung ist ganz grundsätzlich eine Aufforderung, sich mit den eigenen Werten auseinander zu setzen.

Die Frage nach der Qualität pädagogischer Praxis ist immer auch eine Frage von *Macht* und *sozialer Gerechtigkeit*. Wenn in unserer Gesellschaft die Rede von der Qualität der Einrichtungen zur Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern die Rede ist, geht es nämlich ganz wesentlich darum, welche Fragen überhaupt zugelassen werden und welche konsequent ignoriert werden. Welche Sichtweisen einbezogen werden und welche ausgeschlossen bleiben. Welches Wissen und welche Erfahrungen als relevant gelten (z. B. als *Expertenwissen*) und welche als irrelevant.

Qualitätsentwicklung kann in einem solchen Verständnis weder voraussetzungs- noch folgenlos sein. Es gibt Bedingungen. Einige möchte ich kurz benennen:

Zunächst: Eine Qualitätsentwicklung, die nicht dialogisch ist, ist keine! In einem Feld, das sich über *Kommunikation* konstituiert, das fachlich (pädagogisch) auf die *Gestaltung von Beziehungen* ausgerichtet ist und das zudem von gesellschaftlichen und *politischen Kontexten* bestimmt wird, kann man Entwicklungen weder anordnen noch technisch-instrumentell einfach herstellen.

Eine grundsätzliche *Innovations- und Veränderungsbereitschaft* ist eine weitere wichtige Voraussetzung für Qualitätsentwicklungen. Veränderungen müssen gewollt sein und entsprechende Vorschläge müssen eine Chance auf Durchsetzung haben. Veranlassen Sie keinen Pseudodialog!

Prüfen Sie Ihre *Ressourcen*: Das systematische Führen (und Dokumentieren) von Dialogen erfordert Zeit!

Stellen Sie *Verbindlichkeit* her! Qualitätsentwicklungen gelingen eher, wenn sich bei unbequemen Fragen niemand aus seiner Verantwortung stehlen kann.

Erwarten Sie keine Wunder! Dialogische Qualitätsentwicklung kann nicht als Allheilmittel herhalten, z. B. können alte Konflikte nicht einfach ignoriert werden.

Und schließlich: Qualitätsentwicklung im Dialog von Fachkräften, Eltern, Trägern und Kindern entlässt Politik und Administration nicht aus ihrer Verantwortung, strukturelle Voraussetzungen zu verbessern: in Bezug auf ein bedarfsgerechtes Angebot, eine angemessene personelle und materielle Ausstattung und auf die erforderliche Qualität der Aus- und Weiterbildung und der Praxisforschung.

5. Dialogische Qualitätsentwicklung und Professionalität

Abschließend einige kurze Anmerkungen zum Verhältnis von Qualitäts- und Professionsentwicklung. Es liegt auf der Hand: Manche befürchten (oder hoffen klammheimlich, je nach Interesse ...), dass ein breit angelegter Dialog die Fachkräfte als professionelle Agenten für die Gestaltung bester Fachpraxis aus der Verantwortung entlässt. Wenn alle mitreden, so meinen sie, ist der Beliebigkeit Tür und Tor geöffnet. Ich halte dagegen: Jeder „freie Aushandlungsprozess“ birgt die Chance, eigene Standpunkte und Interessen zu klären und im gemeinsamen Prozess deutlich zu formulieren. Das nicht zu tun, ist fahrlässig. Dialogische Qualitätsentwicklung fordert Fachkräfte zur eigenen Standortbestimmung heraus. Dialogische Qualitätsentwicklung und Professionsentwicklung schließen sich nicht aus – sie bedingen einander!

Allerdings fordert dialogische Qualitätsentwicklung zur Klärung einer entscheidenden Frage auf, nämlich: Welches Verständnis von Profession haben wir eigentlich? Verstehen wir „Professionalität“ als Expertentum, auf allen Ebenen des Systems? Also: Erzieherinnen wissen mehr als Kinder? Leiterinnen mehr als Erzieherinnen, Beraterinnen mehr als ihre Klienten, Qualitätsexperten und Wissenschaftler mehr als alle zusammen?

Oder finden wir eine gemeinsame Orientierung auf unterschiedlichen Ebenen des gemeinsamen Systems? Etwa die Überzeugung von der *Möglichkeit von Erziehung* oder der *politischen* wie individuellen und *beziehungsmaßige Aspekte pädagogischen Handelns*? Ein daraus abgeleitetes Professionsverständnis würde nicht auf Überlegenheit, sondern auf einem geklärten Wissen um die jeweils eigenen Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen aufbauen, die immer kommunikativ und *bezogen* sind.

Ausgangspunkt für ein solches Verständnis pädagogischer Fachlichkeit könnte ein Hinweis von Niklas Luhmann sein, der der Pädagogik vor Augen führt, *sie* (die Pädagogik) *bewirke nicht, was sie intendiert*. Das Positive an dieser Botschaft ist natürlich: Sie *bewirkt*! Die Aufgabe, die sich daraus ableitet: Die Professionellen im Feld müssen permanent aufmerksam sein für das, was sie bewirken. Reflexion, Diskurs und Praxisforschung sind in diesem Verständnis kein Luxus, sondern unabdingbarer Bestandteil angemessenen fachlichen Handelns.

Leonardo Yáñez, der im Auftrag der niederländischen Bernhard-van-Leer-Foundation eine internationale Studie zur Wirksamkeit von Programmen zur Unterstützung von Kindern und Familien koordiniert (*Effectiveness Initiative*), fasst die ersten Ergebnisse der Studie folgendermaßen zusammen: „Eine Haupteckdaten ist, dass ein Weg, um Effektivität zu erreichen, einfach darin besteht, *Raum für Reflexion und Forschung in den Projekten zu schaffen*.“

Für die Qualitätsentwicklung gilt das gleichermaßen.

Qualität im Dialog entwickeln!

Fachtagung Hamburger Kindertagesstätten am 12.2.2002

1. Wer sind wir:
der Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung
2. Warum überhaupt Dialog?
3. Was sind die Chancen dialogischer
Qualitätsentwicklung?
4. Was sind die Bedingungen für erfolgreiche
Qualitätsentwicklungen?
5. Dialog und pädagogische Professionalität

Der Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e. V.

- 1991 - 1995
Modellversuch „Orte für Kinder“ und
hessischer Projektring
- 1996 - 1997
Erarbeitung des Konzepts der dialogischen
Qualitätsentwicklung
- 1998
„Qualität im Dialog entwickeln“ erscheint
- Beginn mit zahlreichen QE-Veranstaltungen
- 1999 Vereinsgründung
- Begleitung von Qualitätsentwicklungen bei
unterschiedlichsten Trägern und Verbänden

Einige aktuelle Aktivitäten

- Beteiligung an der „Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“ (Bund-Länder-Initiative)

Projekt : *Qualität im Situationsansatz*
in Kooperation mit der „Internationalen Akademie für innovative Pädagogik, Psychologie und Ökonomie“ (INA) an der Freien Universität Berlin

- Hessisches „Netzwerk Qualität“
- Berufsbegleitende Weiterbildung in dialogischer Qualitätsentwicklung
- ...

Warum überhaupt *Dialog*?

- Der Auftrag der öffentlichen Kindertageserziehung ist mehrdimensional:
- Betreuung - Bildung - Erziehung
- Eigenverantwortlichkeit und Gemeinschaftsfähigkeit
- Bedürfnisse von Kindern und Familien

Warum überhaupt *Dialog*?

Das Feld ist komplex:

- Kindertageserziehung als *gesellschaftliche Veranstaltung*
- Kinder wachsen auf ...
- Familien organisieren ihren Alltag ...
- Einrichtungen werden geschaffen ...
- Die Komplexität nimmt zu - die Widersprüche wachsen
- In demokratischen Gemeinwesen werden sie verhandelt
- Konflikte und widerstreitende Interessen sind dabei die Regel
- Man kann sie auf Dauer nicht ignorieren

Warum überhaupt *Dialog*?

Die Herausforderung an die Qualitätsentwicklung:

- **Komplexität**
(*Konflikt, Durcheinander, Chaos ...*
aber auch *Energie, Veränderung, Utopie ...*)
nicht leugnen oder trickreich überspielen,
sondern: nutzbar machen!
- Wir setzen auf die *produktive*
Selbstveränderung der Beteiligten,
- nicht auf Anordnung und Kontrolle
- wir verbinden individuelles Lernen mit der
Entwicklung bester Fachpraxis
- wir gestalten *Beziehungen* und verändern
Strukturen

Was sind die Chancen dialogischer Qualitätsentwicklung?

- *Auf Beteiligung setzen:*
Fachkräfte, Eltern, Träger gestalten den Prozess gemeinsam
- *Praxis untersuchen:*
an erfolgreichen Entwicklungen anknüpfen, Veränderungs- und Verbesserungsbedarf aufzeigen
- *Multiperspektivische Orientierung:*
Innen- und Außensicht verbinden, gegen Instrumentalisierung, einseitige Interessen und Betriebsblindheiten
- *Miteinander und voneinander Lernen:*
Fachkräfte qualifizieren, vorhandenes Wissen nutzbar machen, neue Kompetenzen erwerben
- *Verbindlichkeit herstellen:*
Rahmen für nachhaltige Qualitätsentwicklungen

Was sind die Bedingungen für erfolgreiche Qualitätsentwicklungen?

- *Qualität* ist eine Frage von Haltungen und Werten
- *Qualität* ist eine Frage von *Macht* und *sozialer Gerechtigkeit*:
 - Welche Fragen werden zugelassen, welche ignoriert?
 - Welche Sichtweisen werden einbezogen, welche ausgeschlossen?
 - Welches Wissen (welche Erfahrungen) gelten als relevant, als *Expertenwissen*?

Was sind die Bedingungen für erfolgreiche Qualitätsentwicklungen?

- Innovations- und
Veränderungsbereitschaft
- Ressourcen prüfen: Orte und Zeiten
- Verbindlichkeit herstellen
- Keine Wunder erwarten
- Administration und Politik nicht aus ihrer
Verantwortung entlassen

Dialog und pädagogische Professionalität

- Aushandlungsprozesse fordern dazu auf, den eigenen Standpunkt deutlich zu machen
- Dialogische Qualitätsentwicklung fordert Fachkräfte zur eigenen Standortbestimmung heraus
- Dialogische Qualitätsentwicklung und Professionsentwicklung bedingen einander
- Welches Verständnis von Fachlichkeit haben wir:
Expertentum als Herrschaftswissen?
oder
- differenzierte Verantwortlichkeit innerhalb geteilter Orientierungen?

Die Kindergarten-Skala (KES-R): Ein Instrument zur Erfassung der Qualität pädagogischer Prozesse

Woher das Interesse an Qualität?

Die frühe institutionelle Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern in Kindergärten und kindergartenähnlichen Einrichtungen ist uns zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Es handelt sich um einen universellen Trend, der in den Ländern der Europäischen Union genauso feststellbar ist wie in den USA. Diese Expansion der öffentlichen Früherziehungssysteme wirft mit einer gewissen Zwangsläufigkeit die *Frage nach der Qualität* auf, und zwar in einer Doppelperspektive:

1. Wird in den Früherziehungssystemen die erforderliche Qualität erreicht, zumal diese Form der Erziehung und Betreuung mit erheblichen öffentlichen Kosten verbunden ist? Die Qualitätsfrage stellt sich hiermit als Frage nach der *Effektivität* des Früherziehungssystems.
2. Werden die Mittel, die für die Erreichung einer bestimmten Qualität der pädagogischen Dienstleistung „Erziehung, Bildung und Betreuung“ eingesetzt werden, wirtschaftlich genutzt? Die Qualitätsfrage erscheint hier als Frage nach der *Effizienz* des Früherziehungssystems.

In Deutschland hat die Frage nach der Qualität im Zuge des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Denn mit dem Rechtsanspruch wurde eine Ausweitung des Platzangebots im Kindergarten erforderlich und diese ging (z. T. jedenfalls) mit einer Absenkung von Qualitätsstandards einher: Die quantitative Erweiterung wurde tendenziell durch Deregulierung von Standards im bestehenden System finanziert.

Verschiedene Bereiche pädagogischer Qualität

Unter „pädagogischer Qualität“ wird, auch von Fachleuten, oft recht Unterschiedliches verstanden. Deshalb soll zunächst das breitere Qualitätskonzept skizziert werden, in dem die KES verortet werden kann.

Wir können drei grundlegende Bereiche pädagogischer Qualität unterscheiden (vgl. Tietze et al. 1998, S. 21 ff.):

- die Qualität pädagogischer Prozesse (Prozessqualität),
- die Qualität pädagogischer Strukturen (Strukturqualität),
- die Qualität pädagogischer Orientierungen (Orientierungsqualität).

Pädagogische *Prozessqualität* bezieht sich dabei auf das Gesamt der Interaktionen und Erfahrungen, die das Kind im Kindergarten (oder auch einer anderen pädagogischen Umwelt, z. B. der Familie) mit seiner sozialen und räumlich-materialen Umgebung macht. In der Prozessqualität spiegeln sich die dynamischen Aspekte des Kindergartenalltags, wie sie von dem Kind unmittelbar erfahren werden. Hier zeigt sich z. B., ob die Interaktionen mit dem Kind so angelegt sind, dass sie ihm entwicklungsmäßig angemessene Aktivitäten ermöglichen, seine Selbstständigkeit, Kreativität, seine emotionale Sicherheit und sein Lernen unterstützen.

Die pädagogischen Prozesse finden unter pädagogischen Strukturbedingungen statt, die im Regelfall in einer bestimmten Qualität vorgegeben sind. Unter *Strukturqualität* können somit situationsunabhängige, zeitlich stabile Rahmenbedingungen der Kindergartengruppe und des Kindergartens verstanden werden, innerhalb derer sich Prozessqualität als dynamischer Aspekt pädagogischer Qualität vollzieht und von denen sie mit beeinflusst wird. Gruppen- und Raumgrößen, Erzieher-Kind-Schlüssel, Vor- und Nachbereitungszeiten sind Merkmale der Strukturqualität. Diese werden im Regelfall politisch festgesetzt und dem pädagogisch Handelnden vorgegeben.

Der Begriff *Orientierungsqualität* bezieht sich auf die pädagogischen Vorstellungen, Werte, Überzeugungen der pädagogisch Handelnden und äußert sich in ihren pädagogischen Konzepten, ihrem Bild vom Kind, ihren handlungsleitenden Zielen und Normen. Wie bei den Merkmalen der Strukturqualität geht es hierbei um Rahmenbedingungen für das direkte pädagogische Handeln. Die Merkmale der Orientierungsqualität werden üblicherweise in lang andauernden Prozessen allgemeiner und beruflicher Sozialisation erworben; in ihnen spiegeln sich zugleich überindividuelle, kulturell verankerte Muster.

Die Qualitätsbereiche *Orientierungs-*, *Struktur-* und *Prozessqualität* stehen einerseits in einem gewissen Zusammenhang. Von einer Erzieherin, die gute Kenntnisse über die Entwicklung von Kindern hat und in ihren professionellen Überzeugungen eher auf Unterstützung und Eigeninitiative als auf Kontrolle des Kindes setzt (Merkmale pädagogischer Orientierungsqualität), wird man auch im tatsächlichen Umgang mit dem Kind eher entwicklungsangemessene, auf die Individualität des Kindes und seine Bedürfnisse abgestellte Interaktionen (Prozessqualität) annehmen können als von einer Erzieherin mit einer gegen teiligen pädagogischen Orientierung. Ebenso lassen sich bei einer kleinen Gruppengröße und einem günstigen Erzieher-Kind-Schlüssel (Merkmale der Strukturqualität) einfühlsamere, auf das einzelne Kind und seine Förderung abgestellte Interaktionen (Prozessqualität) erwarten, als dies bei ungünstigeren Strukturbedingungen der Fall ist.

Andererseits kann jeder der Qualitätsbereiche eine gewisse Eigenständigkeit für sich beanspruchen. Keineswegs jedenfalls wird die Qualität pädagogischer Prozesse durch die pädagogischen Orientierungen und Strukturbedingungen *determiniert* (vg. Tietze et al, 1998). In zwei Kindergartengruppen kann dasselbe pädagogische Konzept (Orientierungsqualität) oder derselbe Erzieher-Kind-Schlüssel (Strukturqualität) gegeben sein, trotzdem kann die Qualität des Prozessgeschehens ganz unterschiedlich ausfallen. Der Prozessqualität kommt dabei insofern eine besondere Bedeutung zu, als wir es hier mit der „Schnittstelle“ zu den Kindern (und Eltern) zu tun haben: In der *Prozessqualität* dokumentiert sich, wie mit den Kindern tatsächlich umgegangen wird, welche konkreten Erfahrungen sie machen, welche Anregungen und welche Unterstützung sie für ihr augenblickliches Wohlbefinden und ihre weitere Entwicklung erhalten.

Von daher müssen wir uns, wenn wir an Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der konkreten Praxis interessiert sind, auch der Prozessqualität direkt zuwenden. Es reicht nicht, sich auf pädagogische Konzepte (Orientierungsqualität) zu konzentrieren und solche Konzepte für die Wirklichkeit pädagogischen Handelns zu halten. Ebenso ist es eine unzureichende Vorstellung, pädagogische Qualität nur über die Strukturqualität sichern oder verbessern zu wollen.

Erfassung pädagogischer Prozessqualität mit der Kindergarten-Skala (KES)

Die Kindergarten-Skala (KES-R) ist eine überarbeitete Form der vielfach bewährten KES. Das R steht für „revidiert“. Mit der Skala liegt erstmals im deutschen Sprachraum ein wissenschaftlichen Kriterien genügendes Instrument vor, das schwerpunktmäßig (wenn auch nicht ausschließlich) die Erfassung der globalen Prozessqualität in Kindergartengruppen zum Ziel hat. Pädagogische Prozesse können schwerpunktmäßig nur durch Beobachtung erfasst werden. Daher setzt die Einschätzung der pädagogischen Prozessqualität mit der

KES-R eine ca. dreistündige Beobachtung des Gruppengeschehens durch einen geschul-ten Beobachter voraus.

Bei der KES-R handelt es sich um eine deutsche Adaptation der ECERS-R (Early Childhood Environment Rating Scale) von Harms und Clifford (1980) bzw. Harms, Clifford und Cryer, 1999), die in den USA entwickelt wurde und dort für Praxis- und Forschungszwecke vielfach angewendet wird. Mittlerweile wird die Skala auch in zahlreichen anderen Ländern genutzt. Es existieren u. a. eine italienische, koreanische, portugiesische, russische, schwedische und spanische Version des Instruments. Das Instrument ist nicht auf einen bestimmten pädagogischen Ansatz bezogen; dennoch repräsentiert es ein bestimmtes pädagogisches Leitbild. Dazu gehört u. a., dass das Kind als ein durch Eigenständigkeit gekennzeichnetes Subjekt und aktiver Lerner gesehen wird, es in seiner Erfahrungserweiterung auf Interaktionen mit Erwachsenen und anderen Kindern angewiesen ist, eine räumlich-materiale Umgebung braucht, in der es eigenständig und erfolgreich handeln kann sowie Gelegenheit zu produktiven Interaktionen und Freude mit anderen Kindern hat, und dass es eine Umgebung hat, die auch sein Bedürfnis nach emotionaler Wärme und Geborgenheit befriedigt.

Als wir die deutsche Version der Skala 1997 erstmals veröffentlichten, konnten wir auf eigene gut zehnjährige Erfahrungen mit verschiedenen Vorformen der Skala zurückblicken. Diese Erfahrungen waren für die Entwicklung der ersten deutschen Version von großem Nutzen, ebenso wie die zahlreichen Erfahrungen, die wir – wie auch viele andere Nutzer – mit der KES in den letzten Jahren gemacht haben und die dann in die KES-R eingingen. Die Skala hat mit rund 14.000 verkauften Exemplaren inzwischen eine große Verbreitung gefunden.

Bereiche und Aufbau der Kindergarten-Skala (KES-R)

Die KES umfasst 43 Einzelmerkmale (Items) pädagogischer Prozessqualität, die sich in sieben übergeordneten Bereichen zusammenfassen lassen. Es sind dies die Bereiche (I) Platz und Ausstattung (8 Items), (II) Betreuung und Pflege der Kinder (6 Items), (III) Sprachliche und kognitive Anregungen (4 Items), (IV) Aktivitäten (11 Items), (V) Interaktion (5 Items), (VI) Strukturierung der pädagogischen Arbeit (6 Items), (VII) Eltern und Erzieherinnen und Erzieher (6 Items).

Jedes der 43 Einzelmerkmale der KES-R wird auf einer siebenstufigen Skala eingeschätzt, wobei für die Stufen 1 (unzureichend), 3 (minimal), 5 (gut) und 7 (ausgezeichnet) jeweils qualitative Beschreibungen vorgegeben sind (vgl. Beispielitem „Raumgestaltung“). Die Zwischenstufen 2, 4 und 6 werden vergeben, wenn die Bedingungen der darunter liegenden Bewertungsstufe alle, die der darüber liegenden nicht ganz, aber wenigstens zur Hälfte erfüllt sind.

Item 4: Raumgestaltung

Unzureichend

1.1 Keine Funktionsbereiche ausgewiesen.

1.2 In den von den Kindern genutzten Spielbereichen und -räumen ist der Überblick schwierig.

Minimal

- 3.1 Mindestens zwei Funktionsbereiche ausgewiesen.
- 3.2 Überblick über Spielbereich ist nicht schwierig.
- 3.3 Platz reicht aus, sodass verschiedene Aktivitäten gleichzeitig möglich sind (z. B. Platz am Boden für Spiel mit Bausteinen; Platz für Tischspiele; Staffelei für künstlerische Aktivitäten).
- 3.4 Die meisten Spielbereiche sind für behinderte Kinder der Gruppe zugänglich. *NA möglich.*

Gut

- 5.1 Mindestens drei Funktionsbereiche ausgewiesen und gut ausgestattet (z. B. Wasser in der Nähe des Malbereichs; angemessene Regale für Bausteine und Tischspiele).
- 5.2 Bereiche für ruhiges und lebhaftes Spiel sind voneinander getrennt (z. B. Lesebereich ist getrennt vom Bau- oder Rollenspielbereich).
- 5.3 Der Raum ist so gestaltet, dass die meisten Aktivitäten ungestört ablaufen können (z. B. Regale sind so gestellt, dass Laufwege nicht durch Aktivitätsbereiche führen; dass Toben und Rennen im Gruppenraum vermieden werden).

Ausgezeichnet

- 7.1 Mindestens fünf verschiedene Funktionsbereiche ermöglichen eine Vielfalt an Lernerfahrungen.
- 7.2 Die Gestaltung der Funktionsbereiche unterstützt die selbstständige Nutzung durch die Kinder (z. B. „beschriftete“, offene Regale und Spielzeugbehälter; offene Regale sind nicht überfüllt; Aufbewahrung für Spielmaterialien und Platz zum Spielen liegen dicht beieinander).

Anwendung und Messgüte der Kindergarten-Skala

Die Einschätzung der 43 Einzelmerkmale der KES-R erfordert mindestens eine ca. dreistündige Beobachtung durch einen geschulten Beobachter. Diese findet im Regelfall in der Kernzeit am Vormittag statt, sollte aber auch Übergänge wie Bringen oder Abholen von Kindern und die Beobachtung einer Mahlzeit einschließen. Nicht immer lassen sich in dieser Zeit alle für eine sichere Einschätzung erforderlichen Beobachtungen im Detail machen. Zur Klärung bestimmter Gegebenheiten ist daher noch ein Gespräch mit der Erzieherin erforderlich.

Wir haben verschiedene Untersuchungen zur Messgüte der KES-R durchgeführt (vgl. Tietze, Schuster, Grenner & Rosbach 2001). Die Ergebnisse weisen die Skala als ein hinreichend *objektives* Instrument aus (unabhängige Beobachter kommen zu einem hohen Grad an Übereinstimmung bei ihren Einschätzungen), als ein *zuverlässiges Instrument mit zeitlich stabilen Ergebnissen* (auch bei einer Messwiederholung nach 8 – 10 Monaten), als ein Instrument mit einer hohen *internen Konsistenz* und als ein Instrument, dessen *Gültigkeit* unter verschiedenen Gesichtspunkten mit guten Ergebnissen analysiert wurde.

Gute Messergebnisse werden jedoch nur von sorgfältig geschulten Anwendern erzielt. Wir haben dazu einen einwöchigen Trainingskurs entwickelt, in dem eine sichere Handhabung der KES-R in der Praxis geübt wird.¹ Vor einer naiven und unbedarften Anwendung der KES muss ausdrücklich gewarnt werden.

Auswertung der Kindergarten-Skala

Die mit der KES-R gewonnenen Informationen können auf *verschiedenen Ebenen* ausgewertet werden. Welche Ebene gewählt wird, hängt von dem Nutzungszweck ab. Für eine zusammenfassende allgemeine Beurteilung der pädagogischen Qualität in einer oder mehreren Kindergartengruppen kann ein *Gesamtwert* über alle KES-Items gebildet werden. Dieser Wert zeigt an, wo eine Kindergartengruppe in dem Spektrum von „unzureichender“ bis „ausgezeichneter“ Qualität oder auch im Vergleich mit anderen Kindergartengruppen steht. Will man eine differenziertere Betrachtung, wird man jeweils Werte für die sieben oben genannten *Qualitätsbereiche* bilden. Auf der feinsten Auswertungsebene kann *jedes der 43 Qualitätsmerkmale einzeln* betrachtet werden. Es ergibt sich damit ein *Qualitätsprofil* für die Kindergartengruppe, das Stärken wie auch Schwächen in der pädagogischen Qualität im einzelnen anzeigt. Die Erstellung von *Qualitätsprofilen* empfiehlt sich besonders im Rahmen von Selbstevaluationen und Beratungsprozessen, bei denen unmittelbar eine Verbesserung der pädagogischen Qualität in der Praxis angestrebt wird.

Nutzung der Kindergarten-Skala

In den Jahren seit Erscheinen der KES haben sich mehrere hundert pädagogische Fachkräfte aus ganz Deutschland (und Österreich) mit den verschiedensten Tätigkeitsfeldern von uns in der Anwendung der Skala schulen lassen. Dazu gehören zahlreiche Erzieherinnen und Erzieherteams und Leiterinnen von Einrichtungen, die daran interessiert sind, einen genaueren Überblick über die Qualität des Prozessgeschehens in der eigenen Einrichtung zu gewinnen. Teilweise geht es darum, größere Sicherheit bezüglich der Qualität der eigenen Arbeit zu erlangen, teilweise darum, eine Ausgangsbasis und ein Begleitinstrument für die *eigeninitiierte Qualitätsentwicklung* zu haben. Ebenfalls haben sich zahlreiche Fachberater/innen für ihre Beratungstätigkeit in der Anwendung der Skala schulen lassen. Eine weitere Möglichkeit der Kindergarten-Skala liegt in ihrer Nutzung durch Dozentinnen und Dozenten in der Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern (auch bei Berufspraktikantinnen) und in der Fortbildung. Die KES wird hier oftmals nicht als ein Erhebungsinstrument genutzt; vielmehr dienen die in der KES sehr konkret beschriebenen Qualitätskriterien hier der reflektierenden Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen, der persönlichen Entwicklung eines professionellen Verständnisses von pädagogischer Qualität wie auch für eine fundierte Auseinandersetzung mit verschiedenen Ansätzen zur Qualitätssicherung. In der letzten Zeit wird die KES-R zunehmend auch von Jugendämtern und Trägerverbänden für die Aufgabe der *Qualitätsentwicklung* und *-steuerung* in ihren Zuständigkeitsbereichen nachgefragt.

Qualitätsfeststellung und Qualitätsentwicklung

Wir gehen davon aus, dass ein gutes Qualitätsmanagement in und für Kindertagesstätten beides braucht: Qualitätsfeststellung und Qualitätsentwicklung, wobei beide in einem Kreislaufmodell miteinander verbunden sind. Auf die Qualitätsfeststellung folgt die gezielte Qualitätsentwicklung, an die sich wiederum eine Qualitätsfeststellung anschließt, um zu überprüfen, inwieweit die Ziele der Qualitätsentwicklung erreicht wurden. Für einen solchen Zyklus von Qualitätsfeststellung und Qualitätsentwicklung muss man 3 Jahre rechnen. Wir gehen davon aus, dass solchen oder ähnlich strukturierten Modellen des Qualitätsmanagements in Zukunft eine große Bedeutung zukommt.

¹ Trainingskurse zur KES-R wie auch Kurse, auf der Grundlage von Qualitätsfeststellungen mit der KES-R, die pädagogische Qualität in einer Einrichtung fortzuentwickeln, können beim Autor erfragt werden.

Umfassendes Qualitätsmanagement unter Berücksichtigung der DIN EN ISO 9001

Die Erfordernisse von Eltern und Kindern, die Tendenzen und Entwicklungen von Seiten der Kostenträger sowie gesellschaftliche Entwicklungen wirken immer stärker auf die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertagesstätten ein und beeinflussen diese.

Dazu zählen im einzelnen der Rückgang der Geburtenraten, der zu einem Überangebot und damit zur zunehmenden Konkurrenz der Einrichtungen untereinander führt.

In der Folge entwickelt sich ein lange bestandener Bietermarkt zum Nutzermarkt. Dies wird dort, wo eine pauschale Finanzierung über die so genannte „Kita-Card“ eingeführt werden soll, noch verstärkt werden.

Immer mehr Eltern nehmen diese gestärkte Position wahr und wählen die Einrichtung, die ihren Erfordernissen entspricht, beziehungsweise konfrontieren die Kindertageseinrichtung zunehmend mit ihren Anforderungen.

Dies geschieht vor dem Hintergrund einer Bildungsdiskussion, in der Eltern und Öffentlichkeit verstärkt Wert darauf legen, dass Kinder auf die Anforderungen der Wissensgesellschaft auch in der Kindertagesstätte vorbereitet werden.

Ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend den Forderungen der DIN EN ISO bietet Organisationen Instrumente zur Bewältigung dieser Herausforderungen an.

1. Die Grundlagen des Qualitätsmanagements

Mit der DIN EN ISO 9000 liegt ein international anerkanntes Qualitätsmanagementsystem vor, das für verschiedenste Arten von Organisationen anwendbar und umsetzbar ist.

Im Rahmen einer gemeinsamen Struktur, die Transparenz ermöglicht, wird die Entwicklung unterschiedlichster Profile und Konzepte in Kindertageseinrichtungen möglich.

Folgende Kriterien sind Bestandteil der DIN EN ISO:

- Kundenorientierung
- Leitungsverantwortung
- Größtmögliche Beteiligung
- Prozessorientierter Ansatz
- Ständige Verbesserung
- Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung

Die Prinzipien des Total-Quality-Managements als Grundlage der Instrumente der ISO-Norm gewährleisten

- die Orientierung am Leitbild,
- die Initiative und Mitverantwortung aller Beteiligten durch umfassende Mitwirkungsmöglichkeiten,

- eine zusammenhängende Betrachtung und Berücksichtigung von Abhängigkeiten der Prozesse in der Einrichtung,
- die Einbeziehung der Erwartungen und Bedürfnisse von Eltern und Kindern in die Gestaltung des Angebots,
- eine kontinuierliche Verbesserung der gesamten Arbeit,
- die Klärung und Transparenz des Selbstverständnisses und der Aufgaben von Leitungs- und Trägerebene.

Diese Grundlagen entsprechen auch denen des EFQM.

Die von den Spitzenkräften der europäischen Wirtschaft gegründete **European Foundation for Quality Management** entwickelte einen Kriterienkatalog zur Selbstbewertung des Qualitätsmanagementsystems einer Organisation. Dieser Kriterienkatalog wird von vielen Einrichtungen genutzt, die ein Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO eingeführt haben. Das E.F.Q.M. dient als Grundlage für den European Quality Award, der alle zwei Jahre vergeben wird. Kriterien dieses umfassenden Qualitätsmanagements sind die Mitarbeiterorientierung, die Politik und Strategie, Ressourcen, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit sowie die gesellschaftliche Verantwortung.

Die Instrumente der DIN EN ISO 9000 und das EFQM ergänzen sich in sehr guter Weise.

2. Die Instrumente der DIN EN ISO

Die Forderungen der DIN ISO 9000 sind auf unterschiedlichste Organisationen anwendbar. Deshalb ist eine Adaption dieser grundsätzlichen Aussagen auf die jeweils spezifischen Aufgabenbereiche einer Organisation notwendig. Die folgende Darstellung dieser Instrumente stellt bereits eine Transformation der ISO-Normen auf Kindertageseinrichtungen dar.

Die Instrumente der DIN ISO 9000 können als Scheinwerfersystem betrachtet werden, die die einzelnen Arbeitsbereiche einer Organisation beleuchten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindertageseinrichtung betrachten in diesem Zusammenhang vorhandene Abläufe oder Absprachen auf dem Hintergrund anzuwendender Gesetze und der Forderungen der DIN EN ISO und verbessern diese bei Bedarf. Auf diese Weise setzt die Einführung des QM-Systems an den bereits vorhandenen Qualitätsstandards an und ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistung. Im Folgenden werden die wichtigsten Instrumente vorgestellt.

2.1 Verantwortung der obersten Leitung

a) Verantwortung der obersten Leitung

Das Leitbild und die Leitziele stellen die Haltung des Trägers sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar und sind der Ausgangspunkt und die Basis eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN ISO. Deshalb müssen sich am Anfang jeder Arbeit in einem Qualitätsmanagementprozess die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Leitung und der Träger sowohl mit dem Leitbild und den Leitzielen des Trägerverbandes und der Organisation als auch mit den Leitzielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinander setzen. Dabei handelt es sich nicht nur um einen Auseinandersetzungsprozess von unten nach oben (die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutieren pädagogische und organisatorische Leitziele) sondern auch von oben nach unten (der Träger beteiligt sich an der Diskussion und zeichnet für die Qualitätspolitik und die Leitziele im Rahmen seiner Führungsverantwortung verantwortlich).

Diese Leitziele werden für unterschiedliche Bereiche der Organisation formuliert:

- bezogen auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern,
- die Zusammenarbeit und Beteiligung der Eltern,
- die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- organisatorische Ziele
- und bezogen auf die gesellschaftliche Einbindung bzw. den Gemeinwesenbezug der Einrichtung.

Darüber hinaus legen der Träger, die Leitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen dieses Scheinwerfers die Zuordnung einzelner Verantwortungsbereiche fest.

b) Qualitätsmanagementhandbuch und Beauftragte für Qualitätsmanagement

Die Dokumentationsstruktur für das Qualitätsmanagementsystem legt der Träger fest. Mit der schrittweisen Betrachtung einzelner Arbeitsbereiche der Einrichtung werden im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Scheinwerfersystem der DIN ISO, die in der Einrichtung vorhandenen Regelungen dokumentiert. Bei Bedarf entwickeln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Träger neue Qualitätsstandards und dokumentieren diese.

So entsteht Schritt für Schritt ein Qualitätsmanagementhandbuch, das als umfassende Konzeption den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Arbeitsgrundlage dient. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine rasche Übersicht über die Einrichtung und deren Aufgaben. Mit dieser Grundlage ist natürlich auch die Dokumentation der Leistungen nach außen möglich.

Dabei gehört es zu den Grundsätzen des Qualitätsmanagements, dass die Dokumentation der Qualitätsstandards und der erbrachten Leistungen nicht Selbstzweck ist. Sie ist so aufgebaut, dass sie die Arbeit und Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt.

c) Qualitätskonferenz

Die Qualitätskonferenz findet jährlich, unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des Trägers statt. Die Beteiligten überprüfen zunächst, ob die Leitziele und die Qualitätspolitik noch stimmig sind. Im Falle neuer Anforderungen an die Einrichtung muss gegebenenfalls auch die Zielebene angepasst werden.

Nach einer Hierarchisierung der Ziele findet eine Selbsteinschätzung des Erfüllungsgrades in Bezug auf die Zielformulierungen statt. Danach werden von allen Beteiligten Verbesserungsvorschläge zusammengetragen, die sich auf Investitionsbedarf, die Verbesserungen von Prozessen oder die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote beziehen können. Diese Verbesserungsvorschläge werden einzeln dahingehend geprüft, inwieweit sie die Einrichtungsziele unterstützen und anschließend ggf. als Maßnahmenplan für das nächste Kindergartenjahr verabschiedet.

Dieses Vorgehen ermöglicht die Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die strategische Planung des Trägers und unterstützt die Koordination von Aufgaben.

2.2 Management der Ressourcen

a) Personalentwicklung

Im Rahmen der Festlegung eines systematischen Einstellungs- und Einarbeitungsverfahrens werden bei Bedarf die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse geklärt.

In diesem Zusammenhang wird definiert, welche Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Ausführung ihrer jeweiligen Aufgaben in der Kindertageseinrichtung im Sinne der Zielerreichung notwendig sind.

Die systematische Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht von den zukünftigen und aktuellen Dienstleistungsangeboten der Einrichtung und den daraus abgeleiteten notwendigen Qualifikationen aus. Dieser Bedarf wird mit den schon jetzt vorhandenen Kompetenzen verglichen und daraus der Bedarf an Fortbildungsinhalten abgeleitet.

Darüber hinaus wird auch Wert darauf gelegt, dass Ergebnisse von Fortbildungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besuchen, im Rahmen einer internen Weitergabe der Inhalte dann konsequent in die Praxis umgesetzt werden.

Ein weiterer Aspekt dieses Scheinwerfers ist ein gut gestalteter Informationsfluss. Er ist eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit, auf der die Konferenzstruktur durchdacht und bei Bedarf neu festgelegt wird.

b) Mittel

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit diesem Scheinwerfer klären Träger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Mittelverantwortung. Dies bezieht sich zum einen auf die Verantwortlichkeiten und Aufgaben in Zusammenhang mit der Beantragung und Anforderung von Mitteln. Zum anderen auch auf die Haushaltsverantwortung und die Zuordnung der Verantwortung für einzelne Budgets oder Investitionen.

2.3 Realisierung der Dienstleistung

a) Zusammenarbeit mit Eltern

Die Zusammenarbeit mit den Eltern erhält für die Kindertageseinrichtung vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten Entwicklungen zunehmende Bedeutung. Immer mehr Eltern wählen für ihr Kind einen Kindergartenplatz gezielt aus und konfrontieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Anforderungen und Wünschen.

Im Lichte dieses Scheinwerfers überprüft die Einrichtung die Gestaltung ihres Anmelde- und Aufnahmeverfahrens. Im Rahmen des Anmeldeverfahrens sollen die Eltern das Dienstleistungsprofil der Einrichtung kennen lernen. Die Einrichtung wiederum kann Informationen über die Familiensituation sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Einrichtung erhalten.

Die Kommunikation mit Eltern wird kontinuierlich gepflegt, indem in der Einrichtung ein Reklamationsverfahren eingeführt wird. So können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Anregungen und Kritik der Eltern bewusst in ihre Arbeit einbeziehen. Dabei geht es aber nicht darum, jedem Wunsch eines Elternteils vorzugreifen, sondern mit den Eltern auf dem Hintergrund der Leitziele realistisch die Möglichkeiten der Einrichtung zu kommunizieren.

b) Bestimmung des Dienstleistungsprofils

Sich wandelnde Familiensituationen oder Veränderungen im Wohnumfeld können Auslöser dafür sein, dass die Einrichtung sich entscheidet, ihr Dienstleistungsprofil zu verändern. So werden beispielsweise für Kinder unterhalb des bisherigen Aufnahmealters Plätze geschaffen oder auch andere Öffnungszeiten angeboten.

Mit dem Instrument „Bestimmung des Dienstleistungsprofils“ werden Träger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung eines systematischen Verfahrens zur Ermittlung des zukünftigen Bedarfs unterstützt. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Leitziele, unter Berücksichtigung der Angebote anderer Einrichtungen im Wohnumfeld und der Einschätzung der Möglichkeiten des eigenen Hauses.

c) Pädagogische Planung und Dokumentation

Die familiären Lebensbedingungen der Kinder haben Konsequenzen für die pädagogische Planung. Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems entwickeln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Verfahren zur systematischen Wahrnehmung einzelner Kinder, das an ihren Stärken ansetzt. Auf dieser Basis werden dann Projektthemen und Inhalte festgelegt, oder Strukturelemente im Tagesablauf eingeplant, die sich an den Bedürfnissen einzelner Kinder und der Gruppe orientieren.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Beteiligung der Kinder bei der Planung und Durchführung von Projekten. Das Votum der Kinder kann beispielsweise über regelmäßig durchgeführte Kinderkonferenzen eingeholt werden.

Die Dokumentation der Aktivitäten bezieht sich zum einen auf die Dokumentation nach außen – zur Information von Eltern oder anderer Interessierter. Zum anderen auf die Dokumentation nach innen, die die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Auswertung sowie die weitere Planung unterstützen soll.

d) Einkauf und Lagerung

Mit der Umsetzung dieses Scheinwerfers geht die Einrichtung zunächst beim Einkauf vom Grundsatz aus, wenn qualitativ hochwertige Arbeit für Kinder und Eltern erbracht werden soll, muss auch beim Einkauf von Produkten oder Dienstleistungen auf Qualität geachtet werden.

Deshalb werden vor dem Einkauf zunächst die Anforderungen an ein zu beschaffendes Produkt oder eine Dienstleistung definiert und festgelegt. Auf dieser Basis sind dann Preisvergleiche möglich.

Gleichzeitig werden Informationen über Lieferanten gesammelt und Angebote eingeholt. Dadurch wird ein zuverlässiger Lieferantenstamm aufgebaut.

e) Kindereigentum und Vertraulichkeit

In der Kindertageseinrichtung befindet sich Eigentum von Kindern, seien es Hausschuhe, Kuscheltiere oder mitgebrachtes Spielzeug. In Zusammenarbeit mit Eltern und Kindern werden Regelungen entwickelt, die die Verantwortlichkeiten im Umgang mit diesen Dingen klären und die Kinder in ihrer eigenen Handlungsfähigkeit unterstützen.

Weitere wichtige Fragen beziehen sich auf die Schweigepflicht und den Umgang mit vertraulichen Informationen. Hier geht es um die Erfüllung des Datenschutzes, aber vor allem um das Bewusstsein, dass ein offenes Verhältnis zu Eltern und Kindern nur möglich ist, wenn mit personenbezogenen Informationen absolut vertraulich umgegangen wird.

2.4. Messung, Analyse und Verbesserung

a) Beurteilung der Ergebnis- und Prozessqualität

Im Rahmen des Reklamationsverfahrens beurteilen Eltern und Kinder kontinuierlich die Ergebnisqualität der Dienstleistungen, die in der Tageseinrichtung erbracht werden. Darüber hinaus werden die Rückmeldungen von Eltern gezielt durch regelmäßige themenspezifische Befragungen eingeholt. Dies kann sich auf die Öffnungszeiten, die Formen der Elternarbeit oder anderes beziehen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Träger der Einrichtung beurteilen im Rahmen von gemeinsamen Auswertungen und Reflektionen nicht nur die Qualität der Ergebnisse sondern auch die der Prozesse.

b) Fehlerkultur

Voraussetzung für eine selbstkritische Reflexion und Auswertung ist, dass möglichst konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird. Dies äußert sich in einer Kultur, die nicht danach fragt, **wem** ein Fehler passierte, sondern das Auftreten von Fehlern als Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeit begreift. In diesem Sinne geht es vor allem um die Frage, welche **Ursachen** für das Auftreten eines Fehlers verantwortlich gemacht werden können.

c) Korrektur und Vorbeugung

Dazu ist es notwendig, die Sach- und Beziehungsebene in Konflikten oder beim Auftreten von Problemen zu trennen. Dies unterstützt ein systematisches und strukturiertes Vorgehen im Rahmen der Korrektur- oder Vorbeugemaßnahme. In diesem Rahmen wird zunächst nach den Ursachen für ein Problem gefragt, um dann, bezogen auf die ermittelten Ursachen, einen Maßnahmenplan zu entwickeln, durch den Probleme nachhaltig behoben werden. Konsequentes Reagieren auf inhaltliche Konflikte ist eine wichtige Voraussetzung für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Dienstleistung.

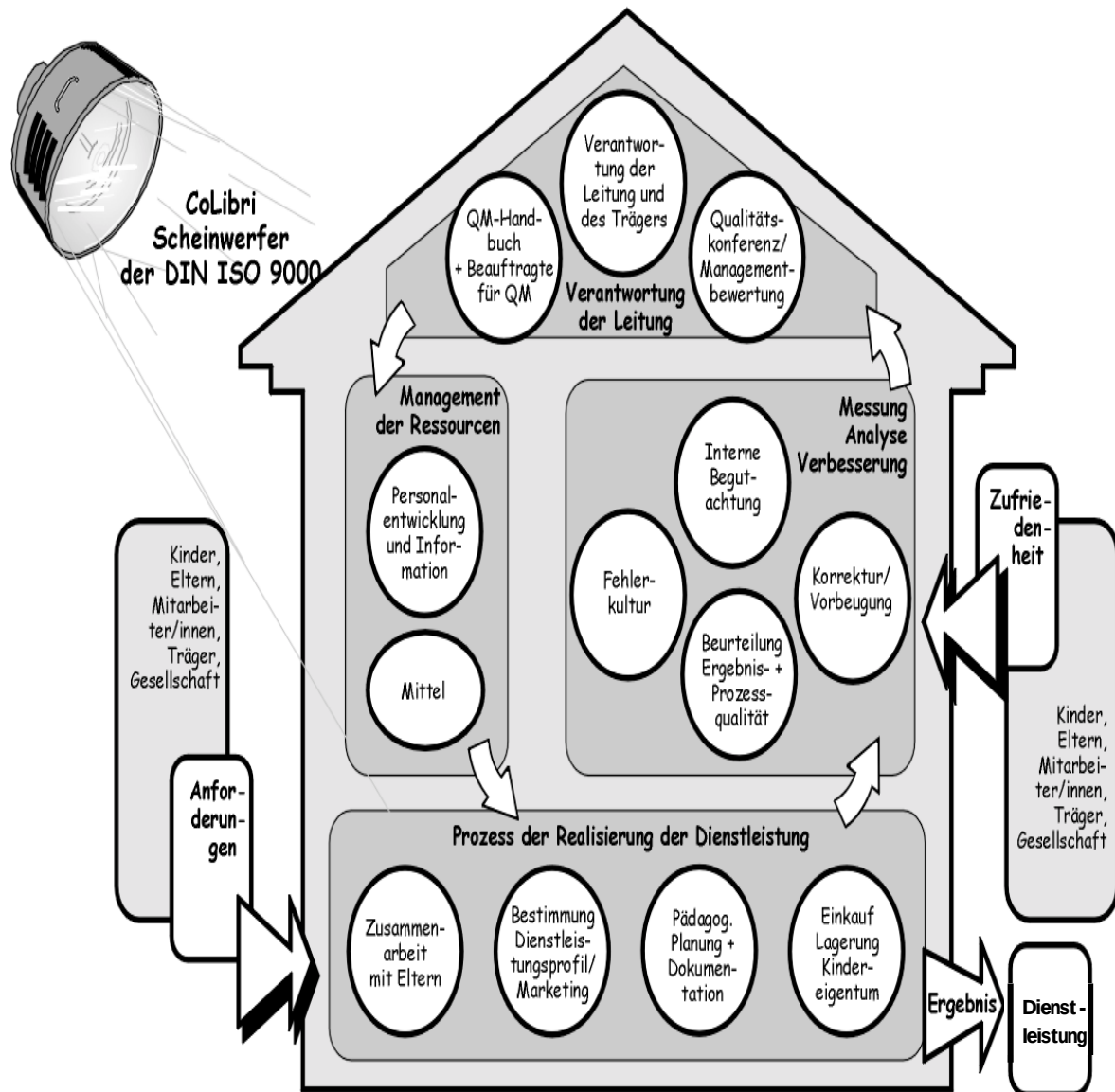
d) Interne Begutachtung

Die interne Begutachtung bezieht sich zum einen auf die Frage, inwieweit die Gestaltung und der Ablauf von Prozessen das Erreichen der Leitziele unterstützen. Zum anderen darauf, inwieweit die Dokumentation der Prozesse im Qualitätsmanagementhandbuch mit der realisierten Praxis übereinstimmt. Diese interne Begutachtung ist ein Instrument zur Selbst-evaluation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für den Träger ein wichtiges Steuerungsinstrument. Durch die aktive Nutzung dieses Instruments wird verhindert, dass die Beschreibungen im Qualitätsmanagementhandbuch und die Praxis auseinander driften. Das Handbuch wird in diesem Zusammenhang kontinuierlich aktualisiert oder die Praxis im Sinne der Prozessbeschreibungen verbessert.

3. Projektergebnisse

In den letzten Jahren haben wir eine Reihe von Kindertageseinrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft beraten, sodass ich Ihnen einige Ergebnisse dieser Beratungsprojekte schildern kann:

- Durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Praxis und dem Entwurf möglicher besserer Vorgehensweisen vor dem Hintergrund der eigenen Leitziele qualifizieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich und fachlich weiter. Dies wird verstärkt, wenn sie vermehrt im Rahmen interner Fortbildungen die eigenen Kolleginnen und Kollegen weiterqualifizieren.
- Durch die zusammenhängende Betrachtung aller Arbeitsbereiche und Prozesse in der Einrichtung werden Zusammenhänge und Abhängigkeiten stärker bewusst. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungen – auch finanzieller Natur – bewusster getroffen werden.
- Mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems werden die Leitungskräfte der Einrichtung unterstützt, ihre Führungsverantwortung bewusst wahrzunehmen und ihr Leitungsselbstverständnis im Sinne der Grundlagen von TQM zu klären.
- Die Trennung von Sach- und Beziehungsebene sowie der ursachenorientierte Umgang mit Problemen unterstützt die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verbessert die Zusammenarbeit.
- Die konsequente Nutzung der Instrumente der DIN ISO unterstützt ein aktives und tatkräftiges Aufgreifen von Aufgaben und Herausforderungen und stärkt damit die Handlungsfähigkeit eines Teams.
- Ein Trägerverband unterstützt mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach der DIN ISO im Rahmen einer einheitlichen Struktur die Stärkung des jeweils individuellen Profils seiner Einrichtungen.

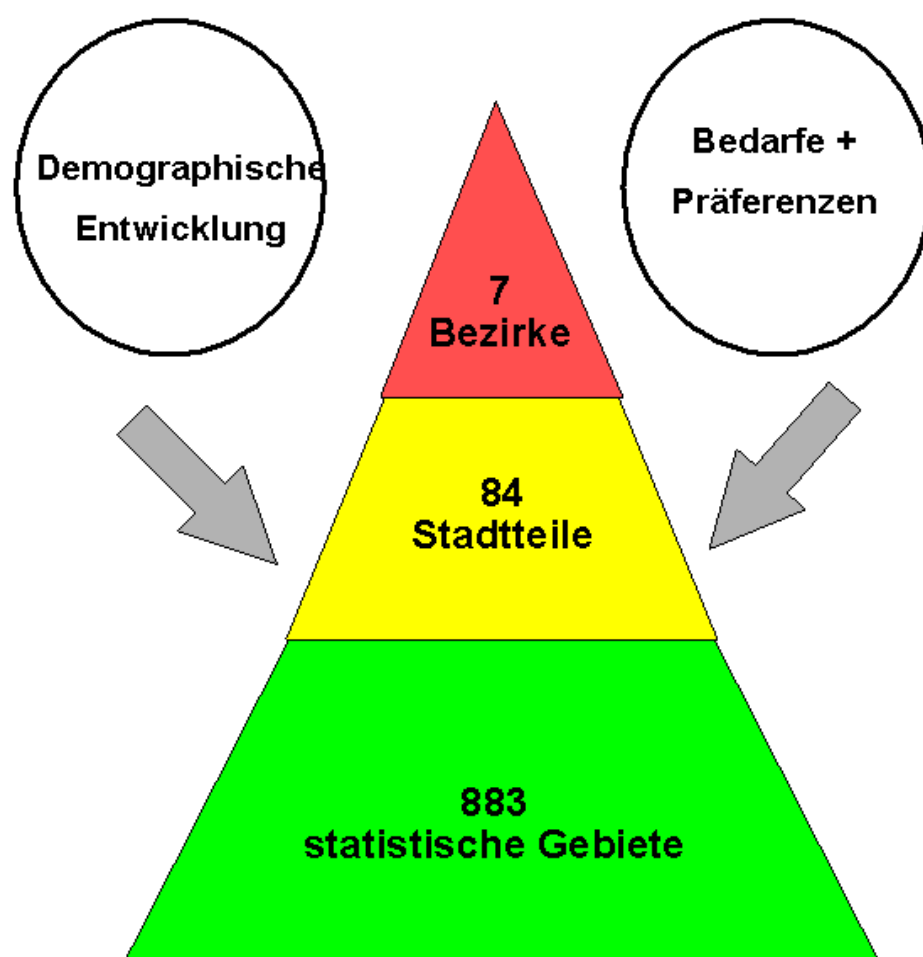




Qualitätsentwicklung im Kita Gutschein- System



(Über)Komplexität der zentralen Angebotsentwicklungsplanung





Situationsdiagnose (1)

Steuerungsdefizit

- ➔ Die Familien müssen sich an die gegebene Angebotsstruktur anpassen und nicht die Struktur an den Bedarf.
- ➔ Die Angebotsstruktur kann nicht **zeitnah** und zielgenau an die tatsächlichen Bedarfe angepasst werden.
- ➔ Eine Umschichtung von untergenutzten oder leerstehenden Betreuungskapazitäten in Bedarfsregionen ist kaum möglich.



Situationsdiagnose (2)

Konstruktionsmängel Finanzierungssystem

- ➔ Nicht die **Nutzer** (Familien) werden finanziert, sondern die **Institutionen** (Kindertageseinrichtungen).
- ➔ Eine rückläufige Nachfrage führt (zunächst) zu **keinem** oder nur einem **unterproportionalen** Minderbedarf.



Die Lösung

Der „Kita Gutschein“

Grundprinzipien:

- ➔ Austarierter Mix aus wettbewerblichen Gestaltungselementen und staatlicher Rahmenregulierung.
- ➔ **Pardigmenwechsel:** Von der zentral gelenkten Angebotsplanung zur dezentralen Nachfragesteuerung.



Elemente des „Kita Gutschein“-Systems

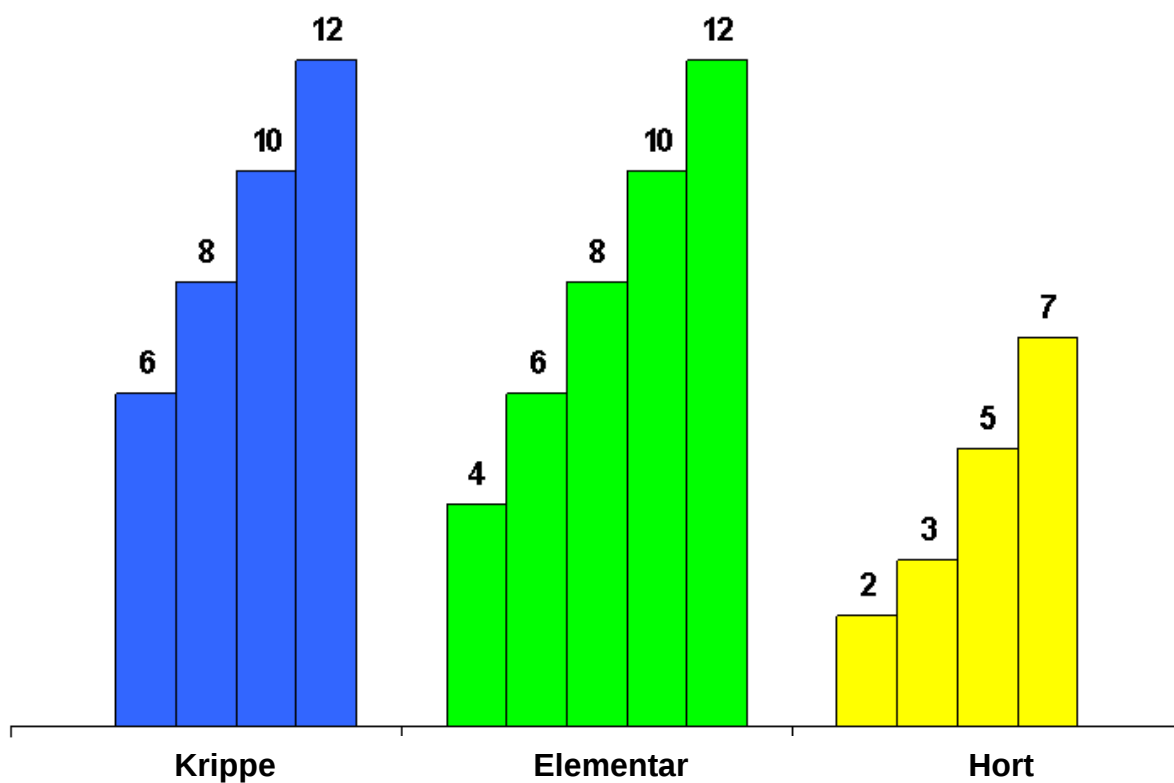
Kind bezogenes Finanzierungssystem:

- ➔ Die Bürger werden durch geldwerte Gutscheine mit Nachfragemacht ausgestattet.
- ➔ Die Finanzierung der Betreuungsleistungen erfolgt ***Kind bezogen***.
- ➔ Abschluss landesweiter Grundsatzvereinbarungen:
 - ☐ **Leistungsvereinbarungen**
 - ☐ **Qualitätsentwicklungsvereinbarung**
 - ☐ **Grundsatzvereinbarung Leistungsentgeltberechnung**



Leistungskatalog „Kita Gutschein“ – System

- Differenzierung nach Altersgruppe und Betreuungsumfang
- sowie ggf. Zusatzleistungen (z. B. integrative Förderung)





Qualitätsentwicklungsvereinbarung

Grundsätze:

- **Gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten**
- **Kompetenzen stärken: Beratung, fachlicher Austausch und Fortbildung**
- **Konzeptentwicklung (Ziele, Maßnahmen, Schwerpunkte)**
- **Partizipation von Eltern und Kindern**



Vorteile des „Kita Gutschein“- System

Der öffentliche Träger gestaltet das **Steuerungssystem**:

- Definition der Ziel- und Bedarfsträgergruppen sowie der fachlichen Prioritäten bei der Leistungsbewilligung
- Zentrale Prüfung der individuellen Bedarfe der Familien durch die örtlichen Jugendämter
- Ausgestaltung des Elternbeitragssystems gemäß dem Äquivalenzprinzip



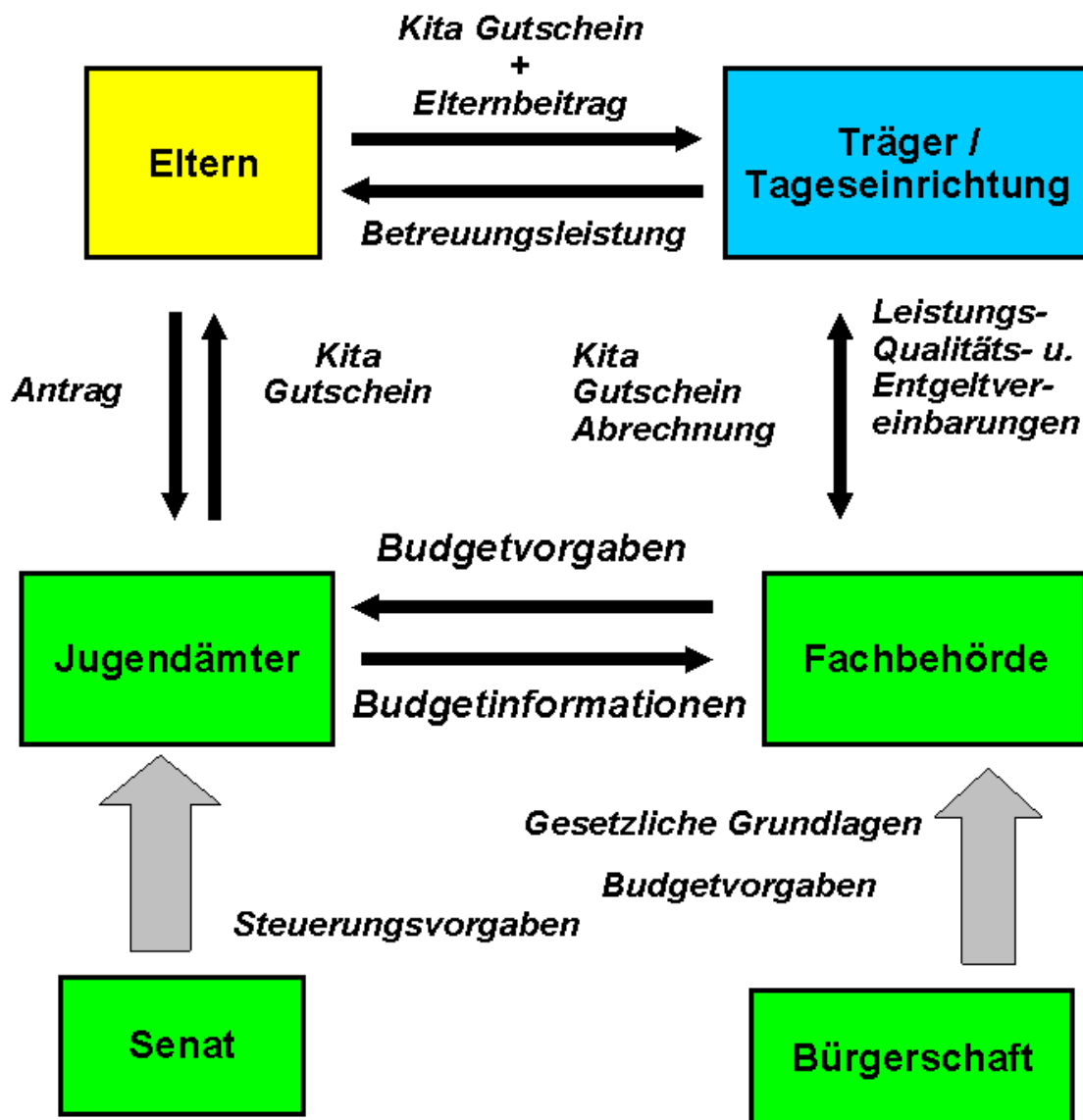
Vorteile des „Kita Gutschein“- System

Für die Familien:

- Das Leistungsangebot orientiert sich verstärkter pädagogisch und organisatorisch an den Bedürfnissen der Kinder und der Familien.
- Familien können nach eigenen Vorstellungen das für sie optimal passende Angebot heraussuchen.
- Transparenz und Vergleichbarkeit der angebotenen Leistungsarten



Steuerungs- und Interaktionsprozesse im „Kita Gutschein“-System





Vorteile des „Kita Gutschein“-System

Für die Leistungsanbieter:

- Das Leistungsangebot kann völlig eigenständig nach den konzeptionellen Vorstellungen des Trägers (weiter)entwickelt werden.
- Entfall der bisherigen trägerbezogenen Verhandlungen über Ausstattungen und Angebotsstrukturen.
- Planungssicherheit durch klaren und verlässlichen vertraglichen Rahmen
- Wirtschaftliche Anreize und Gestaltungsoptionen



Vorteile des „Kita Gutschein“-System

Für den öffentliche Träger:

- Mehr Steuerungsfähigkeit: Die vorrangig zu versorgenden Bedarfsträger können **zielgenau** versorgt werden.
- Mehr Planungssicherheit durch transparente Finanzierung.
- Geringerer Aufwand bei der Jugendhilfeplanung durch konsequente Dezentralisierung.



Weiteres Arbeitsprogramm

- Weiterführung der Verhandlung mit den Trägern der freien Jugendhilfe und ihrer Verbände (Grundsatzvereinbarungen)
- Fortsetzung der EDV-Entwicklung und der Geschäftsprozess-optimierung in den Jugendämtern.
- Schaffung der gesetzlichen und vertraglichen Grundlagen (bis Ende 2002)
- Einführung des Kita-Gutschein-Systems (in 2003)

Qualitätsentwicklung in Evangelischen Kindertagesstätten in Hamburg

Das Diakonische Werk Hamburg (DW) ist der Dachverband für 174 Evangelische Kindertagesstätten. Im Rahmen einer Qualitätsoffensive der Nordelbischen Kirche (NEK) wurde zum einen die sehr erfolgreiche Marketing-Kampagne „Mit Gott groß werden“ initiiert. Zum anderen wurden in den letzten zwei Jahren Erfahrungen mit mehreren Methoden der Qualitätsentwicklung gesammelt. Neben der Einschätzung nach der Kindergarten-Einschätzungsskala (KES), an der 64 Gruppen teilnahmen, wurde die Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklung (IQUE) nach Ulrike Ziesche mit Mitteln der NEK gefördert. In dem Jahren 2000/2001 erarbeiteten 19 Einrichtungen zur Schlüsselsituation „An (auf)regende Bildungsprozesse in Evangelischen Kindergärten“ Leitsätze und Indikatoren zur Beschreibung der Qualität ihrer Arbeit. Seit Herbst letzten Jahres arbeiten 12 Einrichtungen zur Schlüsselsituation „Mit Gott groß werden – Religiöse Rituale in Evangelischen Kindertageseinrichtungen“.

Das DW koordiniert die Bildung einer Qualitäts- und Lerngemeinschaft der Evangelischen Kindertagesstätten in Hamburg. Gesteuert wird dieser Prozess von Mitarbeitern des DW, von den Kirchenkreis-Fachberatungen, von Kirchenkreisvertretern sowie von Vertretern der Vereine, Stiftungen und Freikirchen, die Mitgliedseinrichtungen im Diakonischen Werk sind. Die Steuerungsgruppe wird in Zukunft besonders die Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklung nach Ulrike Ziesche fördern und unterstützen. Das Ziel ist, diese Methode der Qualitätsentwicklung möglichst bei allen Einrichtungen einzuführen, die dies wünschen.

Was leistet IQUE, das Konzept zur Integrierten Qualitäts- und Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen?

An ausgewählten Themen (Schlüsselsituationen) entwickeln die pädagogischen Fachkräfte die Qualität ihres fachlichen Handelns gezielt und auf Dauer weiter.

Beispiel für pädagogische Schlüsselsituationen:

Bildungsprozesse bei Kindern

Religiöse Rituale in Evangelischen Kindertagesstätten

Elternarbeit

Alle sind beteiligt:

Eltern, Erzieherinnen und Erzieher, Leiterinnen und Trägervertreter.

Sie erarbeiten gemeinsam in einem klar strukturierten Prozess Qualitätskriterien (Leitsätze) zu der ausgewählten Schlüsselsituation.

- **Leiterinnen werden zu Teamentwicklern**

Sie werden qualifiziert und methodisch/fachlich darauf vorbereitet, die Leitsätze ins eigene Team einzuführen und die Qualitätsentwicklung verantwortlich zu begleiten. In jedem Team werden schriftliche Ziel-/Qualitätsvereinbarungen zwischen Leiterin und pädagogischen Fachkräften gemeinsam erarbeitet, regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Leiterinnen entwickeln ein Führungsverständnis: „**Führen mit Zielen**“!

- **Die pädagogische Qualität wird regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.**
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überprüfen ihre Ziele. Zwischen den beteiligten Kitas und ihren Trägern werden Ziel-/Qualitätsvereinbarungen abgeschlossen. Auch systematische Elternbefragungen werden durch IQUE angeregt.
- **QUE beeinflusst Haltung und Handeln der pädagogischen Fachkräfte.**
Die intensive und anregende Auseinandersetzung mit Schlüsselsituationen trägt zu einer professionelleren und motivierten Haltung der pädagogischen Fachkräfte bei. Sie wissen genau, warum sie etwas tun und können es Eltern und Träger kompetent vermitteln.
- **Beteiligte Kindertageseinrichtungen sind nach dem Einführungsprozess aufgeschlossen gegenüber einer systematischen Qualitätsentwicklung.**
Vorbehalte und Befürchtungen konnten abgebaut werden.
- **Träger übernehmen auf Dauer Verantwortung für das gesamte Qualitätsmanagement,** das jedoch für die internen Prozesse der einzelnen Kita an die Leiterinnen delegiert wird. Jahresgespräche und Zielvereinbarungen gewährleisten wechselseitige Verbindlichkeiten.

IQUE erfüllt die Kriterien eines Qualitätsmanagement Konzepts

Prozessbezug

Die Leistungs- und Arbeitsprozesse der pädagogischen Fachkräfte und ihrer Vorgesetzten stehen bei IQUE im Zentrum der Bemühungen, Qualität zu gestalten und zu sichern. Dabei konzentriert sich dieses Konzept auf die so genannten Kernprozesse (Schlüsselsituationen) der beteiligten Einrichtungen. Bestandsaufnahmen und Zielfindung werden in einem definierten methodischen Ablauf praxisbezogen und konkret erarbeitet und münden in regelmäßige Ziel-Qualitätsvereinbarungen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten.

Management-Bezug

Danach besteht IQUE in einem Vorgehen, das mehrere Einrichtungsleitungen gleichzeitig in die Lage versetzt, Qualitätsentwicklung in ihren eigenen Betrieben einzuführen, zu koordinieren, zu realisieren und schließlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Die Leiterinnen werden systematisch qualifiziert und begleitet, Teamentwicklerinnen im eigenen Team zu werden. Die Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagement wird allerdings von der Trägerseite über die Einführung des Systems hinaus wahrgenommen.

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Einbezug

IQUE sieht einen Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierarchieübergreifend vor. Das Beteiligungs-Prinzip gehört zu den grundlegenden Elementen dieses Konzepts, beginnt bei der Erarbeitung von Zielkriterien unter Einbeziehung der Basis einer Organisation und setzt sich in jeder beteiligten Einrichtung fort. Dort ist jede pädagogische Fachkraft in sämtliche Qualitätsentwicklungsschritte unmittelbar einbezogen, wird mit einem klaren Qualifizierungskonzept professionalisiert und verantwortet und überprüft die Umsetzung der zuvor vereinbarten Ziele mit.

Status-quo-Bewertungsmöglichkeiten

Die im Prozess definierten Qualitätskriterien und Indikatoren bieten auf der Ebene der Organisation und Qualitätsvereinbarungen in jeder Einrichtung jederzeit die Möglichkeit, den aktuellen Qualitätsstand bezogen auf die Kernprozesse (Schlüsselsituationen) festzustellen und zu überprüfen, ob die geplanten Ziele erreicht wurden. Darüber hinaus sind Unterstüt-

zungsprozesse „Support Prozesse“, also Kernprozesse, entlastende Prozesse, im Status quo überprüfbar, da sie mit dokumentiert werden.

Inhaltliche Offenheit

Bei IQUE werden die jeweiligen Qualitätskriterien (fachlichen Ziele) in einer mit Unterstützung aktueller Lerncurricula orientierten Systematik kleinschrittig an die Anforderungen des jeweiligen Systems angepasst und immer wieder neu entwickelt. Es gibt keine feststehenden inhaltlichen Vorgaben, wobei fachliche Inputs immer an aktuellen Erkenntnissen, Konzepten und Forschungsergebnissen orientiert sind. Auch bereits vorhandene Leitbilder oder Qualitätsaussagen werden mit berücksichtigt. Letztlich legen die Beteiligten einer Organisation die ihnen wichtigen Qualitätskriterien jedoch selbst fest. Dabei werden sie in einen inhaltlichen Auseinandersetzungsprozess fachkundig eingeführt, durch aktuelles Fortbildungsmaterial informiert und zur Einnahme professioneller Perspektiven angeregt.

Kundenorientierung

Externe Kunden im Jugendhilfebereich sind in der Regel die Eltern der betreuten Kinder, die wiederum die Nutzer der Leistungen sind. Auch die Kundenorientierung und sogar die direkte Einbeziehung gehört bei IQUE zu den Grundprinzipien. So sind Eltern eingeladen, ihre im Gesetz (KJHG) verbürgten Rechte auf Beteiligung bei der Erarbeitung der Qualitätskriterien einzulösen, indem sie mit dem Fachpersonal und Trägervertretern gemeinsam Qualitätsziele formulieren. Eltern werden regelmäßig über Prozesse in ihrer eigenen Einrichtung informiert und nach Möglichkeit über Kundenmonitore in die Weiterentwicklung der Qualität mit einbezogen.

Arbeitsfeldbezug

Das QM-Konzept IQUE wird zwar derzeit im Jugendhilfebereich umgesetzt, ist aber im Prinzip auch auf andere Arbeitsfelder ohne weiteres übertragbar.

Qualitätsversprechen bei IQUE

Das Konzept der Integrierten Qualitäts- und Personalentwicklung, ihr methodisch und systematisch einzigartiger Aufbau in den Modulen und Grundprinzipien wie:

Qualitätsentwicklung anhand von Schlüsselsituationen (Kernprozessen)

Beteiligungsprinzip und Kundenorientierung

Leiterinnen als Teamentwicklerinnen, fachliche Qualifizierung der Teams

Qualitätsentwicklung durch regelmäßige Ziel/Qualitätsvereinbarungen

wird nur von Personen eingeführt, die von Ulrike Ziesche autorisiert sind, diese Verfahren unter dieser Bezeichnung anzuwenden. Dazu gelten eigene Qualitätskriterien, die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden.

In Anlehnung an IQUE gibt es darüber hinaus inzwischen etliche Prozesse, die auf Grundlage der veröffentlichten Bücher eigene Wege mit IQUE beschreiten.

Zertifizierungsmöglichkeit

Die hier aufgelisteten Kriterien enthalten bereits einige Kernaspekte, nach denen sich die Einrichtungen bzw. Organisationen, die das Konzept der Integrierten Qualitäts- und Personalentwicklung (IQUE) eingeführt haben, nach der neuen DIN EN ISO 9000 – 2000 zertifizieren zu lassen.

„Kitas gestalten den Jahrtausendwechsel“

Qualitätsentwicklung im Paritätischen Wohlfahrtsverband Hamburg

1. Auftrag und Zielsetzung

Der Paritätische Landesverband Hamburg hatte bereits Mitte 1998 damit begonnen, das Thema *Qualitätsentwicklung* im Verband zu kommunizieren und in zwei Workshops, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht vom *isp* moderiert worden waren, durchgeführt. In einem nächsten Schritt verpflichteten sich Einrichtungen unterschiedlicher Größe und Trägerschaft, Ressourcen für den Qualitätsentwicklungsprozess im Rahmen des Landesverbandes zur Verfügung zu stellen und am Projekt „Kitas gestalten den Jahrtausendwechsel“ verbindlich teilzunehmen. Das *Institut des Rauhen Hauses für soziale Praxis (isp)* wurde mit der Moderation des Qualitätsentwicklungsprozesses, an dem letztendlich zehn Einrichtungen teilnahmen, ab Mitte 2000 beauftragt.

Der Paritätische Landesverband beschrieb seine Erwartungen wie folgt: „Für den Paritätischen lag der Aufgabenschwerpunkt des Projekts bei der Beteiligung und Unterstützung des Qualitätsentwicklungsprozesses in den Kitas mit dem Ziel, die „Alltagsqualität“ einzelner Kitas zu beschreiben, zu reflektieren und zu verbessern“ (Parität 1999). Daher sollten die einzelnen Beratungsprozesse von den je unterschiedlichen Bedingungen der Einrichtungen ausgehen, deren Potentiale nutzen und im Prozess der Qualitätsentwicklung optimieren. Ziel sollte es sein, die erlernbare „Alltagsqualität“ in den Einrichtungen zu verbessern.

2. Rahmenbedingungen und zeitlicher Ablauf des Projektes

Am Qualitätsentwicklungsprozess beteiligten sich zehn Kitas, die von fünf Moderatorinnen und Moderatoren des *isp* begleitet wurden. Die Bandbreite der beteiligten Einrichtungen reichte von einer kleinen Elterninitiative mit zwei Erzieherinnen und Erziehern bis zu einer Einrichtung, in der zehn Erzieherinnen und Erzieher tätig waren und die zu einem bundesweiten Träger gehört. Sie reichte von Einrichtungen für Krippenalter bis zum Schuleintritt bis zu Einrichtungen nur für Grundschulkinder. Teilgenommen haben also Einrichtungen, die sich in ihren Trägerkonstruktionen und Größen sowie in ihren unterschiedlichen sozialräumlichen Standorten mit den entsprechenden Folgebedingungen voneinander unterschieden. Dies alles verdeutlicht die wenig vergleichbaren Ausgangsbedingungen der einzelnen Einrichtungen für den Qualitätsentwicklungsprozess. Für uns Moderatorinnen und Moderatoren des *isp* bedeutete dies einen „konzeptionellen Spagat“. Einerseits sollten wir einen gemeinsamen Prozess des Dachverbandes moderieren, andererseits trafen wir auf Einrichtungen, die sich vor allem durch eine große Unterschiedlichkeit bei bestimmten Parametern auszeichneten. Diese interessante Bandbreite der konkreten Bearbeitungssituationen ermöglichte nur eine geringe Parallelisierung der Ergebnisse. Um dies ein Stück auszugleichen, wurden zwei Prozessworkshops durchgeführt, und damit zumindest ein Erfahrungsaustausch in den beteiligten Einrichtungen organisiert.

3. Theoretischer Hintergrund

In unserer Vorgehensweise stützen wir uns auf die theoretischen Grundlagen des „Total Quality Management“. Ohne diesen theoretischen Ansatz jetzt darstellen zu wollen, möchte ich jedoch hervorheben, dass uns dieses Konzept für Einrichtungen aus dem Dienstleis-

tungsbereich besonders geeignet erschien, da es gerade der Interaktion zwischen allen Beteiligten eine besondere Gewichtung gibt.

Da das Produkt „Betreuung oder Bildung/ Erziehung“ abhängig von konkret handelnden Personen ist (und deren Charakter, Stil, Kenntnisse, Tagesform und vieles andere mehr) und täglich aufs Neue hergestellt werden muss, setzen wir auf folgende Bedingungen:

- a. Auf eine möglichst breite Beteiligung der am Prozess beteiligten Gruppen (in diesem Fall Erzieherinnen und Erzieher, Leitungen, Träger- und Elternvertretungen. Kinder haben wir aus zeitlichen und methodischen Gründen nicht beteiligt,
- b. auf die Gestaltung von kommunikativen Prozessen,
- c. auf die Schwerpunktsetzung bei der Entwicklung von Qualität auf der Prozessebene.

Gleichzeitig ließen wir uns von folgendem Verständnis leiten:

- Die Kolleginnen und Kollegen, Eltern und andere Beteiligte sind die „Profis vor Ort“. Sie wissen, entweder als ausgebildete Fachkräfte oder als beteiligte Eltern am besten, wie der Kindergartenalltag zu gestalten ist.
- Wir als Moderatorinnen und Moderatoren verstanden uns als Fachleute für die zielgerichtete Gestaltung von Prozessen, die das vorhandene Wissen kommunizieren, strukturieren, zusammenbringen und durch kleine „Inputs“ so weiter zu verarbeiten, dass es auf einer anderen Ebene wieder „alltagstauglich“ wird.

Es ging um das Aufspüren und Benennen von Schlüsselsituationen, aber die Schlüssel waren bereits da: Teilweise hatte man vergessen, wo man sie hingesteckt hatte, einige waren von altem Rost ummantelt, bei anderen hatte man wieder vergessen, zu welcher Tür er passte, aber die Schlüssel waren da!

Schlüsselsituationen und Schlüsselprozesse beschreiben wiederkehrende Situationen und Abläufe in einer Einrichtung, deren Gestaltung maßgeblich für das Gelingen oder Misslingen der Arbeit ist. Es geht hierbei darum, „Geländer“ zu entwickeln, die den Kolleginnen und Kollegen eine gewisse Verhaltenssicherheit in kritischen Situationen vermitteln.

4. Vorgehensweise

Obwohl jeder Prozess in den einzelnen Kitas sehr unterschiedlich verlief, gab es in der Vorgehensweise von uns Moderatorinnen und Moderatoren doch einige Gemeinsamkeiten.

Wir begannen den Qualitätsentwicklungsprozess mit Fragestellungen, die einen Prozess der *Standortbestimmung* der einzelnen Kita initiieren sollten.

Aus den anfänglichen Befragungen in den Kitas haben sich Themen ergeben, diese lassen sich thematisch wie folgt unterteilen:

- Arbeit am Konzept
- Verbesserung der Kommunikation
- Verbesserung der Kooperation mit Eltern
- Pädagogische Arbeit mit Eltern
- Gestaltung der Organisation der Arbeit in der Kita

In einem nächsten Schritt wurden Kitaspezifische Schlüsselsituationen bzw. -themen identifiziert und entsprechend unserem Verständnis von Qualität exemplarisch als „Qualitätssituation“ auf der Prozessebene bearbeitet.

5. Zusammenfassung

Mit der Moderation von Prozessen der Qualitätsentwicklung „von unten“ trug das *isp* konzeptionell dem Wunsch der beteiligten Einrichtungen und ihres Dachverbandes Rechnung und erprobte damit gleichzeitig einen pragmatischen Ansatz, der zwischen QE-Fortbildung und Qualitätszirkelarbeit angesiedelt werden kann. Dieser Ansatz zielte sehr deutlich auf die handelnden Akteurinnen und Akteure und deren gelebten (unterschiedlichen) Alltag als Ausgangspunkt der Entwicklung von Qualitätsprozessen.

Während des Beratungsprozesses wurde deutlich, dass es schwierig war, den Anspruch nach Beteiligung der verschiedenen Gruppen einzulösen. Nicht überall war es gelungen, Eltern für die Mitarbeit zu gewinnen. Auch die Beteiligung der Trägervertretung konnte nicht immer kontinuierlich gewährleistet werden. An den Beratungsterminen nahm vor allem der Kreis der am stärksten Beteiligten (die Erzieherinnen und Erzieher und die Leitungen) teil.

6. Ergebnisse

Hat diese Vorgehensweise und gemeinsame Arbeit den einzelnen Kitas und dem Landesverband Hamburg nun etwas gebracht?

Auf der Abschlussveranstaltung präsentierten alle Einrichtungen selbst den Stand ihres Qualitätsentwicklungsprozesses. Beispielhaft für den Gesamtprozess der Qualitätsentwicklung soll hier auf die Darstellung der Kita Zapperlott des Trägers Finkenau e.V. zurückgegriffen werden. Es ist ihr gelungen, ihren Weg der Qualitätsentwicklung in einer besonders einprägsamen Weise zu präsentieren:

„Die Qualität war vorhanden, uns aber nicht so bewusst. Dadurch war sie schwer benennbar für uns.“ Oder: „Die moderierte Qualitätsentwicklung hat uns den roten Faden gezeigt. Damit haben wir uns auf den Weg machen können.“

Diese Aussagen verdeutlichen, dass unsere Ausgangspositionen richtig waren und unser prozessorientiertes und auf kommunikative Prozesse setzendes Vorgehen überwiegend als konstruktiv und die Ergebnisse als praxistauglich eingeschätzt wurden. Dieser positive Eindruck spiegelte sich auch im Ergebnis eines Fragebogens wider, den wir zum Abschluss der Moderation von allen Beteiligten ausfüllen ließen.

Auch der Paritätische Landesverband Hamburg kann eine positive Bilanz ziehen, denn: Es ist ein Einstieg in die Diskussion um Qualitätsentwicklung gelungen, der die verbandsinterne Diskussion befördert hat und zum Weitermachen motivierte.

Heute befinden wir uns mitten in der 2. Phase, die Ende Juni ihren Abschluss finden wird.

Projekt Qualitätssicherung und -entwicklung Kindertagesstätte Deelbögenkamp Kinderwelt Hamburg e.V.

I. Phase September 1999 bis November 2000

Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

6 Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter

4 Eltern (Väter und Mütter)

1 Trägervertreterin

Ausgangsfragen:

1. Was soll sich ändern in unserer Kita?
2. Was soll auf jeden Fall so bleiben?

Zu 1.

- **Teile der Elternarbeit**
- **Informationsfluss**
- Wechsel der Kinder (Ursachenforschung)
- Personalstruktur
- Betreuungszeiten
- Fachpolitik (Anerkennung des Berufes)
- Finanzen
- Erweiterung der Angebote

Zu 2.

- **Pädagogische Arbeit**
- **Konzept**
- Atmosphäre im Haus
- Professionalität des Personals
- Räumlichkeiten
- Unterstützung durch den Träger
- Öffnungszeiten

Diese Themen wurden in zwei Gruppen (Eltern – Mitarbeiter) getrennt voneinander erarbeitet. Auf die fett gedruckten Themen wurde sich zwecks Weiterarbeit geeinigt.

Das **pädagogische Hauskonzept** wurde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgestellt, und es fand eine ausführliche Diskussion in Bezug auf die pädagogische Praxis statt. Dabei erkannten wir eine Schlüsselsituation **Übergang Kita/Schule (Vorschularbeit)**, an der wir dann weitergearbeitet haben, immer in Hinblick auf Elternarbeit/Infodfluss.

Bei dem Thema Übergang Kita/Schule wurde in Gruppen unter zwei Fragestellungen gearbeitet

1. Wie wurde der Übergang bisher gestaltet?
2. Wie war der Diskurs bisher mit den Eltern?

An Hand der Arbeitsergebnisse haben wir eine Gesamtstrategie zur pädagogischen Arbeit und zur Elterninformation erarbeitet, immer noch im Hinblick auf das Thema Übergang Kita/Schule. Diese Strategie ist aber jederzeit auf alle anderen Themen, die dokumentarisch erarbeitet werden sollen, übertragbar.

Eine solche **Gesamtstrategie** geht von einem sich stets fortsetzenden, **zyklischen Verlauf** aus, der jeweils ein Jahr vor der Einschulung beginnt, mit dem Tag der Einschulung aber noch nicht ganz endet. Außerdem definiert die Gesamtstrategie wichtige Stationen, die in jedem Zyklus wiederkehren und die entsprechend geplant werden, und begreift alle Angebote und Projekte als prozesshaftes Geschehen, die sich gegenseitig beeinflussen und die aufeinander bezogen werden müssen.

Die **Transparenz** erhalten wir durch Elterninfos (schriftlich, mündlich, am Elternabend). Erstmals als, speziell für das Thema Vorschularbeit, haben wir die Arbeitsergebnisse zu einem Qualitätshandbuch zusammengefasst, das allen Eltern, bei Eintritt ihres Kindes in die Kita, ausgehändigt wird.

Elternabend war ein weiteres Thema und ein so genannter „Forumselternabend“, der das Thema Vorschulkinder integriert, dieser wurde auf Anregung der Eltern vorbereitet. Die Eltern waren an der Durchführung dieses Elternabends beteiligt, vornehmlich indem sie anderen Eltern ihre Erfahrungen zu vier verschiedenen Themen mitteilten (Krippenkinder, Vorschulkinder, die Vierjährigen, Infos und Austausch für „neue“ Eltern).

Die **neuen Medien** waren außerdem ein Thema, das von den Eltern immer wieder ins Gespräch gebracht wurde. In der Praxis haben wir unterdessen einen PC angeschafft, sind Online gegangen, haben uns eine Email-Adresse zugelegt und eine Homepage für unsere Kita ist dank großer Elternunterstützung eingerichtet worden. Auch die Pflege übernehmen die Eltern.

II. Phase November 2001 bis Juni 2002

Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- 7 Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter
- 4 Eltern (Väter und Mütter)
- 1 Trägervertreterin

Vorgegebene Themenstellungen, an denen alle beteiligten Kitas in dieser Phase arbeiten werden:

- Transparenz und Kommunikation
- Partizipation von Kindern
- Methodische Fragen

Wir haben uns für das Thema **Partizipation von Kindern** entschieden und mit einer Bestandsaufnahme begonnen unter der Fragestellung „*Wo praktizieren wir schon heute Partizipation?*“ Wir haben dabei schnell festgestellt, dass Partizipation von Kindern keine Methode ist, sondern eine Strukturmaxime.

Dann haben wir mit der Vorgabe folgender Fragen weitergearbeitet:

Worauf bezieht sich Partizipation?

Auf welche Weise setzen wir Partizipation ein?

Worauf bezieht sich Partizipation nicht?

Die Antworten bezogen sich auf den Ist-Zustand, waren aber teilweise auch Zukunftsvisionen.

Die Schlüsselsituation, die wir erarbeitet haben und die alle sehr interessant fanden, um daran weiter zu arbeiten, ist das Thema **Projekte** (wobei das Vorschulprojekt integriert wird).

Qualitätsentwicklung im ASB

Im ASB wurde seit 1999 umfassend und gezielt an einem Qualitätsmanagementsystem gearbeitet. Dazu wurden mehrere Maßnahmen durchgeführt:

- Erstellung von Standards für einzelne Fachbereiche
- Erstellung fachübergreifender Standards
- Erstellung des ASB-Handbuches Personalentwicklung
- Konzipierung des ASB-Netzwerkes Qualität
- Schriftliche Niederlegung und Zusammenfassung aller Elemente der ASB-Qualitätsentwicklung in dem ASB-Leitfaden Qualitätsentwicklung
- Ausbildung zum Qualitätsbeauftragten im ASB-Netzwerk Qualität

Erstellung von Standards für einzelne Fachbereiche:

In vier Qualitätszirkeln, die aus Mitarbeitern verschiedener Einrichtungen und Dienste bestanden, wurden Standards für die Bereiche Rettungsdienst, Ambulante Pflege, Stationäre Pflegeeinrichtungen und Kindertageseinrichtungen erarbeitet. Diese Standards bilden die Grundlage für die Qualitätsentwicklung in der einzelnen Einrichtung bzw. dem einzelnen Dienst.

Erstellung fachübergreifender Standards:

Für Themen, die alle Einrichtungen und Dienste gleichermaßen betreffen, wurden in einer Projektgruppe übergreifende Standards entwickelt

Erstellung des ASB-Handbuchs Personalentwicklung:

Aufgrund der herausragenden Bedeutung der Personalentwicklung für die Qualität von Dienstleistungen wurde eine eigene Projektgruppe gebildet, die Empfehlungen, Tipps sowie Musterformulare für Personalthemen von der Personalbeschaffung über die Personalförderung bis zum Personalaustritt erarbeitet hat. Alle erstellten Unterlagen und Materialien wurden im ASB-Handbuch Personalentwicklung zusammen gefasst.

Konzipierung des ASB-Netzwerkes Qualität:

Qualitätsentwicklung und -management sind dynamische Prozesse. Daraus folgt, dass der Nutzen bestehender Standards regelmäßig überprüft und die Standards gegebenenfalls verändert werden. Weiterhin müssen neue Standards erstellt und alte ausgesondert werden. Um diesen – den gesamten ASB umfassenden Prozess – zu koordinieren, wird das ASB-Netzwerk Qualität gebildet. Ziel des Netzwerkes ist es, Doppelarbeiten zu vermeiden und dennoch die Individualität der Einrichtungen zu erhalten. Weiterhin soll die Kommunikation innerhalb des ASB insgesamt verbessert und zielgerichteter gestaltet werden, indem ein regelmäßiger fachlicher Austausch der Einrichtungen und Dienste sowohl auf regionaler Ebene als auch auf Landes- und Bundesebene sichergestellt wird.

ASB-Leitfaden Qualitätsentwicklung:

Im Leitfaden sind alle Elemente der Qualitätsentwicklung schriftlich festgehalten. Der Leitfaden enthält darüber hinaus einen allgemeinen Teil, in dem Grundbegriffe, Methoden und Instrumente von Qualitätsmanagement beschrieben werden. Weiterhin bietet der Leitfaden eine Mustergliederung für die einrichtungsspezifischen Qualitätsmanagementhandbücher sowie Empfehlungen und Hinweise zum Vorgehen bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einer einzelnen Einrichtung bzw. einem einzelnen Dienst.

Qualitätsbeauftragte im ASB-Netzwerk Qualität

Das ASB-Bildungswerk bietet regelmäßig eine dem ASB-QM-System entsprechende Ausbildung zum Qualitätsbeauftragten an. Neben dieser Ausbildung unterstützt das ASB-Bildungswerk durch weitere themenspezifische Fortbildungsangebote die Qualitätsentwicklung im ASB.

Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen des ASB

Das Projekt „Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen des ASB“ war eingebettet in das Gesamtprojekt „Qualitätsentwicklung im ASB“. Der Qualitätszirkel Kindertageseinrichtungen tagte zwischen April 2000 und Juli 2001 und erarbeitete zunächst neun Standards für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen.

Bei der Auswahl der zu erstellenden Standards orientierte sich der Qualitätszirkel daran, welche Bereiche für die Sicherstellung und Förderung einer hohen Qualität der Bildung und Betreuung von Kindern in Kindertageseinrichtungen (und damit auch einer hohen Kundenzufriedenheit) besonders bedeutsam sind. Weiterhin war es den Zirkelmitgliedern wichtig, die Arbeit von Erzieherinnen in der Öffentlichkeit als professionell darzustellen. Das Ergebnis sind folgende Standards:

Erstellte Standards	Erklärung
Bild vom Kind / Selbstverständnis	Der Standard „Bild vom Kind / Selbstverständnis“ stellt eine Art Leitbild dar und ist Grundlage für die Arbeit der Erzieherinnen in Kindertageseinrichtungen des ASB. Der Standard erklärt, wie wichtig die Grundhaltung der Erzieherinnen für die pädagogische Arbeit ist. In der Anlage des Standards ist das „Bild vom Kind / Selbstverständnis“ formuliert. Es ist allen Kindertageseinrichtungen des ASB als Poster zur Verfügung gestellt worden.
Elternarbeit	Obwohl Elternarbeit als wichtig und notwendig angesehen wird, gestaltet sie sich in den Kindertageseinrichtungen fast immer schwierig. Der Standard „Elternarbeit“ bietet eine gute Grundlage für die Gestaltung einer Elternarbeit, die gleichermaßen Erzieherinnen wie auch Eltern zufrieden stellt. Beispielhaft aufgeführte Maßnahmen bilden eine Ideenbörse.
Konzeption Konzepterarbeitung/ -fortschreibung	Zum Thema „Konzept“ wurde sowohl ein Profil-Chart als auch ein Flow-Chart erstellt. Der Profil-Chart („Konzeption“) bringt den Erzieherinnen und Geschäftsführerinnen der Träger nahe, wie wichtig es ist, eine aktuelle Konzeption vorzuhalten. Dagegen zeigt der Flow-Chart, wie der Ablauf der Erstellung einer Konzeption aussehen soll.
Aufnahme Eingewöhnung Entlassung	Die Standards „Aufnahme“, „Eingewöhnung“ und „Entlassung“ stellen wesentliche Kernprozesse von der Aufnahme eines Kindes in die Einrichtung bis zu seiner Entlassung dar.
Beobachtungs- dokumentation	Mit diesem Standard wurde ein umstrittenes Thema angepackt. Um Kinder optimal zu fördern, müssen die Erzieherinnen einerseits über den jeweiligen Entwicklungsstand der Kinder Bescheid wissen. Andererseits besteht die Gefahr, dass Kinder vorschnell in sogenannte „Schubladen“ gesteckt werden, aus denen sie evtl. nicht mehr herauskommen. Mit unserem Standard „Beobachtungsdokumentation“ soll eine geordnete, systematische und nicht wertende Beobachtung von Kindern gewährleistet werden.
Funktionsbeschreibung (stellenbezogen)	Bei dem Standard „Funktionsbeschreibung (stellenbezogen)“ liegt der Schwerpunkt auf den Mitarbeiterinnen als wichtigstem Faktor für die Qualität der Arbeit in Kindertageseinrichtungen (Standard IX). Der Erstellung dieses Standards lag das ASB-Handbuch Personalentwicklung zugrunde.

Qualitätsentwicklungsprozess in der Kita Räuberhöhle, ASB von März – November 2000

in der **Kindertageseinrichtung Räuberhöhle in Bahrenfeld**, in Zusammenarbeit mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband, bei dem unsere Mitgliedschaft besteht, und dem Institut für Soziale Praxis im Rauhen Haus (nachfolgend ISP genannt). Qualität im Dialog entwickeln, das möchte ich am Beispiel Elternarbeit vorstellen.

Bei uns leben 35 Kinder, die von 5 pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganztags betreut werden. Träger der Einrichtung ist der Arbeiter-Samariter-Bund.(nachfolgend ASB genannt). Einer unserer Schwerpunkte ist seit langem die Elternarbeit, die wir immer wieder überprüfen und weiterentwickeln.

Wir wollen

- Eltern in ihrer Unterschiedlichkeit annehmen
- Eltern ernst nehmen
- Eltern nicht bevormunden
- Eltern im Alltag unterstützen
- Eltern und Kinder familienergänzend ein Stück begleiten
- Eltern im Alltag entlasten
- Eltern in ihrer Kompetenz erkennen und diese nutzen

Prozessbeteiligte

- 1 Moderatorin des ISP
- 1 Leiterin
- 5 Erzieherinnen und Erzieher
- 3 Eltern
- 1 Trägervertreter

Ist – Analyse

1. Wo stehen wir mit unserer Elternarbeit?
2. Ist unsere Elternarbeit Kunden orientiert?
3. Wo müssen wir „nachbessern“ und wie soll das aussehen?

Elternwünsche

Möglichkeiten schaffen für verbesserten Informationsfluss,
für noch mehr Einbindung in die pädagogische Arbeit,
für mehr Transparenz,
für mehr Einbeziehung in aktuelle Themen

Umsetzung

Umfangreichere Dokumentation von Gruppenaktivitäten

Themen der Eltern werden noch mehr abgefragt und berücksichtigt

Wir bieten den Eltern Hospitationstage an, die Eltern vermehrt annehmen

Umfangreiche Protokolle zu Konzepttagen und Elternabenden liegen zur Einsicht bereit

Weiterentwicklung des Prozesses

Es gibt einen Fragebogen zu Kundenwünschen und Kundenzufriedenheit

Eine Elternzeitung ist in Planung

Wir arbeiten mit den Eltern zum Thema: Was brauchen unsere Kinder für die Zukunft, und hierzu wird es einen Informationsabend am 25.6.02 im Hamburg Haus Eimsbüttel geben, an dem sich alle Kitas des ASB mit ihren Eltern beteiligen können.

Etwa zeitgleich fand ein Qualitätsprozess im Bundesverband des ASB, Köln, statt.

Es wurde der **Leitfaden Qualitätsentwicklung** in Form von **Standards** erarbeitet, an dem ich stellvertretend für Hamburg teilgenommen habe. Hier ergaben sich wesentliche **Verknüpfungspunkte** für unsere Kita-Einrichtung. Die praxisnahe Entwicklung und Umsetzung mit dem ISP floss verstärkt in die verbindlichen Standards ein, und die **Dokumentationsform** gewährleistet für uns eine kontinuierliche **Weiterentwicklung** von Qualität. Wir haben außerdem erfahren, wie wir unsere pädagogische Arbeit **überprüfbar** darstellen können und dass sie **messbar** ist.

Garantiert qualifiziert!

Die katholischen Kindertageseinrichtungen in Hamburg



Caritasverband für Hamburg e.V.

Danziger Straße 66
20099 Hamburg

Tel. 040/280 140-55
Fax 040/280 140-95

www.caritas-hamburg.de
wilmanns@caritas-hamburg.de

1. Vorstellung des Verbandes

Der Caritasverband für Hamburg e. V. ist ein Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege und der katholischen Kirche zugehörig. Unser Verband vertritt 31 katholische Kindertageseinrichtungen in Hamburg.

Unser Qualitätsmanagementprojekt „**Garantiert qualifiziert! Die katholischen Kindertageseinrichtungen in Hamburg**“ hat gerade begonnen und es haben sich bisher 20 Kindertageseinrichtungen entschieden, daran teilzunehmen.

2. Theoretischer Ansatz

Unser Projekt orientiert sich in seinen Grundzügen an dem Total Quality Management mit der DIN ISO 9000:2000 als Instrument. Diese orientiert sich an einem kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozess und führt anhand der Einhaltung von 20 Elementen die beteiligte Einrichtung zur Zertifizierungsreife. Eine jährliche Überprüfung des bisher Erreichten und noch zu Verbessernden (Audit) unterstützt die Entwicklung der Qualität. Es wird ein für alle verbindliches Qualitätshandbuch erstellt, indem die Qualitätsstandards festgelegt sind.

3. Aufgaben im Projekt

◆ **Einrichtungsleitung**

Projektleitung in der Einrichtung
Verantwortung für das Projekt
Kommunikation, Transparenz, Dokumentation
Unterstützung der Qualitätsbeauftragten

◆ **Qualitätsbeauftragte**

Umsetzung der Arbeitsinhalte in der Einrichtung,
Initiatorin für die Erarbeitung von Inhalten
Kommunikation, Transparenz, Dokumentation
Leitung von Qualitätszirkel

◆ **Träger**

Unterstützung der Einrichtung
Mitarbeit in übergreifenden Bereichen

◆ **Externe Beraterin**

Wissensvermittlung
fachliche Begleitung und Anleitung
Coaching

◆ **Erzbistum**

Finanzierung
fachliche, v. a. pastorale Begleitung

◆ Fachberatung

Projektkoordination
Beratung der Einrichtungen und Träger
Verantwortung für die Dokumentation

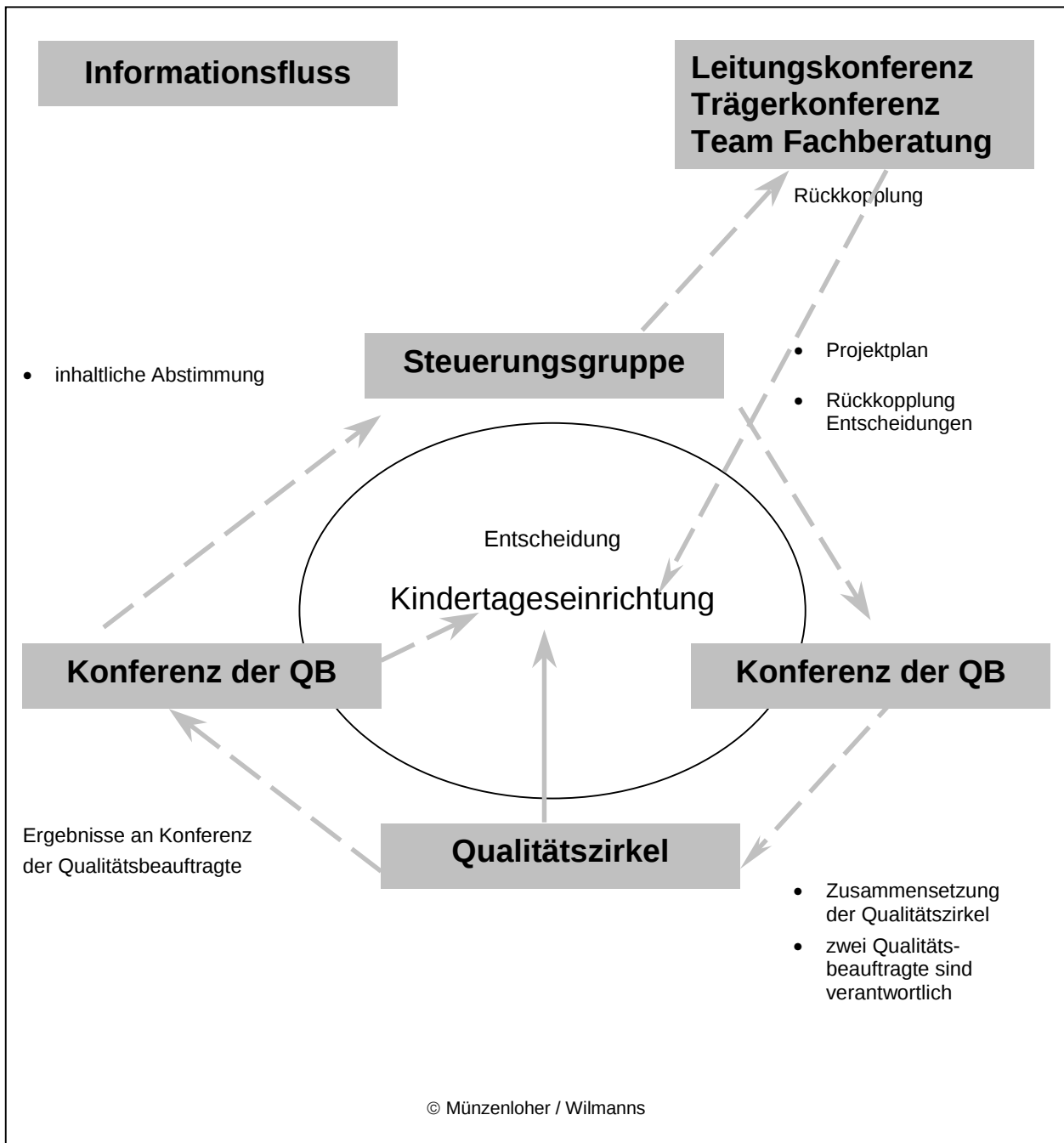
Allen Beteiligten am Projekt ist bewusst, dass das zusätzliche Engagement für die Leiterinnen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kindertageseinrichtungen eine weitere, nicht unerhebliche Belastung darstellt. Um diese so gering wie möglich zu halten und die bisherige gute Qualität in der Arbeit zu bewahren, werden durch das Erzbistum Hamburg in gewissem Umfang finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, die dazu dienen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den Einsatz von Vertretungskräften zu entlasten.

4. Der Qualitätsentwicklungsprozess

Arbeitsgremium	Mitglieder	Inhalt
Steuerungsgruppe	Vertreterinnen der Leitungen Vertreterin der Qualitätsbeauftragten Trägervereinerinnen/ Trägervereiner Fachberatung Vertreterin/Vertreter des Erzbistums	Koordination; Lenkung des Prozesses; Verantwortung Gesamtprojekt; Erstellen von Arbeitsaufträgen; Zusammenfassung der Ergebnisse;
Leiterinnenkonferenz	Einrichtungsleitungen	Infofluss; Vor- und Nachbereitung der Inhalte; Transfer in die Häuser und zwischen allen Beteiligten; Erstellen bzw. Bearbeiten von Arbeitsaufträgen;
Qualitätsbeauftragtenkonferenz	Qualitätsbeauftragte	Infofluss, Vorbereitung, Reflexion der Inhalte; Transfer in die Häuser und zwischen den Gremien; Erstellen bzw. Bearbeiten von Arbeitsaufträgen; Fachliche Begleitung des Prozesses in den Häusern;
Qualitätszirkel	Qualitätsbeauftragte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Leiterinnen, nach Bedarf Eltern, Vertreter der Fachberatung und / oder des Erzbistums	Erarbeiten von Inhalten; Bewegen der Arbeitsaufträge; Rückkopplung mit der Steuerungsgruppe und den Häusern;
Trägervereinerkonferenz	Trägervereiner	Infofluss; Transfer von und zu der Steuerungsgruppe; Transfer zur Kirchengemeinde; Bearbeiten von Arbeitsaufträgen;
Teamsitzungen der Fachberaterinnen	Fachberaterinnen	Infofluss; Transfer zwischen Gremien; Dokumentation, Verschriftlichung der Infos; Fachliche Begleitung der Einrichtungen, Träger, Gemeinden;

5. Unsere ersten wichtigen Schritte

- ◆ Entscheidung von 20 Einrichtungen zur Teilnahme
- ◆ Fortbildungsmaßnahmen für die Leiterinnen und die Qualitätsbeauftragten in Qualitätsmanagement
- ◆ Befragung der Eltern sowie der Kinder in allen beteiligten Einrichtungen zu ihrer Zufriedenheit
- ◆ Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, das sich am Rahmenleitbild des Erzbistums orientiert.



Integrierte Personal- und Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten der Arbeiterwohlfahrt, Landesverband Hamburg e. V.

Die vorliegenden **Leitsätze und Indikatoren zu Bildungsprozessen bei Kindern in Kindertagesstätten der AWO** wurden gemeinsam im Rahmen einer Fortbildung unter Beteiligung von Eltern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vertretern des Betriebsrates und der Fachberatung entwickelt und im Oktober 2001 verabschiedet.

Sie sind Grundlage in allen AWO Kitas für eine systematische Weiterentwicklung der Bildungsqualität.

Leiterinnen und Leiter sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überprüfen kontinuierlich auf der Grundlage der Leitsätze und Indikatoren die bestehende Bildungsqualität in ihrer Kita und formulieren Qualitätsentwicklungsvereinbarungen.
Dies umfasst gezielte Weiterbildungsmaßnahmen.

Schwerpunkte im Jahr 2002 und 2003:

- Führungskräfte-Training
- Weiterbildung zur Fachfrau/-mann für
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Kitas als Ort der Bildung
 - Kitas als Forscherwerkstätten
 - Sprachentwicklung und -förderung
 - Betreuung von Krippenkindern
 - Betreuung von Hortkindern

Präambel, Leitsätze und Indikatoren der Kindertageseinrichtungen der AWO Hamburg zu „Bildungsprozessen von Kindern“

Präambel

Sinnliche Wahrnehmung und Bewegungserfahrungen bilden den Zugang der Kinder in die Welt und sind Wurzel jeder Erfahrung. Kinder erschließen sich diese mit Wissensdrang und Neugierde und konstruieren im selbsttätigen Handeln individuelle und gemeinsame Bildungserfahrungen.

Wir folgen den Kindern auf diesen Spuren, begegnen ihnen mit Achtung und Wertschätzung und gehen mit ihnen verlässliche Bindungen ein. So erleben sie partnerschaftliches Verhalten und entwickeln Vertrauen in eigene Kräfte und soziale Beziehungen.

Wir nehmen das Staunen der Kinder auf, begleiten ihre Ideen, Fragen und Erkenntnisse, um diese mit ihnen gemeinsam weiterzuentwickeln.

Wir berücksichtigen die Lebenswelt und individuellen Erfahrungen jedes Kindes als Ausgangspunkt für lebendiges Lernen und regen gemeinsame Lernerfahrungen durch interessante Impulse an.

Wir handeln auf der Grundlage unserer Kompetenz und bilden uns kontinuierlich weiter, um den Bildungsauftrag umzusetzen.

Eltern sind Experten für ihr Kind. Wir gestalten den Dialog mit den Eltern und sorgen für Transparenz, damit Bildungsprozesse von Kindern gelingen.

Leitsatz 1

Wir nehmen Neugierde und Wissensdrang der Kinder bewusst wahr und unterstützen ihre Experimentierfreude, ihre Lust und Ausdauer am Forschen und Lernen.

Indikatoren

- Wir beobachten Neugierde und Wissensdrang der Kinder regelmäßig, dokumentieren unsere Beobachtungen und nutzen sie auch, um uns und die Eltern vom „Bildungshunger“ der Kinder begeistern zu lassen.
- Wir tauschen unsere Beobachtungen im Team in einer geregelten Form aus und berücksichtigen gezielt die Interessen der Kinder.
- Die Kinder haben freien Zugang zu vielfältigen anregenden Materialien und Räumen und werden von uns in ansprechender Weise an neue Materialien herangeführt.
- Wir zeigen einen flexiblen Umgang mit Regeln und Tagesablauf und nehmen uns zurück, um den Kindern ausdauernde Spiel- und Lernerfahrungen zu ermöglichen.
- Persönliche Grenzen und Ängste der Kinder und Erwachsenen (auch eigene) werden von uns respektiert.
- Wir suchen nach konstruktiven Lösungen, die Kinder nicht in ihrem Forschungsdrang behindern, wenn wir unsere persönlichen Grenzen wahrnehmen.

Leitsatz 2

Ausgehend von der Lebenswelt der Kinder erschließen wir den Kindern vielfältige Zugänge zu Wissen und Weltverständnis, um Freude am lebenslangen Lernen zu entdecken.

Indikatoren

- Wir entwickeln mit den Kindern gemeinsam Projekte und überprüfen regelmäßig während des Prozesses, ob die Angebote spannungs- und anregungsreich sind.
- Wir bieten Fantasie anregendes Material und geeignete Medien, um Kinder zum Weiterlernen und -erfahren zu motivieren.
- Wir kennen verschiedene Methoden der Wissensaneignung bei Kindern und wenden diese fachkundig an.
- Wir beobachten die Aktionen und Reaktionen der Kinder auf unsere Angebote und regen die Kinder durch differenzierte Impulse dazu an, Eigeninitiative und eigene Lernzugänge auszubauen.

Leitsatz 3

Zur ganzheitlichen Entwicklung der Kinder ermöglichen wir vielfältige Wahrnehmungs-, Bewegungs- und anregende Sinneserfahrungen.

Indikatoren

- Wir ermöglichen den Kindern, regelmäßig und bewusst Naturerfahrungen zu machen.

- Die Kinder werden durch eine entsprechende Raum- und Gartengestaltung und die Nutzung sonstiger Erlebnisräume (Wald, ...) immer wieder zu Bewegung und Körpererfahrungen auf / in verschiedenen Ebenen angeregt und durch uns dazu ermutigt.
- Wir schaffen in den vorhandenen Räumen Rückzugsmöglichkeiten, damit sich Kinder entspannen und wohlfühlen können.
- Wir bieten den Kindern Möglichkeiten zum Singen, Tanzen, Hören von Musik und Ausprobieren von Musikinstrumenten an.
- Wir bieten den Kindern sinnes- und wahrnehmungsfördernde Materialien für Rollenspiele, kreative Gestaltung, Körper- und Sinneserfahrung an, die sie auch selbstständig nutzen können.

Leitsatz 4

Durch unser Vorbild, Gespräche und gezielte Impulse regen wir Kinder in ihren Fähigkeiten an, sich sprachlich miteinander und mit uns zu verständigen und Sprache zum Wissenserwerb, Aufbau sozialer Kompetenz und zur Selbsterkenntnis zu nutzen.

Indikatoren

- Wir begegnen Kindern wertschätzend, freundlich und einfühlsam und sind verlässliche Ansprechpartner.
- Wir regen Kinder an, Gedanken und Empfindungen in vielfältigen Formen Ausdruck zu verleihen.
- Wir geben Kindern sprachliche Anregungen, stellen ihnen anregende, weiterführende Fragen und machen uns regelmäßig ein Bild vom Sprachvermögen der Kinder.
- Wir beobachten regelmäßig, wie Kinder ihre Beziehungen pflegen und Konflikte regeln und unterstützen sie dabei, ihren Platz als Individuum in einer Gruppe zu finden.
- Wir ermutigen Kinder, Fehler und Grenzen als Lernchance zu erfahren, indem wir selber geduldig und unterstützend mit den Lernprozessen der Kinder umgehen.
- Wir nehmen uns bewusst Zeit und nutzen Gelegenheiten, die Fähigkeiten der Kinder zu bestätigen und anzuerkennen.

Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten e.V.

Konzept, Materialien und Implementierungsprozess

Die Entstehung der „Materialien zur Qualitätsentwicklung“

In den Jahren 1998 bis 2000 wurden, in Zusammenarbeit mit neun Kindertageseinrichtungen in unterschiedlichen Stadtteilen und Einzugsgebieten, Prozesse der Selbstklärung und der Erforschung der eigenen Arbeit initiiert. Das Projekt „Qualitätsentwicklung“ wurde unter dem Dach der Internationalen Akademie – Institut für den Situationsansatz gGmbH Berlin von *Hedi Colberg-Schrader* und *Ludger Pesch* durchgeführt. Auf der Seite des Trägers 'Vereinigung' begleitete ein Projektbeirat, in dem neben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den beteiligten Kitas auch die verschiedenen betrieblichen Ebenen – wie Vorstand, Referenten, Fachberatung, Betriebsrat – beteiligt waren, den Entwicklungsprozess in den Projekteinrichtungen. Diese Einbindung in betriebliche Strukturen wurde als erster Schritt dazu begriffen, die Erfahrungen aus „Modelleinrichtungen“ auch für die anderen Einrichtungen des Trägers verwertbar zu machen.

Das Hamburger Projekt wurde in einem Zeitraum begonnen, der von größeren Strukturveränderungen und konzeptionellen Neuorientierungen geprägt war: Die Einführung der „Verlässlichen Halbtagsgrundschule“ (VHGS) hatte für die ‚Vereinigung‘ erhebliche personalwirtschaftliche Konsequenzen. Die Betreuung von Schulkindern wurde in neuer Aufgabenverteilung zwischen Schule und Kindertagesstätten organisiert, in den Kitas mussten in diesem Umstrukturierungsprozess Personalkapazitäten abgebaut werden. In den einzelnen Einrichtungen wurden die Strukturveränderungen von konzeptionellen Neuorientierungen geleitet. Die durch Sparmaßnahmen ausgelöste Suche nach neuen Zuschnitten von Abteilungen, nach veränderten Gruppenarrangements und Arbeitsabläufen wurde mit der Entwicklung von einrichtungsspezifischen Konzepten verbunden, wobei das Leitbild der ‚Vereinigung‘ einen übergreifenden inhaltlich-konzeptionellen Rahmen bot. Die Folge war, dass die Einrichtungen nicht mehr einheitliche genormte Strukturen aufwiesen, sondern sehr unterschiedliche Binnenstrukturen – nach Größe von Abteilungen, nach Gruppenformen, nach Alters- und Betreuungszeitmischungen – gestaltet hatten. Unter diesen neuen Rahmenbedingungen mussten Kinder und Erwachsene sich erst einmal orientieren und zurechtfinden, die neuen Strukturen boten – soviel war schon deutlich – viele neue Möglichkeiten aber auch Risiken. Die Frage danach, was die Kinder mit den veränderten Bedingungen anfangen können und was die Veränderungen für die Erwachsenen bedeuten, brannte vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den beteiligten Einrichtungen auf den Nägeln.

Qualitätsentwicklung wurde im Projekt als dynamischer Prozess begriffen, in dem zunächst einmal die pädagogischen Fachkräfte sich ihrer Vorstellungen, Werte und Verständnisse bewusst werden und diese für eine Verständigung mit anderen auf kommunizierbare Punkte bringen mussten. Die eigene Praxis kritisch in den Blick nehmen, die Lebenssituationen von Kindern und Familien sorgfältig wahrnehmen, Angebote mit Blick darauf begründet konzipieren und gestalten, Ergebnisse regelmäßig überprüfen und die Arbeit selbstbewusst nach außen darstellen – dies sind Vorgehensweisen einer reflexiven Praxis, wie sie im Laufe des Projekts geübt und in übertragbare Arbeitsweisen überführt werden sollten.

Schwerpunkte und Entwicklungslinien der Qualitätsentwicklung

Eine wichtige Erfahrung im Projekt war, dass es hilfreich ist, sich auf einige wenige Ansatzpunkte der Qualitätsentwicklung zu konzentrieren. Es gäbe zwar viele wichtige Vorhaben, die man sich zur Verbesserung der Kita-Arbeit vorstellen könnte. Aber damit nicht die Fülle all dessen, was getan werden könnte, erdrückend wirkt und dazu führt, dass man erst gar nicht anfängt, nahm man sich bewusst nur einige überschaubare Ziele vor. In dieser Redu-

zierung auf machbare Schritte kann man dann realistisch davon ausgehen, dass das Geplante erreicht werden kann.

Es wurden **vier Qualitätsversprechen** und darauf bezogene Instrumente entwickelt, die im folgenden kurz im Überblick dargestellt werden:

- Kinder sorgfältig wahrnehmen und in ihrer Entwicklung begleiten

Entwicklungspsychologische Erkenntnisse verweisen darauf, welche zentrale Rolle die Qualität der Beziehung zwischen Erwachsenen und Kindern für die Förderung des kindlichen Lernvermögens spielt. Mit gezielten und systematischen Beobachtungs- und Dokumentationsformen sollen die Erzieherinnen und Erzieher ihren Blick für die einzelnen Kinder und deren individuelle Entwicklungswege schärfen, damit sie die Kinder in ihren Kompetenzen und Lerninteressen stärken und unterstützen können. Es gibt erste Erfahrungen, die zeigen, dass der Blick der Pädagogen auf die Kinder differenzierter wird und dass die Verständigung im Team über Entwicklungswege einzelner Kinder und deren gezielte Förderung als wichtiger Professionalisierungsschritt empfunden wird. Es wird berichtet, dass die Verständigung mit Eltern auf der Basis von Beobachtungen sehr viel fundierter gelingt, was bei den Eltern auf Anerkennung und Zustimmung stößt. Es gibt aber auch die Rückmeldung aus Kitas, dass es nicht leicht ist, Beobachtung und Dokumentation im Alltag der Kitas umzusetzen, vor allem krankheitsbedingte Personalengpässe werden als Grund dafür genannt, dass das Vorhaben scheitert.

- Reichhaltige Bildungsgelegenheiten schaffen und nutzen

Ein weiterer Schwerpunkt ist das Angebot reichhaltiger Bildungsgelegenheiten für die Kinder. Kitas sollen Orte sein, an denen Kinder viel entdecken und forschen können, wo Grundhaltungen des Lernens erworben werden können, wo kulturell bereichernde Eindrücke vermittelt werden und wo soziales Lernen gefördert wird.

Im Rahmen einer bewusst gestalteten Bildungsarbeit sollten das interkulturelle Lernen und die Förderung der Sprachkompetenzen der Kinder einen besonderen Stellenwert bekommen.

Die Pädagogen werden dazu angeregt, nicht nur ein reichhaltiges Bildungsangebot zu gestalten, sondern auch regelmäßig zu überprüfen, inwieweit die Kinder das Angebot annehmen, welche Wirkung bei den Kindern erzielt wird, in welcher Weise die Kinder Angebote selbst mitgestalten und dabei auch andere Akzente setzen, als die Pädagogen vorgedacht hatten. Es wird also eine Kita-Praxis der sorgfältigen Vorbereitung, aber auch des Auswertens und Erfahrungssammelns befördert.

- Eltern in vielfältiger Weise einbeziehen

Die Kooperation mit Eltern ist eine weitere Entwicklungslinie für die Praxis der Kitas. Dabei geht es einmal um eine regelmäßige Verständigung mit den Eltern über die Entwicklungsschritte ihres Kindes. Daneben geht es darum, die Kita als Anlaufstelle und Begegnungsort für Eltern zu öffnen und interessierten Eltern Mitwirkungsmöglichkeiten einzuräumen.

Es sollte Standard in den Kitas werden, dass Eltern regelmäßig nach ihren Erwartungen und Anregungen, aber auch nach ihrer Kritik an der Kita und den dort tätigen Fachkräften gefragt werden.

- Personalentwicklung fördern

Die Materialien enthalten Leitfäden und Anregungen zur Entwicklung von Teamarbeit und zur Gestaltung eines funktionierenden Besprechungswesens. Ein verbindlicher Schwerpunkt ist das regelmäßige Jahreszielgespräch, das als Instrument zur Arbeitsplanung und zur Personalentwicklung eingeführt werden wird.

Zur Implementation der Materialien

Die Texte und Instrumente, die im Projekt entwickelt und als Broschüre² allen Kindertageseinrichtungen zur Verfügung gestellt wurden, sind inzwischen Gegenstand eines betriebsweiten Umsetzungsprozesses innerhalb der ‚Vereinigung‘.

Um möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, soll auch für die Umsetzung der im Projekt entwickelten Materialien und Instrumente zur Qualitätsentwicklung ein prozesshaftes, beteiligungs- und dialogorientiertes Vorgehen gelten. Die verschiedenen Handlungsebenen der Zentrale des Betriebes (Vorstand, Referenten, Beratungsdienste) ziehen mit Blick auf diesen Umsetzungsprozess an einem Strang. Sie haben sich auf einen Gesamt Ablauf von fünf Jahren verständigt. Jährlich werden mit Blick auf den jeweils erreichten Arbeitsstand Vereinbarungen für konkrete Arbeitsschritte getroffen.

Unterstützung von verschiedenen Seiten wird sichergestellt: Die Referentinnen und Referenten als Dienstvorgesetzte der Kitas befördern die Qualitätsentwicklung, indem sie mit den Einrichtungen ihres Kreises kontinuierlich im Gespräch sind und mit konkreten Zielvereinbarungen den Arbeitsprozess der einzelnen Einrichtungen zielorientiert strukturieren helfen. Fachberaterinnen und Fachberater begleiten Entwicklungsprozesse an einigen Stellen mit solchen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten, die von Einrichtungen gewünscht bzw. gebraucht werden. Durch einschlägige Fortbildungsangebote für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Themen und Arbeitsansätze vertieft, einrichtungsbezogene Fortbildungsformen (wie Studientage) können die inhaltlich-fachliche Zusammenarbeit auf Einrichtungsebene befördern. Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den Jahren 1998 – 2000 an dem Qualitätsentwicklungsprojekt beteiligt waren, sind interessiert, als Multiplikatoren bei der Verbreitung der Arbeitsansätze und der Instrumente mitzuwirken. „Wir haben schon Erfahrung im pragmatischen Herangehen, wir können unterstützen, dass man einfach beginnt und etwas ausprobiert.“ „Wir wollen Mut machen und mögliche Ängste abbauen“, „Wir können zeigen, wie sich die neuen Arbeitsformen in die Alltagsarbeit der Kitas einfügen lassen“, so die motivierenden Äußerungen von dieser Seite.

Das trägerinterne Geflecht von Qualitätsdiskursen und Unterstützungsmaßnahmen

Folgende Arbeits- und Kommunikationsebenen werden bei dem Qualitätsentwicklungsprozess bewusst einbezogen. Sie bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielfältige Gelegenheiten, sich zu beteiligen. Die verschiedenen Arbeitsebenen greifen ineinander und ergänzen sich.

Kollegiale Beratung im Team: Austausch über Beobachtungen, über Entwicklungsstand von Kindern, über vorhandene Anregungen und Aktionsmöglichkeiten für die Kinder, über Raumgestaltung und neue Angebotsformen;

Diskussion und Erfahrungsaustausch auf Kita-Ebene: Dienstbesprechungen, Studientag, regelmäßige Arbeit an der Konzeptionsentwicklung;

Regionale Arbeitszusammenhänge: Erfahrungsaustausch mit Nachbarkitas, Hospitation in anderen Kitas, Arbeit in Regionalgruppen;

Kreisebene: Veranstaltungen für Leitungskräfte, für Erziehungsfachkräfte und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Hauswirtschaftsbereich in berufsgruppenspezifischen und in gemischten Gruppen;

Kreisübergreifende AG: Arbeitsgruppen zur Vorbereitung auf die Kita-Card, Arbeitsgruppen zu bestimmten aktuellen Themen, wie z. B. „Interkulturelles Lernen“;

Gesamtbetriebsebene: Planungskonferenzen, Fortbildungsangebote, die regelmäßig erscheinende Zeitschrift STADTKINDER als Forum zum Erfahrungsaustausch, Dokumentation von guten Erfahrungen und von Hindernissen.

² ‚Vereinigung‘: Materialien zur Qualitätsentwicklung. Stadtkinder Nr. 3, August 2000

Gütesiegel Bewegungskindertagesstätte

Idee und Umsetzung

Seit 1998 arbeitet die Hamburger Sportjugend an dem Projekt „Gütesiegel Bewegungskindertagesstätte“. Hierfür ist ein Arbeitskreis eingesetzt worden, in dem Leiterinnen führender Hamburger Sport- und Bewegungskindertagesstätten aus dem Mitgliedsbereich des Hamburger Sportbundes und der Bildungsreferent der Sportjugend, arbeiten.

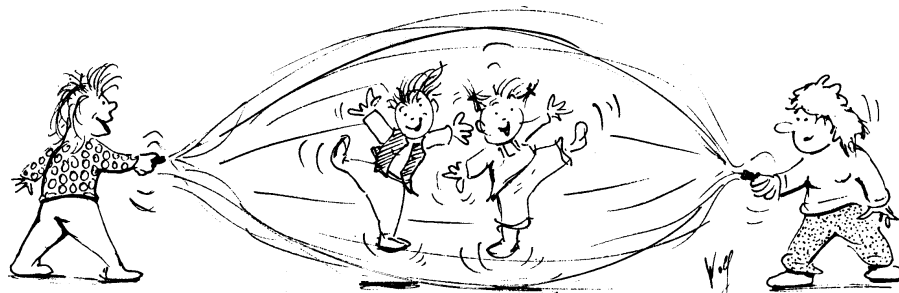
Ziel ist die Einführung und Absicherung von Qualitätsstandards in der psychomotorisch-orientierten Bewegungserziehung in Kindertagesstätten. Dazu gehören nach unserer Auffassung insbesondere die Aus- und Fortbildung von Erzieherinnen und Leiterinnen interessierter Einrichtungen, des weiteren die Veränderung und Erweiterung der Bewegungsangebote für Kinder, die qualitative Verbesserung der materiellen Ausstattung (z. B. Bewegungsraum), die Intensivierung der Elternarbeit und die Möglichkeit zur kooperativen Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Die Qualitätsstandards beziehen sich daher auf folgende Bereiche:

- **Konzeption**
 - **Aus- und Fortbildung**
 - **Bewegungsangebote**
 - **räumliche/materielle Ausstattung**
 - **Elternarbeit**
 - **Kooperation**

Vor dem Hintergrund der beabsichtigten Einführung des Kita-Gutschein-Systems in Hamburg und der damit verbundenen Änderungen im Verhältnis Eltern/Kinder (Kunde) und der Einrichtung Kindergarten/Kindertagesstätte (Anbieter) beabsichtigt die Hamburger Sportjugend, interessierten Einrichtungen die Möglichkeit zu geben, durch den Erwerb des „Gütesiegels Bewegungskindertagesstätte“ nach innen psychomotorisch-orientierte Bewegungserziehung umzusetzen und nach außen mit diesem Profil zu werben.

Das zentrale Anliegen der psychomotorisch-orientierten Bewegungserziehung ist die gesunde Entwicklung der Kinder, die Kompensation von Entwicklungsstörungen und die Verringerung von Entwicklungsdefiziten und dadurch erlittener Einschränkungen.

Die Hamburger Sportjugend möchte durch die Einführung und Vergabe des „Gütesiegels Bewegungskindertagesstätte“ zur Gesundheitserziehung von Kindern beitragen und dies nach Möglichkeit langfristig sichern.



Anerkennungskriterien für das „Gütesiegel Bewegungskindertagesstätte“

Bewegungserziehung soll als integrierter Bestandteil des pädagogischen Auftrags von Kindertagesstätten (Kitas) anerkannt und verbreitet werden. Durch Bewegungserziehung soll die Entwicklung von Kindern gefördert und damit ihr Lebensalltag und ihre Zukunft verbessert werden. Mit der Anerkennung von Kitas als Bewegungs-Kitas können diese unterstützt und zukünftig nach Maßgabe der Erfüllung der nachstehenden Kriterien entsprechend gefördert werden. In einem Drei-Stufen-Modell mit unterschiedlichen Förderstufen können Kitas aller Träger auf Antrag eingestuft werden, wenn diese sich zu einer Bewegungs-Kita verändern und dementsprechend gefördert werden wollen (Beratung, Ausbildung, finanzielle Unterstützung). Grundsätzlich soll die Förderung allen anerkannten Bewegungs-Kitas im Sinne dieses Kriterienkatalogs zugute kommen.

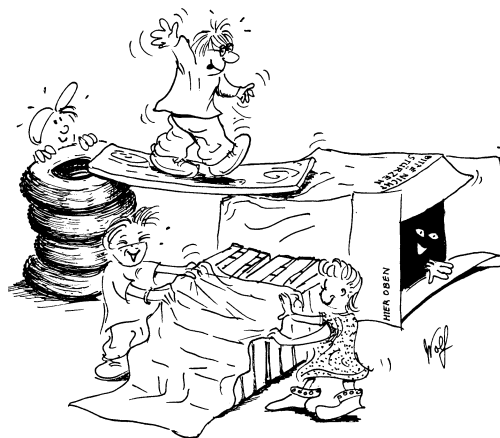
Die Kita erklärt die Absicht, sich zu einer Bewegungs-Kita im Sinne der nachfolgenden Kriterien verändern zu wollen:

1. Anerkennung der Richtlinien im „Handlungsrahmen für eine bewegungsfreudige Kindertagesstätte“ durch den Träger, die Leitung der Kita und die pädagogischen Fachkräfte.
2. Festschreibung der „Bewegungserziehung“ im pädagogischen Konzept der Kita.
3. Die Kita führt täglich Bewegungsangebote durch (s. Stufenmodell).
4. Die Leitung der Kita muss eine vom AK „Gütesiegel Bewegungskindergarten“ angebotene oder anerkannte Ausbildung (z. B. die Zusatzqualifikation „Psychomotorik/Bewegungs-pädagogik“ [200 UE / P.E.S.I.R.] oder „Motopädagogik“ [200 UE / ak'M]) nachweisen. Mindestens je eine Gruppenleitung oder 50 % des pädagogischen Personals muss die Zusatzqualifikation „Psychomotorische Grundlagen für die Bewegungserziehung“ (60 UE Hamburger Sportjugend) oder eine gleichwertige Fortbildung nachweisen. Alle pädagogischen Fachkräfte müssen Fortbildungen zur „Bewegungserziehung im Kleinkind- und Vorschulalter“ – auf den individuellen Bedarf der Kita ausgerichtet – absolvieren. Nähere Regelungen zur Erfüllung der o. g. Aus- und Fortbildungen sind im Stufenmodell und im „Handlungsrahmen für eine bewegungsfreudige Kindertagesstätte“ angeführt.
5. Für die Bewegungsbedürfnisse der Kinder müssen der Kita zeitweise/jederzeit ausreichende Räumlichkeiten zur Verfügung stehen und ein geeignetes Außengelände muß zeitweise/jederzeit verfügbar und zugänglich sein (Näheres ⇒ siehe Stufenmodell und „Handlungsrahmen für eine bewegungsfreudige Kindertagesstätte“).
6. Zur Umsetzung des Bewegungskonzeptes müssen der Kita vielfältige kindgerechte Materialien zur Verfügung stehen.
7. Die Kindertagesstätte verpflichtet sich, begleitende Veranstaltungen für die Eltern:
 - zur Bewegungserziehung,
 - zur Arbeit der Kita,
 - bezogen auf die jeweilige Stufe, regelmäßig durchzuführen.

Auszug aus dem Stufenmodell „Gütesiegel Bewegungskindertagesstätte“

Für die Anerkennung und Einstufung einer beantragenden Kindertagesstätte im Sinne des Kriterienkatalogs „Gütesiegel“ Bewegungskindertagesstätte müssen folgende, in den jeweiligen Stufen beschriebene Anforderungen durch die Einrichtung erfüllt, und vom AK „Gütesiegel-Bewegungskindertagesstätte“ bestätigt worden sein. Um nach der jeweiligen Stufe gefördert werden zu können, müssen alle Anforderungspunkte der entsprechenden Stufe sowie der vorangegangenen Stufen erfüllt sein. Die Anforderungen sind ausgerichtet an folgenden Punkten:

1. Konzept Bewegungserziehung
2. Aus-/Fortbildung
3. Bewegungsangebote
4. räumliche/materielle Ausstattung
5. Elternarbeit
6. Kooperation



1. Stufe

1. Die Kindertagesstätte erklärt die Absicht, sich zu einer Bewegungskindertagesstätte im Sinne der Anerkennungskriterien verändern zu wollen und setzt sich mit den Grundlagen psycho-motorischer Entwicklungsförderung auseinander. Beginn der Konzeptentwicklung zur „Bewegungserziehung“.
2. Teilnahme der Leitung der Kindertagesstätte sowie mindestens je einer Gruppenleitung oder 50 % des pädagogischen Personals an
 1. einer Einführungsveranstaltung „Bewegungserziehung im Kindergarten“ durch den AK „Gütesiegel Bewegungskindertagesstätte“ sowie Besichtigung einer vom AK empfohlenen Bewegungskindertagesstätte;
 2. einer Einrichtungs bezogenen Fortbildung des AKs „Gütesiegel Bewegungskindertagesstätte“ zu folgenden Themen:
 - Vorstellung des bestehenden und Entwicklung des Konzeptes zur „Bewegungserziehung“,
 - Psychomotorische Grundprinzipien am Beispiel einer Praxiseinheit,
 - Schwerpunktthema nach Wahl der Einrichtung.

Die Leitung der Kindertagesstätte muss die Ausbildung gemäß Bestimmung 4 der Anerkennungskriterien für das „Gütesiegel“ Bewegungskindertagesstätte begonnen haben.

3. In der Anfangsphase tägliche Bewegungsangebote für die Kinder, dann täglich offene, zeitlich festgelegte und angeleitete Bewegungsangebote für die Kinder.
4. Zu Beginn **zeitweise** Nutzung der Räumlichkeiten als Bewegungsräume, **übergehend in jederzeitige** Nutzung der Räumlichkeiten als Bewegungsräume.

Zeitweise Nutzung eines geeigneten Außengeländes für kindliche Bewegungsbedürfnisse.

5. Durchführung eines Info- Abends für die Eltern zur Bewegungserziehung innerhalb von drei Monaten nach der Einführungsveranstaltung „Bewegungserziehung im Kindergarten“ Ein 2. Elternabend zum Konzeptentwurf „Bewegungserziehung“ muss erfolgt sein.
6. Teilnahme der Kindertagesstätte am Treffen der Bewegungskindertagesstätten Hamburger Sportvereine

Referentinnen / Referenten**Beate Irskens**

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge
Am Stockborn 1-3
60439 Frankfurt am Main
Tel.: 0 69/9 58 07-4 13
Email: irskens@deutscher-verein.de

Dr. Mathias Urban

Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung
Arndtstraße 1
65185 Wiesbaden
Tel.: 06 11/9 10 23 33
Email: m.urban@kronbergerkreis.de

Prof. Dr. Wolfgang Tietze

FU Berlin
Institut für Kleinkindpädagogik
Takustraße 4
14195 Berlin
Tel.: 0 30/83 85 46 64
Email: tietze@zedat.fu-berlin.de

Anita Dischinger

CoLibri Management Service
Junkersfelde 13
79211 Denzingen
Tel.: 07 66/6 94 96 40
Email: colibriMS@t-online.de

Sören Arlt

Amt für Kindertagesbetreuung
Hamburger Str. 37
22083 Hamburg
Tel.: 040/4 28 63-25 01
Email: soeren.arlt@bbs.hamburg.de

Frank Burmeister

Diakonisches Werk Hamburg e.V.
Königstraße 54
22767 Hamburg
Tel.: 040/30 62 03 32
Email: burmeister@diakonie-hamburg.de

Monika Abraham

Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis gGmbH
Beim Rauhen Hause 21
22111 Hamburg
Tel.: 0 40/6 51 04 13
Email : abraham.isp@rauheshaus.de

Anita Schuster

Kita Deelbögenkamp
Träger: Kinderwelt Hamburg e.V.
Deelbögenkamp 4 a
22297 Hamburg
Tel.: 0 40/51 61 14
Email: kinderwelt.deel@t-online.de

Indra Emunds

Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.
50937 Köln
Sülzburgstraße 140
Tel.: 02 21/4 76 05 – 3 14
Email: i.emunds@asb-online.de

Gundula Schult

Kita Räuberhöhle
Träger: ASB Hamburg e.V.
Gasstraße 18
22761 Hamburg
Tel.: 0 40/8 90 49 28

Magdalena Wilmanns

Caritasverband Hamburg e.V.
Danziger Straße 66
20099 Hamburg
Tel.: 28 01 40 - 0
Email: willmann@caritas-hamburg.de

Hedi Colberg-Schrader

Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten e.V.
Oberstraße 14 b
20148 Hamburg
Tel.: 4 21 90 – 0
Email: h.colberg-schrader@kitas-hamburg.de

Monika Holthus

Arbeiterwohlfahrt Hamburg e.V.
Rothenbaumchaussee 44
20148 Hamburg
Tel.: 41 40 23- 39

Elsbeth Elsner

Sport- und BewegungskiTa Billwerder Straße
Träger: Turn- und Sprotgemeinschaft Bergedorf von 1860 e.V.
Billwerder Straße 609
21033 Hamburg
Tel.: 0 40/72 54 95 24
Email: elsbeth_elsner@tsg-bergedorf.de

Anbieter die unter anderem Qualitätsentwicklung begleiten

Angebot	Name/Institution	Anschrift	E-Mail/ Homepage	Telefon
Qualitätsentwicklung Qualitätsmanagement	Beate Irskens Deutscher Verein für öffentliche u. private Fürsorge	Am Stockborn 1-3 60439 Frankfurt a. M.	Irskens@Deut- scher-Verein.de	0 69/9 58 07 01 0 69/95 80 74 13
Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung	Dr. Mathias Urban Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung	Arndtstraße 1 65185 Wiesbaden	M. Urban@- Kronber- gerkreis.de	06 11/9 10 23 36
KES-R Kindergarten- skala	Prof. Dr. Wolfgang Tietze FU Berlin Institut für Kleinkind- pädagogik	Takustraße 4 14195 Berlin	Tietze@zedat.fuberlin.de	0 30/83 85 46 64
DIN EN ISO 9000	Werner Flaig Anita Dischinger CoLibri Management Service	Junkersfelde 13, 79211 Denzingen Cranachstraße 12, 12157 Berlin	ColibriMS@t-online.de	0 76 66/94 96 40 0 30/61 28 76 95
IQUE Integrierte Qualitäts- und Per- sonalentwicklung	Ulrike Ziesche Silke Gebauer-Jorzick	Hamburger Straße 95 22926 Ahrensburg Donnerstraße 18 22763 Hamburg	Ulrike.Ziesche @t-online.de Silke.Gebauer- Jorzick@donner- straße.de	0 41 02/82 25 14 0 40/39 12 40
Jahresarbeitszeit- modelle	Fa. Impuls-Soziales Management Ansprechpartner in Hamburg	Maulbeerplantage 14 34123 Kassel Frau Inselmann Sandkuhlenkoppel 25 22399 Hamburg	www.e-impuls.de info@e-impuls.de	05 61/7 81 84 10 0 40/64 50 68 66
Qualitäts- und Organisationsent- wicklung, die Betei- ligte und das bereits Erarbeitete einbe- zieht. Lernwerkstätten zum Thema Qualität.	Ines Stade Karin Stubben SUPERvisions- NETZwerk	Fanny-Lewald-Ring 64 21035 Hamburg	www.supervision s-netzwerk.de info@supervision snetzwerk.de	0 40/73 59 01 02
Qualitätsentwicklung Qualitätsmanage- ment	Monika Abraham Isp Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis gGmbH	Beim Rauhen Haus 21 22111 Hamburg	Abraham.isp@- rauheshaus.de	0 40/6 51 04 13
Dienstplangestal- tung, flexible Ar- beitszeitmodelle Qualitätsmanage- ment im Rahmen von Team- und Pro- filentwicklungspro- zessen für Träger und Einrichtungen Leitungsqualifizie- rung „Fachwirtin für Kindertageseinrich- tungen“, (Zertifikats- kurs 240 Stunden)	Camino gGmbH, Martin Cramer,	Scharnhorststraße 5 10115 Berlin	martin.cramer@ camino- werkstatt.de	0 30/7 86 29 84 Fax: 0 30/7 85 00 91