

zum Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten

1. Vorbemerkung

Das Glossar wird ergänzt und überarbeitet, wenn konkrete Nachfragen der Einrichtungen und uns übermittelte Verständnisprobleme dies erforderlich machen. Die jeweils neueste Ausgabe erkennen Sie am obigen Datum. Das Glossar soll als Verständnis- und Arbeitshilfe dienen, es erläutert daher im LQK-Handbuch verwendete Begriffe aus den Definitionen, Spezifikationen und Anforderungen der 12 Qualitätsbereiche. Es enthält darüber hinaus Begründung für die einzelnen Qualitätsbereiche.

2. Definitionen, Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten

Die gründliche Auseinandersetzung mit den Definitionen, Spezifikationen und Anforderungen der einzelnen Qualitätsbereiche und der Frage, wie diese in der eigenen Einrichtung mit Leben gefüllt werden, ist erforderlich, um im Selbstreport angemessene Ausführungen zu den (Mindest-)Anforderungen machen zu können.

Die **Definitionen** zeigen auf, wie der jeweilige Qualitätsbereich zu verstehen ist. Damit werden die inhaltlichen Grundlagen gelegt und der Rahmen für ein gemeinsames Qualitätsverständnis im Bearbeitungs- und Begutachtungsprozess geschaffen. Die Definitionen dienen dazu, das alltägliche Arbeitshandeln im Allgemeinen und die Qualitätsentwicklung im Besonderen an diesem gemeinsamen Verständnis zu orientieren.

Zum Beispiel:

Führung (Qualitätsbereich 8) ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln, keine besondere Position in der Organisation. Deshalb kann dieser Bereich nicht vornehmlich als Leitungsfrage bearbeitet werden.

Bei der Steuerung der Kindertagesstätte (Qualitätsbereich 10 Controlling) geht es nicht nur um betriebswirtschaftliche Aussagen, sondern auch um Indikatoren zur Messung der Zielerreichung.

Die jeweilige Definition wird durch **Spezifikationen** verdeutlicht und konkretisiert. Die Spezifikationen sind als Beispiele oder Ideengeber zu den Anforderungen zu verstehen, die strukturbildend und handlungsleitend für die Qualitätsentwicklung sein können. Es handelt sich gewissermaßen um Arbeitsfelder und »Baustellen«, in bzw. auf denen bei der Verbesserung der Qualität gearbeitet werden kann. Die Spezifikationen haben erklärende Funktion für die Qualitätsbereiche, sie sollen das Verständnis der Qualitätsbereiche durch Konkretisierungen vertiefen.

Die Liste der Spezifikationen ist nicht abschließend; sie kann – und sollte – ergänzt werden. Die Spezifikationen sind Verständnishilfen, gewissermaßen Operationalisierungsangaben zu den Definitionen. Sie sind keine Mindestanforderungen und damit keine Prüfgrundlagen. Eine Ausnahme besteht in Qualitätsbereich 1, weil hier die Spezifikationen ausdrücklich als Anforderungen übernommen sind.

Die **Anforderungen** stellen Mindestanforderungen dar; sie sind die alleinige Prüfgrundlage der Testierung, ihre Erreichung ist im Testierungsverfahren von den Organisationen zwingend nachzuweisen. Die Anforderungen sind Gegenstand des Selbstreports und der externen Evaluation. Die Anforderungen sind nicht verhandelbar; sie müssen erfüllt werden. Die Erfüllung der Anforderungen ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Testierung.

Natürlich besteht für die Einrichtungen die Möglichkeit, über die in den Qualitätsbereichen formulierten Anforderungen hinaus, eigene Anforderungen für die jeweilige Praxis festzulegen oder auch die Spezifikationen bei der Qualitätsarbeit in den Blick zu nehmen, sich durch sie anregen zu lassen, die Spezifikationen zu verändern oder zu erweitern. Eine eventuelle »Übererfüllung« der Anforderungen ist ein ausgezeichnetes Qualitätsmerkmal und sollte unbedingt dargestellt werden.

Unter **Nachweismöglichkeiten** sind Beispiele aufgeführt, wie man die Ausgestaltung und Erfüllung der Anforderungen belegen kann. Eine Dokumentation des Qualitätsprozesses mit entsprechenden Belegen für die im Selbstreport gemachten Angaben ist Pflicht. Bei den genannten Nachweismöglichkeiten handelt es sich lediglich um Beispiele und Anregungen. Jede Einrichtung kann und muss ihre eigenen Nachweise anführen. Die Nachweise müssen jeweils den eigenen Angaben des Selbstreports entsprechen und in der Organisation zur Einsichtnahme vorgehalten werden. Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z.B. Konzeptionen, Fragebögen und Ergebnisse der Evaluation, Muster der Förder- und Entwicklungsberichte, Checklisten für Einstellungsgespräche, Inventar- und Prüflisten der Medien, Dienstbesprechungspläne und -protokolle).

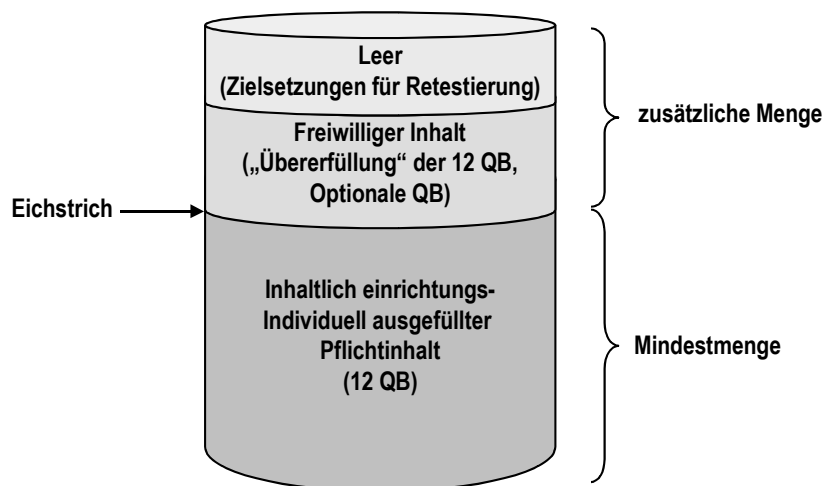
Die **Anforderungen des Lernerorientierten Qualitätsmodells** weisen eine Besonderheit auf. Es wurden formale Anforderungen formuliert, ohne die Einrichtungen auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen. Dies ist auch der Grund, warum wertorientierte Aussagen vermieden wurden. Es handelt sich bei dem Qualitätsmodell um ein »technisches« Instrument, das unabhängig von der Wertorientierung der Kindertageseinrichtung angewendet werden können muss.

Den Einrichtungen ist jedoch freigestellt, ihre spezifische Wertorientierung selbst im Modell zu realisieren. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen Themen das Leitbild Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die eigenen Selbstaussagen bestehen. Aussagen zur organisationsspezifischen Wertorientierung sind hier von den Organisationen explizit gefordert. Auf diese Weise können Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen, organisationsübergreifende Ver-

gleichbarkeit und organisationsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden.

Die Anforderungen sind gewissermaßen die Gefäße, die gefüllt werden müssen, wobei es unterschiedliche Inhalte und auf einer Mindestbasis unterschiedliche Füllmengen geben kann. Dem entspricht auch ein nicht normatives Begutachtungsverfahren, das nicht eigene inhaltliche Setzungen überprüft, sondern die Stimmigkeit und Begründetheit sowie die eingeführte Systematik der inhaltlichen Selbstfestlegungen der Organisationen.

Das Prinzip der Qualitätsanforderungen



Es wird also ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber organisationspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erforderlich sind und entsprechende, inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht und nachgewiesen werden müssen. **Es ist sehr wichtig, dass der Selbstreport die inhaltlichen Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (zumindest zusammenfassend) beschreibt und nicht nur die eingesetzten Verfahren nennt.**

3. Der Zusammenhang zwischen dem Leitbild und den anderen Qualitätsbereichen

Das **Leitbild** mit der einrichtungsspezifischen **Definition gelungenen Lernens** bildet die Folie aller Qualitätsanforderungen und gibt die Richtung für deren konkrete Bearbeitung vor. Hierauf ist bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug zu nehmen. So könnte z.B. die Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse (Qualitätsbereich 6) in Bezug auf die Definition gelungenen Lernens erfolgen.

Die fast in jedem Qualitätsbereich aufgeführte Anforderung „**Ein Zusammenhang der Qualitätsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.**“ meint nicht, dass jede einzelne Maßnahme des Bereichs einzeln begründet werden muss, sondern dass die Qualitätsanstrengungen und die Qualitätsergebnisse des Bereichs insgesamt in ihrem Bezug

zum Leitbild und zur Definition gelungenen Lernens ausgewiesen und begründet sind. Das heißt, es muss ein Zusammenhang zwischen der Qualitätsentwicklung im jeweiligen Qualitätsbereich und dem Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens ausgewiesen sein. Es muss in den verschiedenen Qualitätsbereichen erkennbar sein, dass das Leitbild den »roten Faden« der Qualitätsentwicklung bildet.

Um zu den entsprechenden Zusammenhängen zu kommen und diese zu formulieren, kann es hilfreich sein, sich Fragen zu stellen wie:

- Wie tragen die von uns in diesem Qualitätsbereich entwickelten Strukturen, Abläufe und Prozesse sowie die verwendeten Instrumente und Verfahren dazu bei, dass Lernen gelingen kann?
- Welche Aspekte des Leitbildes spiegeln sich in den dargestellten Qualitätsmaßnahmen wider?

4. Erläuterungen zu den einzelnen Qualitätsbereichen

QB 1: Leitbild

Begründung für den Qualitätsbereich

Im Leitbild ist die Selbstbeschreibung einer Kindertagesstätte, in ihm realisiert sich die Identität der KITA. Das Leitbild enthält weiterhin Aussagen zu ihrem Auftrag, ihren Werten und Fähigkeiten, zur konzeptionellen Ausrichtung, der Haltung gegenüber Kindern, Eltern, Kooperationspartnern und der direkten Nachbarschaft, zu ihren Leistungen und Ressourcen.

Das Leitbild bildet den handlungsleitenden Rahmen und ist deshalb die erste Station des Qualitätsverfahrens. Im Leitbild ist das pädagogische Selbstverständnis von Lernen und Entwicklung der jeweiligen Einrichtung als Definition gelungenen Lernens verankert. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was Lernen erfolgreich macht, gibt es keinen »roten Faden« für die Qualitätsentwicklung im Sinne des Modells.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„Identität, Auftrag, konzeptionelle Ausrichtung und allgemeine Ziele“: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder trägerspezifischer Auftrag? Was ist das Besondere an unserer pädagogischen Arbeit? Was ist uns bei unserem (pädagogischen) Konzept wichtig?

Unter dem Begriff „Allgemeine Ziele“ kann in zwei Richtungen geantwortet werden: Welche allgemeinen Ziele werden mit der Einrichtung verfolgt (z.B. Integration von Kindern mit Behinderung) oder welche Ziele werden für die eigene Organisation angestrebt (z.B. Profilierung als KITA für experimentelles Spielen, Erkunden, Lernen). In jedem Fall geht um die Organisationsziele, nicht um die Lern- und Entwicklungsziele der Kinder.

„Werte“: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

„Kunden“: An wen wenden wir uns – derzeitige und potenzielle Kunden (z.B. Kinder mit bestimmten Begabungen, Eltern eines Betriebs, Eltern einer bestimmten religiösen Gemeinschaft etc.) ?

„**Fähigkeiten und Leistungen der Kindertagesstätte**“: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches »know how« verfügen wir? Was, welche Dienstleistungen und Produkte, bieten wir?

„**Ressourcen der Einrichtung**“: Was haben wir dafür zur Verfügung? Auf welche Personalressourcen, materielle Ressourcen, Finanzen, Räumlichkeiten, Ausstattung etc. können wir zurückgreifen? Diese Position ist ein »Joker«; hier soll die Einrichtung sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit »speisen«.

„**Definition gelungenen Lernens im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder**“: Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und bei unserer besonderen Zielgruppe gelungenes Lernen stattgefunden? Welche Kompetenzen haben »unsere« Kinder, was können sie, wenn sie die Kindertagesstätte verlassen, um z.B. in den Primarbereich zu wechseln? Was ist das Entwicklungs- und Lernergebnis im denkbar besten Fall?

Die Definition gelungenen Lernens ist eine Idealvorstellung, an der die Organisation ihre eigene Praxis ausrichtet. Es handelt sich bei der Definition gelungenen Lernens **nicht** um pädagogische und fachliche Zielsetzungen der Erzieherinnen oder der Eltern, auch nicht um Lern- oder Entwicklungsziele der realen Kinder. Vielmehr ist die Definition eine übergeordnete Leitvorstellung, auf die hin sich die praktischen Entwicklungs-, Erziehungs- und Lernziele der einzelnen Angebote der KITA begründen lassen müssen. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden (Kindern bzw. Eltern, aber auch Kooperationspartnern etc.).

Erläuterungen zu den Anforderungen

Achtung: In diesem Qualitätsbereich sind ausnahmsweise die Spezifikationen als Anforderungen übernommen!

„**Das Leitbild ist partizipativ erstellt.**“ Hier wird danach gefragt, wie, d.h. in welcher Form, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung des Leitbildes beteiligt waren. Denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren. Hier muss also im Selbstreport der Prozess der Leitbildentwicklung erläutert werden.

„**Die Kontroll- und Revisionsverantwortung ist festgelegt.**“ legt die Verantwortung fest, d.h. es muss jemanden geben, der überprüft, ob das Leitbild noch stimmig und aktuell ist und der ggf. eine Überarbeitung in die Wege leitet.

QB 2: Bedarfserschließung

Begründung für den Qualitätsbereich

Im Qualitätsbereich **Bedarfserschließung** geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente, um gesellschaftliche Bedarfe (z.B. in der Region oder der Kommune) sowie individuelle Bildungs- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder zu ermitteln. Nur auf der Basis gezielter Bedarfserschließungen bei den Kindern und potenziellen Kunden kann die Einrichtung ihre Arbeit und ihr Konzept zeitnah auf ein sich wandelndes Klientel und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen. Das Analysieren gesellschaftlicher Entwicklungstrends gehört zur Bedarfserschließung. Bedarfserschließung ist also etwas anderes als die Bedarfsberechnungen der Kommunen.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„Informationen über die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder und ihres familiären Umfelds“: Gemeint sind Informationen über die individuellen Bedürfnisse der Zielgruppe und deren Eltern (Was wollen die Kinder lernen? Was brauchen sie dazu? Welche Bedarfe haben Eltern?). Bedarfserschließung meint zum einen die Erfassung des kindlichen Entwicklungsstandes und die Ermittlung der Lern- und Entwicklungswünsche der Kinder. Zum anderen sind hier Informationen über das familiäre Umfeld (z.B. der Einfluss anderer Kulturen und kulturspezifische Umgangsformen) gefragt.

„Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends“: Diese Spezifikation bezieht sich auf das gesamtgesellschaftliche Umfeld und dessen spezifische Entwicklungstrends. Hier geht es z.B. um die Erwartungen, die an die Kindertageseinrichtungen gerichtet werden, um den demographischen Wandel oder die Integration anderer Kulturen bzw. von Kindern mit Migrationshintergrund.

„Informationen über Bedarfe von abnehmenden Systemen“: Gemeint sind hier nicht Bedürfnisse von Individuen (Kinder oder Eltern), sondern Bedarfe (im Sinne von Erwartungen oder bestimmten Voraussetzungen) von z.B. Vorschulen, Schulen, Horten oder bspw. Einrichtungen für Kinder mit Behinderung. Abnehmende Systeme haben bestimmte Erwartungen bezüglich dessen, was die Kinder können sollen, welche Kompetenzen sie erworben haben sollen, wenn sie zu ihnen kommen. Mit diesen Erwartungen muss sich die KITA auseinandersetzen, um den Kindern den Übergang zu erleichtern oder gar zu ermöglichen.

„Innovative Konzeptentwicklung als Folge der regionalen Umfeldbeobachtung“ bezieht sich auf die konzeptionellen Veränderungen, die aufgrund der Ergebnisse der Bedarfserschließung notwendig werden. Mögliche Fragestellungen sind hier: Wie werden die unterschiedlichen Erwartungen, Bedürfnisse und Bildungsaufträge in den Alltag und in die pädagogische Arbeit der KITA integriert? Wie erfolgt die Umsetzung neuer Bildungsaufträge in der pädagogischen Arbeit? Welche Bedeutung und welchen Einfluss haben die gesellschaftlichen Veränderungen im allgemeinen und in unserem Einzugsgebiet im besonderen für unsere tägliche Arbeit? Welche Auswirkungen/Konsequenzen hat dieser Wandel für die Institution Familie? Und was muss unsere KITA diesbezüglich leisten?

Erläuterungen zu den Anforderungen

Analysen vorhandener und/oder eigener Erhebungen erfolgen regelmäßig. Geeignete Verfahren werden eingesetzt.

Die Kindertagesstätten müssen selbst definieren, welche Verfahren zur Erhebung und Analyse von Informationen (Plural!) für sie mit ihrer besonderen Klientel geeignet sind und in welchem Rhythmus diese Verfahren sinnvoller Weise eingesetzt werden. Das heißt, jede Einrichtung muss die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Bedarfserschließungen selbst bestimmen und begründen.

Diese Anforderung verweist auch darauf, dass nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden müssen; auch eine Sekundäranalyse von Untersuchungen Dritter kann geeignet sein. Beispiele für einer solche Sekundäranalyse sind die Bildungspläne der Länder als Curriculum für die Kleinkinderziehung, die Shell-Jugendstudien oder Studien von Zukunftsforschern zur Entwicklung der Gesellschaft, aber auch

vom Träger durchgeführte Erhebungen, die von den Einrichtungen für ihre Arbeit herangezogen, interpretiert und umgesetzt werden (müssen).

Mögliche Felder der Bedarfserschließung sind in den Spezifikationen genannt. Die Verfahren und die Regelmäßigkeit lassen sich jedoch nur aus der jeweiligen Organisationsperspektive inhaltlich sinnvoll füllen und können nicht von außen vordefiniert werden. Je nach Erkenntnisinteresse und Zielgruppe (geschlechtsspezifisch, altershomogen/-heterogen, kulturspezifisch, integrativ oder Vorschulkinder etc.) oder inhaltlicher Anforderung (Sprachförderung, Psychomotorik, Kunsterziehung etc.) können unterschiedliche Verfahren und Erhebungsrhythmen sinnvoll sein.

Die Worte »regelmäßig« und »geeignet« dürfen im Selbstreport nicht erscheinen, stattdessen muss die jeweilige Regelmäßigkeit und Geeignetheit konkret beschrieben und begründet werden. Ziel ist es, dass eine außenstehende Person, die die KITA nicht kennt, versteht, was wie und mit welchen Verfahren in der Einrichtung geschieht.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

QB 3: Zentrale Prozesse

Begründung für den Qualitätsbereich

Als **zentral Prozesse** werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige KITA wichtigen Kernleistungen führen (z.B. konzeptionelle Schwerpunkte, Fachkompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, interkulturelle Integration). Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Einrichtung, d.h. die Prozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.

Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die zentralen Prozesse der jeweiligen Einrichtung sind.

Von den zentralen Prozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können unterstützende Prozesse bzw. Subprozesse unterschieden werden; klassisch ist dies z.B. die Buchhaltung, die notwendig ist, die aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringt.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Eine Begründung für die einrichtungsspezifischen zentralen Prozesse liegt vor.“ bedeutet, dass jede Einrichtung für sich selbst entscheidet, welches ihre bedeutsamen zentralen Prozesse sind und ihre spezifische Auswahl von zentralen Prozessen begründet. Warum werden welche zentralen Prozesse festgelegt? In welchem Zusammenhang stehen die zentralen Prozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit seiner Definition gelungenen Lernens? Die Spezifikationen bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm der zentralen Prozesse. Daneben bzw. stattdessen können auch andere zentrale Prozesse definiert, dokumentiert und begründet werden.

In begründeten Fällen reicht u.U. auch ein zentraler Prozess, z.B. wenn eine Organisation sehr klein oder der Prozess selbst sehr umfassend und differenziert ist.

„Die Abläufe sind dokumentiert.“ – Dokumentationen können als Fließtext, Tabellen oder Flussdiagramme angefertigt werden.

Mindestens ein zentraler Prozess ist ausführlich im Selbstreport darzustellen; die anderen können in der Einrichtung dokumentiert sein. Auf letztere wird im Selbstreport dann nur als Nachweis verwiesen.

„Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.“ meint, dass für jeden festgelegten zentralen Prozess eine Person als Verantwortliche benannt ist oder auch mehrere Personen als Teilverantwortliche ausgewiesen sind.

„Schnittstellen“ sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie Pädagogik, Verwaltung und Küche, mehrere Gruppen der Einrichtung oder wo Kontakt zu externen Dienstleistern (z.B. eine Druckerei, Fahrdienst) besteht. Eine interne Schnittstelle wäre z.B. der Informationsaustausch zwischen Gruppenleitung und Küche, wenn es um die spezielle Nahrungszubereitung aufgrund von Allergien geht. Eine externe Schnittstelle könnte bspw. zu einem Taxi-Unternehmen bestehen, dass die Kinder mit Behinderung in den Hort bringt.

An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

QB 6: Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse

Begründung für den Qualitätsbereich

Ohne Rückmeldungen kann keine Kindertagesstätte empirische Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. **Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse** bedeutet, dass die durchgeführte Entwicklungs- und Bildungsarbeit von der Einrichtung mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Hier geht es um den systematischen Einsatz aller Auswertungs-, Rückkopplungs-, Feedback- und Reflexionsverfahren, um Informationen über den Arbeitsauftrag in der KITA (Bildung, Erziehung, Betreuung), über die Lern- und Entwicklungsprozesse und über den eventuell vorhandenen Förderungsbedarf der Zielgruppe(n) zu erhalten.

Hierzu werden gezielt Rückmeldungen organisiert über den Lernerfolg und den Entwicklungsfortschritt der Kinder, den Lernprozess, den Erziehungsprozess sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Überprüfung der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört zu einer systematischen Evaluation, damit ggf. Unterstützung und Beratung angeboten oder andere Konsequenzen gezogen werden können.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei der **„Rückmeldung von externen Partnern“** werden externe Partner (z.B. Logopäden, Kontaktbeamter der Polizei, Jugendamt etc.) nach ihrer Meinung gefragt. Hier kann es um die Zufriedenheit bezogen auf die Zusammenarbeit mit der KITA gehen, aber auch um die themenbezogene Arbeit seitens der externen Partner

(z.B. zum Thema Verkehrserziehung). Denkbar ist auch, dass die externen Partner zu den Lernprozessen und dem Entwicklungsstand der Kinder befragt werden.

Bei der „**Rückmeldung von abnehmenden Systemen**“ geht es um die Befragung von anderen Einrichtungen wie z.B. Vorschulen oder Schulen. Ziel der Evaluation ist es, mehr über die Leistungen der KITA zu erfahren, sie überprüfen und auch optimieren zu können.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Rückmeldungen von Kindern, Eltern und/oder abnehmenden Systemen werden eingeholt“ – „Zielgruppen, Rhythmen und Verfahren sind begründet.“

Diese Anforderungen verweisen darauf, dass jede Einrichtung die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und die erforderliche Reichweite der Evaluationen selbst bestimmen und begründen muss. Es kann sinnvoll sein, sich begründet auf ein Evaluationsverfahren zu beschränken, um die Ergebnisse verschiedener Gruppen oder durchgeführter Projekte vergleichen zu können. Je nach Selbstfestlegung im Leitbild, z.B. bei sehr unterschiedlichen Zielgruppen bzw. Sachgebieten, können aber auch mehrere Verfahren sinnvoll sein.

Die Evaluation von Entwicklungs- und Lernprozessen muss nicht alle Lern- und Erziehungsprozesse umfassen, sondern kann auch begründet exemplarisch erfolgen. Im Selbstreport muss die Einrichtung auf jeden Fall schlüssig beschreiben und begründen, was sie warum tut.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Evaluationen soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

Als Bezugsgröße für Evaluationen bieten sich insbesondere Indikatoren für gelungenes Lernen, aber auch Entwicklungs- und Erziehungsziele an, damit nicht nur die Zufriedenheit der Kinder oder der Eltern abgefragt wird.

QB 8: Führung

Begründung für den Qualitätsbereich

Jede Organisation braucht **Führung**, vor allem in Zeiten, die flexibles und schnelles Reagieren erfordern. Führung ist eine Dienstleistung für die Organisation, die ihre Funktionsfähigkeit gewährleistet. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung die Kooperation zur Erbringung der Organisationsleistung befördert. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Grundsätze der Führung“ sind die Prinzipien, nach denen in der jeweiligen Einrichtung gesteuert wird. Es ist aber auch möglich, damit nur die besondere Führungsverantwortung der Leitungskräfte zu beschreiben. Diese Grundsätze sollten organisationsintern vereinbart sein. Wie werden ggf. durch übergeordnete Instanzen (Stadtverwaltungen, Träger etc.) festgelegte Grundsätze umgesetzt?

„**Strukturen und Grundsätze der internen Kommunikation**“ dienen dem Austausch der relevanten Information zwischen den Beschäftigten sowie der Sicherstellung, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen betriebsintern bekannt sind und eingehalten werden können.

„**Zielvereinbarungsgespräche finden regelmäßig statt und werden dokumentiert.**“: Systematische Zielvereinbarungen dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Zielvereinbarungen betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Organisation zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation.

Zielvereinbarungsgespräche können als »Vier-Augen-Gespräche« zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeitern geführt werden; es ist auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen in Teamgesprächen vereinbart werden.

Wenn Ziele nicht mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitergruppen, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

Erläuterungen zu den Nachweismöglichkeiten

Das „**Organigramm**“ ist ein Organisationsschaubild oder -plan, d.h. eine graphische Darstellung der Leitungs- und Funktionsbereiche einer KITA. Organisatorische Einheiten sowie deren Aufgabenteilung und Kommunikationsbeziehungen können durch das Organigramm veranschaulicht werden. Das Organigramm dient der Visualisierung und Differenzierung der einzelnen Leistungsbereiche.

Unter einem „**Organisationshandbuch**“ versteht man eine Sammlung und Dokumentation der in der Organisation durchzuführenden Prozesse, Verfahren und Regelungen nach einem gewählten Ordnungsprinzip. Organisationshandbücher sollten nicht nach einem allgemeingültigen Schema verfasst werden, sondern jede Einrichtung sollte selber entscheiden, was sie in welcher Form für regelungsbedürftig hält. Die Auswahl der Dokumente kann sich z.B. an der Frage orientieren: Was muss eine neue Mitarbeiterin wissen, um ihre Arbeit richtig machen zu können? Ein Organisationshandbuch kann in Papierform in einem Ordner oder elektronisch im Intranet geführt werden. Wichtig ist, dass alle Beschäftigten jederzeit darauf Zugriff haben, um das Handbuch als Arbeitsinstrument nutzen zu können.

Hilfreich ist, wenn die Dokumente eine Art Dokumentenkennung haben, um den jeweils letzten Stand der Überarbeitung erkennen zu können.

QB 9: Personal

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Bereich **Personal** fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden kann. Aufgabenprofile der unterschiedlichen Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden sind hier zu erstellen; die Fähigkeiten der Beschäftigten sind entsprechend den Organisationszielen weiterzuentwickeln, d.h. die Personalentwicklung folgt den Notwendigkeiten der strategischen Entwicklung der Gesamtorganisation.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Aufgabenprofile**“ gelten für Funktionsbereiche oder Funktionsstellen, z.B. Leitung, Gruppenleitung, zweite Kraft etc. Hier geht es um *Stellen*, nicht um konkrete Personen. Es wird konkretisiert, was in der Stellenbeschreibung steht, bspw. die Aufgaben der Gruppenleiterin/Erzieherin, der Kinderpflegerin oder der medizinischen Fachkräfte. Auch die Aufgaben einer Qualitätsbeauftragten (= Funktionsstelle) können in einem Aufgabenprofil konkretisiert werden.

„**Kompetenzprofile**“ beschreiben praktisches Können, individuelle Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die einzelne Beschäftigte – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Kompetenzprofile zielen also auf vorhandene Ressourcen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation.

Wenn Kompetenzprofile nicht für alle Beschäftigten, sondern nur für bestimmte Gruppen erstellt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

„**Eine systematische Fortbildungsplanung und Auswertung für alle Beschäftigten**“ dient der (Neu-)Ausrichtung und (Weiter-)Entwicklung der Gesamtorganisation durch die Fortbildung von Personen. Die Fortbildung der Einzelnen geschieht mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Einrichtung und die Qualität der Arbeit insgesamt zu verbessern. Fortbildung kann extern in Anspruch genommen oder »inhouse« organisiert werden; auch Lernzeiten »on the job«, d.h. im Prozess der Arbeit, gehören dazu.

QB 10: Steuerung der KITA als Organisation (Controlling)

Begründung für den Qualitätsbereich

Soll die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden – was mit der Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft einhergeht –, ist die gezielte Steuerung der Organisation unerlässlich.

Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, die Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hierbei ist auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle nach der geleisteten Arbeit, sondern vor allem auch steuernder Eingriff in den Prozess der laufenden Arbeit.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Bei den „**Indikatoren zur Messung der Zielerreichung**“ geht es darum, Maßstäbe und Messgrößen zu entwickeln, anhand derer gemessen und überprüft werden kann, ob die gesetzten Ziele erreicht sind. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird am besten erfasst und bewertet, ob das Ziel erreicht ist? Die Indikatoren dienen als Orientierung für das Handeln aller Beteiligten und für die Steuerung der Organisation. Sie können als Ausgangspunkt zur Verständigung und Reflexion über den Lernprozess, den Erziehungsprozess, die pädagogische Arbeit etc. genutzt werden.

QB 12: Strategische Entwicklungsziele

Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation muss die Kindertagesstätte den Willen zur weiteren Entwicklung dokumentieren und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben.

Strategische Entwicklungsziele sind keine Qualitäts-, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele. Sie beziehen sich immer auf die gesamte Organisation und ihre Umwelt; die Interessen des Trägers spielen dabei ebenfalls eine wesentliche Rolle. Sie betreffen Politik und Strategie der Gesamtorganisation, d.h. sie sind keine Einzelziele für Entwicklungen in Teilbereichen, sondern bündeln Einzelziele zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten. Bei LQK umfassen sie den vierjährigen Zeitraum bis zur Retestierung.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die „**Evaluations-/Entwicklungsworkshops**“ können auch als Zukunftswerkstätten o.ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation.

Ein „**Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder Maßnahmen**“ entsteht z.B. dadurch, dass man während der Erstellung des Selbstreports über die Anforderungen hinausgehende Entwicklungsziele für die einzelnen Qualitätsbereiche für die spätere Qualitätsentwicklung sammelt.

Die „**strategischen Entwicklungsziele**“ müssen nur „**vorgeschlagen**“ werden. Ihre konkrete Ausformulierung als überprüfbare Anforderungen geschieht mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop. Es ist jedoch hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.