

Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten (LQK®) – das Lernen des Kindes als Bezugspunkt für die Entwicklung der Organisation

Katia Tödt

1. Einführung

Wie in allen anderen Bildungsbereichen ist das Thema Qualitätsentwicklung auch im Bereich von Kindertageseinrichtungen relevant geworden. Die Gründe dafür finden sich auf unterschiedlichen Ebenen: Zunächst fragen besonders in Zeiten knapper werdender Mittel die öffentliche Hand, Kirchen und andere Träger, die die Kindertagesbetreuung finanzieren, ob mit den verausgabten Mitteln auch qualitativ angemessen gearbeitet wird. Aus der Perspektive der „Nutzer“ oder „Abnehmer“ haben Kinder jeweils unterschiedliche Lern- und Entwicklungsbedürfnisse und ihre Eltern bestimmte Anforderungen in Bezug auf die Förderung und Bildung ihrer Kinder sowie Erwartungen in Bezug auf eine Unterstützung für ihre Erziehungsaufgaben. Somit stellen Kinder und Eltern als Kunden einer Kindertagesstätte Anforderungen an deren Qualität. Weiter haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein Interesse an organisatorischen Bedingungen, die ihre Arbeit optimal unterstützen. Und schließlich gibt es gesellschaftsbezogene Gründe für Qualitätsentwicklung. Bildung rückt mehr denn je als zentraler Faktor für eine intakte und wirtschaftlich erfolgreiche Gesellschaft in den Vordergrund, zugleich wird die Erfolglosigkeit in der Ausbildung und Erziehung von Kindern in Deutschland immer offensichtlicher.

Um diesen unterschiedlichen Erwartungen an die frühkindliche Bildung gerecht werden zu können, müssen Kindertagesstätten sich selbst in Bezug auf ihre Ziele, ihr pädagogisches Handeln und ihre organisationalen Abläufe immer wieder vergewissern und weiterentwickeln. Als Basis für eine solche Selbstüberprüfung und –reflexion muss zunächst einmal das jeweilige Verständnis der Qualität von Bildung und von gelungenem Lernen definiert werden.

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten (LQK®) setzt an diesem Punkt an, indem sie den Lern- und Entwicklungsprozess der Kinder in das Zentrum aller Qualitätsbemühungen stellt. Alle Aspekte, die die Qualität einer Kindertagesstätte ausmachen, werden daraufhin überprüft, ob sie gelungenes Lernen der Kinder ermöglichen. So können Rahmen- und Kooperationsbedingungen, Kommunikationsstrukturen, organisationale Abläufe, die Konzeption der Einrichtung und die konkrete methodische und didaktische Gestaltung der Interaktionssituationen auf einander bezogen und in sich stimmig gestaltet werden.

Die Idee einer Lernerorientierten Qualitätsentwicklung wurde von der ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH aus Hannover in Kooperation mit dem Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens im Jahr 2000 zunächst für den Bereich der Weiterbildung entwickelt (LQW®)¹. LQW® hat im Laufe der folgenden Jahre zunehmend Anerkennung und Verbreitung gefunden und wird inzwischen bundesweit und in Österreich angewendet. Dieser Erfolg sowie das Interesse von Kindertageseinrichtungen haben ArtSet® veranlasst, das Modell auf den Bereich der frühkindlichen Bildung zu übertragen und die Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten (LQK®) zu entwickeln². Dabei flossen Anregungen der Flensburger Kindertagesstätten „Adelby 1 gGmbH Kinder- und Jugenddienste“ in die Modellentwicklung ein. Diese Einrichtung hat als Pilotorganisation auch das erste Qualitätstestat nach LQK® erhalten.

Im folgenden Artikel sollen zunächst die Grundideen, der Aufbau und der Ablauf der Lernerorientierten Qualitätstestierung für Kindertagesstätten vorgestellt werden. Im Anschluss werden zur Veranschaulichung die Erfahrungen bei der Anwendung des Modells bei Adelby 1 gGmbH Kinder- und Jugenddienste geschildert.

2. Die Idee der Lernerorientierung und die Definition gelungenen Lernens

Bildung ist ein hochkomplexes Geschehen und mit keinem anderen Produkt oder keiner anderen Dienstleistung vergleichbar. Lernen ist ein motivationaler, intentionaler und subjektiv begründeter Prozess. Gute Gründe zum Lernen sind aus subjektiver Sicht gegeben, wenn durch das Lernen die eigene Handlungsfähigkeit erweitert werden kann. Besonders Kinder bringen eine große Neugierde und Motivation mit, ihre Umgebung zu erforschen, Neues zu entdecken, Zusammenhänge zu verstehen, Handlungen auszuprobieren und einzuüben und sich auf diese Weise ihre Welt zu erschließen. „Dabei sind Kinder als eigenständige Subjekte mit eigenen Interessen, eigener Logik und eigenen Ansprüchen zu verstehen.“ (Zech 2004, S.11). Ihr Lernprozess verläuft selbstgesteuert. „Lernfähigkeit und Lernstrategien bei einem Kind sind individuell, die Dynamik der Lerneigenart ist unterschiedlich.“ (ebd.)

¹ Die Modellentwicklung wurde im Rahmen des Programms „Lebenslanges Lernen“ von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung gefördert. Daran anschließend erfolgte eine Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) über ein Bund-Länder-Verbundprojekt.

² Darüber hinaus wurde das Verfahren der Lernerorientierten Qualitätstestierung inzwischen auch für den Bereich Schulen (LQS) und Soziale Dienstleistungen (KQS) adaptiert. Weitere Informationen zu alle Modellen finden sich unter www.artset-lq.de.

Qualitätsentwicklung in einer Kindertageseinrichtung muss immer darauf zielen, den Lern- und Entwicklungsprozess der Kinder zu verbessern. Gleichzeitig muss Qualitätsentwicklung berücksichtigen, dass Lernen nicht wie andere Produkte oder Dienstleistungen von außen hergestellt und gesteuert werden kann.

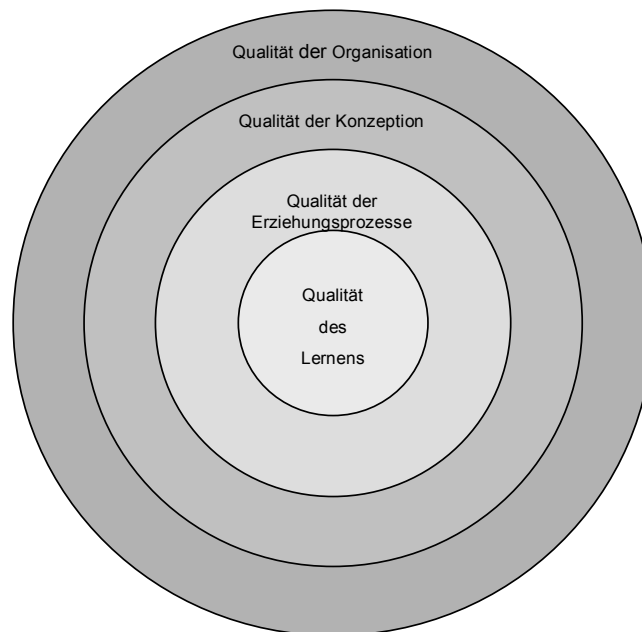
Trotzdem haben Pädagogen und Erzieher Ziele in Bezug auf ihr pädagogisches Handeln und sie haben ein Verständnis davon, wann sie eine Lernsituation als gelungen ansehen. Wenn eine Erzieherin am Ende eines Tages zufrieden ist, weil sie das Gefühl hat, dass sie in ihrer Arbeit erfolgreich war und die Kinder auf ihrem Lernweg an diesem Tag gut unterstützen konnte, hat sie Kriterien bzw. eine Folie oder ein Ideal im Kopf, vor deren Hintergrund sie zu einer solchen Bewertung kommt. Kriterien bzw. Vorstellungen, auf deren Grundlage wir etwas als gelungen bewerten, begleiten uns im Alltag ständig. Auch wenn wir zum Beispiel nach einem Kinobesuch beurteilen, ob der Film gut oder schlecht war, tun wir dies vor dem Hintergrund eines bestimmten Verständnisses von einem guten oder gelungenen Film.

LQK fordert dazu auf, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einer Kindertagesstätte sich vergegenwärtigen und sich darüber verständigen, was sie unter gelungenem Lernen und gelungener Entwicklung verstehen. Sie müssen eine Definition gelungenen Lernens formulieren, in der beschrieben ist, wie Lernen in ihrer Einrichtung im optimalen Fall stattfindet bzw. welche Ziele sie in Bezug auf das Lernen haben. Es geht also um die Frage, von welcher Art bzw. welcher Qualität das Lernen idealerweise sein soll.

Unter der Maßgabe, dass Lernen ein selbstgesteuerter Prozess ist, bedeutet die pädagogische Förderung und Begleitung des kindlichen Lernens, „die Entwicklungen, Bedürfnisse und Interessen des Kindes wahrzunehmen und dazu passend weitere Anreize und Anregungen zu bieten.“ (ebd.)

Wenn Lernen auch nicht von außen hergestellt werden kann, so kann es doch gestützt und gefördert werden, indem die Kontextbedingungen des Lernens - d.h. die Gestaltung der Lernangebote und Interaktionssituationen im Erziehungsprozess, die Konzeption und Bereitstellung von Räumen, Zeitstrukturen, personellen Kompetenzen, Materialien etc. aber auch die organisationalen Abläufe und Strukturen in der Kita - gezielt in Bezug auf die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder gestaltet werden.

Kontexte des Lernens

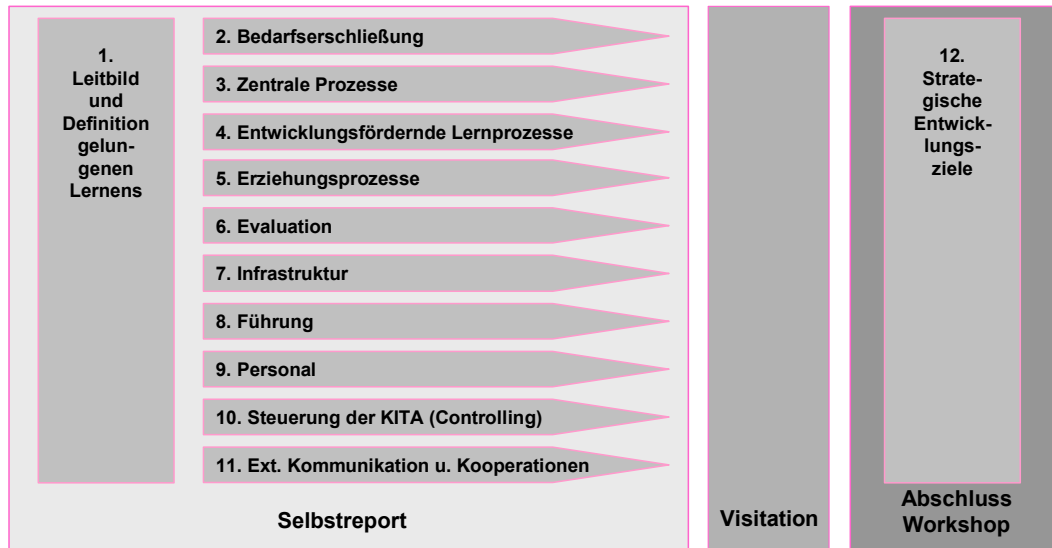


Durch die Steuerung der Kontextbedingungen wird es möglich, dass Lernen in angemessenen Formen und begleitet durch professionelles Handeln stattfindet. „Die Kindertagesstätte ist also der Ermöglichungsraum für die altersgemäße Bildung.“ (Zech 2004, S.16). Die konsequente interne Abstimmung und Steuerung aller Bedingungen und Einzelaufgaben rund um den Lern- und Entwicklungsprozess soll dabei die Möglichkeiten gelingenden Lernens befördern. Bisher eher unverbundene Teilbereiche werden in Orientierung auf die Lernenden abgestimmt und verknüpft. Alle Informations-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse werden unter dem Kriterium einer optimalen Unterstützung der Lernprozesse durchleuchtet (vgl. ebd. S.17). Eine von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Einrichtung gemeinsam erarbeitete Definition gelungenen Lernens - die im Rahmen eines Leitbildes schriftlich formuliert ist - bietet den Rahmen dafür, dass die Lernmöglichkeiten und Unterstützungsangebote aufeinander abgestimmt gestaltet werden können und die Bedürfnisse der Kinder nicht aus dem Blick geraten. Wie sich dieser Anspruch praktisch realisieren lässt, soll in der folgenden Darstellung der Struktur und des Verfahrens von LQK verdeutlicht werden.

3. Die Qualitätsbereiche von LQK

LQK definiert zwölf Qualitätsbereiche, die alle Aufgabenfelder einer Kindertagesstätte abbilden.

Der Qualitätsentwicklungsprozess



Im Folgenden werden die Qualitätsbereiche inhaltlich begründet und erläutert (übernommen aus: Zech 2004 S.20f).

Das *Leitbild* (QB 1) ist die Selbstbeschreibung einer Kindertagesstätte; es enthält Aussagen zur Identität, ihren Werten, Fähigkeiten, zur konzeptionellen Ausrichtung, der Haltung gegenüber Kindern, Eltern, Kooperationspartnern und der direkten Nachbarschaft und anderes mehr. Das Leitbild bildet den handlungsleitenden Rahmen und ist deshalb die erste Station des Qualitätstestierungsverfahrens. Im Leitbild verankert ist das Selbstverständnis von Lernen und Entwicklung der jeweiligen Einrichtung. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was Lernen erfolgreich macht, gibt es keinen »roten Faden« für die Qualitätsentwicklung im Sinne des Modells.

In dem Qualitätsbereich *Bedarfserschließung* (QB 2) geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente, um gesellschaftliche Bedarfe (z.B. in der Region) sowie die individuellen Bildungsbedürfnisse der Kinder zu ermitteln. Nur so kann die Einrichtung ihre Bildungsangebote zeitnah auf ein sich wandelndes Klientel und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen.

Als *Zentrale Prozesse* (QB 3) werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Kindertagesstätte wichtigen Kernleistungen (z.B. konzeptionelle Schwerpunkte, Fachkompetenz von Mitarbeitern, interkulturelle Integration) führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Einrichtung untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.

Die *Entwicklungsfördernden Lernprozesse* (QB 4) für Kindertagesstätten werden gesondert untersucht. Dieser Qualitätsbereich widmet sich den Kompetenzen des pädagogischen Personals sowie den Inhalten, Zielen und Formen der entwicklungsfördernden Lernprozesse.

Da Kindertagesstätten mehr sind als Aufbewahrungsorte für Kinder, wird im Qualitätsbereich *Erziehungsprozesse* (QB 5) die Kindertagesstätte als Lern- und Lebensort betrachtet. Es wird nach den Aktivitäten gefragt, die dazu beitragen, die soziale, motorische, sprachliche und kulturelle Kompetenz der anvertrauten Kinder zu entwickeln und zu fördern.

Ohne Rückmeldungen kann keine Kindertagesstätte empirische Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. *Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse* (QB 6) bedeutet, dass die durchgeführte Bildungsarbeit von der Einrichtung mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Hierzu werden im Hinblick auf die Mitarbeiterleistung gezielt Rückmeldungen über den Lernprozess, den Erziehungsprozess sowie den Lernerfolg und den Entwicklungsfortschritt organisiert. Da das gesamte Lernumfeld sich auf Beförderung oder eben auch Behinderung von Lernprozessen auswirkt, wird auch die *Infrastruktur* (QB 7) untersucht. Sie umfasst dabei sämtliche Bedingungen des Lernumfeldes von der Umfeldgestaltung bis zur Ausstattung der Kindertagesstätte.

Kindertagesstätte als Organisation braucht *Führung* (QB 8). Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion, die auf unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen wird. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung die Koordination des gesamten Arbeitshandelns leistet. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben.

Der Bereich *Personal* (QB 9) fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeitern geleistet wird. Regeln für die Zusammenarbeit und Maßnahmen zur Entfaltung des Personals sind Bestandteile dieses Qualitätsbereichs.

Soll die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden - was mit der Verschwendung von Zeit und Arbeitskraft einhergeht -, ist *Steuerung von Kindertagesstätten als Organisation (Controlling)* (QB 10) unerlässlich. Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hier ist bei den sich veränderten Zuschusskriterien zwingend auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen.

Kindertagesstätten werden von außen wahrgenommen und bewertet. Der Bereich *Externe Kommunikation und Kooperationen* (QB 11) fragt daher danach, wie die Einrichtung ihre Kommunikation und Kooperation mit ihrem mittelbar beteiligten Umfeld (Eltern, Schule, Stadtteileinrichtungen, kommunale Politik etc.) gestaltet, wen sie als wichtige Kooperationspartner identifiziert und wie sie die Zusammenarbeit gestaltet.

Zum Abschluss des Testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation muss die Einrichtung den Willen zur weiteren Entwicklung dokumentieren und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben. *Strategische Entwicklungsziele* (QB 12) sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Kindertagesstätte, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation, also Selbstreport und Gutachten.

In den Qualitätsbereichen sind jeweils Anforderungen formuliert, an denen sich die Qualitätsentwicklung orientiert. Dabei beinhalten die Anforderungen generell keine inhaltlichen Vorgaben, sondern fordern zu Festlegungen in Bezug auf Strukturen, Konzepte, Abläufe und Formen der Absprache auf. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich „Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse“ nicht vorgegeben, welche Evaluations-Methoden eingesetzt werden sollen, um Informationen über Entwicklungs- und Lernfortschritte zu erheben. In einer Kindertagesstätte, in der es z.B. viele Migranten-Familien mit unterschiedlichem kulturellen und sprachlichen Hintergrund gibt, werden andere Formen der Kommunikation und Rückmeldung geeignet sein als in einem ländlichen und wohlsituiertem Einzugsgebiet. Es wird auch nicht vorgegeben, welche Lernergebnisse oder Fähigkeiten auf Seiten der Kinder zu erzielen sind. Denn je nach sozialem Milieu und entsprechenden Lebens- und Entwicklungsbedingungen der Kinder in ihrem familiären Alltag werden jeweils unterschiedliche Lernergebnisse entstehen, die unabhängig von der Qualität der Kindertagesstätte sind.

Vielmehr sind die Kindertageseinrichtungen im Qualitätsbereich Evaluation aufgefordert, ein systematisches Evaluationskonzept und die darin eingeschlossenen Verfahren zu beschreiben, nachzuweisen und zu begründen. Dabei geht es zum einen um die Systematik und damit um die Fragen, in welcher Regelmäßigkeit Rückmeldungen erhoben und ausgewertet werden und wie gesichert ist, dass die Erziehenden über die Ergebnisse informiert werden und Konsequenzen gezogen werden.

Zum anderen geht es um die Begründung des eigenen Handelns. Dabei ist darzulegen, inwiefern die verwendeten Befragungs- oder Beobachtungsmethoden

geeignet sind, Lernschwierigkeiten/Lernerfolge der Kinder oder Unterstützungsbedürfnisse der Eltern zu erkennen. Dahinter steht immer die Frage, inwieweit die verwendeten Methoden dazu beitragen, die Ziele der Einrichtung zu erreichen.

Die Verbindung der Aspekte der Begründung und der Systematisierung von Verfahren zieht sich durch alle Qualitätsbereiche. Damit sind die Einrichtungen immer gefordert, zwei Fragen zu beantworten, die wechselseitig aufeinander bezogen sind:

- Wie sichern wir, dass jeder Mitarbeiter weiß, was er wann wie tun muss, um die Bedingungen für das kindliche Lernen optimal zu gestalten?
- Warum sind unsere Verfahren und Vorgehensweisen geeignet, um Lernen im Sinne unserer Definition gelungenen Lernens und unseres Leitbildes zu realisieren?

Durch die Festschreibung und Systematisierung von Verfahren und Abläufen entsteht für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Einrichtung Klarheit und Transparenz. Reibungsverluste werden somit vermindert und Arbeitsbedingungen verbessert. Die Verständigung auf eine Definition gelungenen Lernens und ein Leitbild schafft einen gemeinsamen pädagogischen Bezugspunkt. Damit wird nicht nur die formale, sondern auch die inhaltliche Abstimmung und Zielgerichtetheit der unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Aufgabenfelder ermöglicht.

4. Das Schreiben des Selbstreportes

LQK verbindet Selbst- und Fremdevaluation. Die Selbstevaluation findet statt, indem die Kindertagesstätte einen Selbstreport schreibt. Die Anforderungen der Qualitätsbereiche dienen dabei als Leitfaden. Jeder Qualitätsbereich bildet ein Kapitel des Selbstreportes. Darin ist jeweils zu beschreiben, in welcher Art und Weise die Anforderungen des Modells erfüllt sind. Durch das Schreiben des Selbstreportes sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgefordert, sich selbst und ihren Kollegen zu erklären, was sie tun und warum. Damit wird durch das Schreiben des Selbstreportes eine Selbstvergewisserung und Selbstreflexion angeregt. Auf diese Weise können Stärken und Entwicklungsbedarfe erkannt und Impulse für die interne Qualitätsentwicklung gewonnen werden. Den roten Faden und ständigen Bezugspunkt bildet dabei das Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens.

Im Rahmen des Testierungsverfahrens nach LQK ist für den Prozess der internen Qualitätsentwicklung und das Schreiben des Selbstreportes ein Zeitraum von einem Jahr vorgesehen. Als »Starthilfe« für den Einstieg in den Qualitätsentwicklungsprozess ist es hilfreich, einen Einführungsworkshop mit einer LQK-Gutachterin durchzuführen. Dabei werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

der Kindertagesstätte unterstützt, sich mit der Logik des Modells vertraut zu machen und in Orientierung an den Anforderungen eine Stärken-Schwächen-Analyse durchzuführen. Wenn im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses Fragen entstehen, besteht die Möglichkeit, sich bei ArtSet an die Hotline der Testierungsstelle zu wenden oder sich über eine Mailinglist mit anderen Anwendern der Lernerorientierten Qualitätstestierung zu vernetzen. Außerdem bietet ArtSet auf der Seite www.artset-lqk.de kostenlos Arbeitshilfen zum Herunterladen an.

Kindertageseinrichtungen lernen im Rahmen der Lernerorientierten Qualitätstestierung somit nicht nur etwas über sich selbst, sie erhalten auch zahlreiche Impulse zur Professionalisierung im Hinblick auf eine Organisations- und Qualitätsentwicklung, die den Besonderheiten von Bildungseinrichtungen Rechnung trägt.

5. Visitation, Begutachtung und Abschlussworkshop

Eine weitere Hilfe bietet die Visitation. Hier tritt die Gutachterin bzw. der Gutachter das erste Mal mit der Einrichtung in Kontakt. Dabei besteht für die Einrichtung die Möglichkeit, ihre Fragen in Bezug auf den Selbstreport zu klären. Vorab sendet die Einrichtung dem Gutachter Ausschnitte ihres bisherigen Selbstreportes zu. Indem der Gutachter die Einrichtung dann vor Ort kennen lernt, bekommt er einen ersten Einblick in Räume, Organisationsform, Arbeitsstrukturen und hat die Möglichkeit der Einrichtung zurückzuspiegeln, ob dieser Eindruck sich im Selbstreport bestätigt. Möglicherweise ist für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vieles so selbstverständlich, dass sie gar nicht auf die Idee kommen, es zu beschreiben. Die Rückmeldungen des Gutachters liefern der Einrichtung also die Möglichkeit, frühzeitig nachzuschärfen und Anregungen für das Schreiben des Selbstreportes zu erhalten. Auf der Visitation hat der Gutachter auch die Möglichkeit, sich im Selbstreport benannte Nachweise zeigen zu lassen, um nachzuvollziehen, ob und wie die beschriebenen Verfahren und Vorgehensweisen durch Dokumente bzw. Materialien unterlegt sind. Wenn auch die Entwicklungsförderung und Beratung bei der Visitation deutlich im Vordergrund steht, beinhaltet sie also auch schon Aspekte der Begutachtung.

Am Ende des einjährigen Qualitätsentwicklungsprozesses wird der fertige Selbstreport bei der Testierungsstelle eingereicht und es beginnt die Begutachtung durch zwei unabhängige Gutachter. Zum Teil schon in der Visitation, vor allem aber im Rahmen der Begutachtung des Selbstreportes, wird die Selbstevaluation der Einrichtung einer Fremdevaluation durch außenstehende Experten gegenübergestellt.

Das Gutachten enthält zum einen den Prüfteil. Hier stellen die Gutachter fest, ob sie die Anforderungen für erfüllt ansehen und welche Auflagen sie ggf. formulieren. Entsprechend dem Charakter der Anforderungen fokussiert die Prüfung darauf, inwieweit Verfahren und Strukturen systematisch eingeführt sind und ob sie begründet werden. Zum anderen enthält das Gutachten einen umfangreichen Anregungsteil. Hier spiegeln die Gutachter ihre Beobachtungen aus der Außenperspektive an die Einrichtung zurück: Wo sehen die Gutachter besondere Stärken der Organisation? Welche Anregungen oder Fragen sind beim Lesen des Selbstreportes entstanden? Wo sehen sie Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale? etc. Seitens der Testierungsstelle bei ArtSet, die das Gutachten in einer abschließenden Qualitätskontrolle überprüft und rechtlich verantwortet, wird dabei neben der inhaltlichen Angemessenheit auch darauf geachtet, dass die Formulierungen einrichtungsbezogen sind und einen wertschätzenden, fördernden Charakter haben.

Der begutachtende Blick von außen dient der Kindertagesstätte als weitere Möglichkeit für Selbsterkenntnis, ihre Selbstbeschreibung wird mit einer Fremdbeschreibung aus der Umwelt konfrontiert. Dies liefert zahlreiche Lernmöglichkeiten für die Organisation. Dabei bleibt es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Organisation überlassen zu entscheiden, welche Anregungen für sie hilfreich sind und aufgegriffen werden.

Wurden im Prüfteil des Gutachtens Auflagen formuliert, sind diese zu erfüllen, bevor der Abschlussworkshop durchgeführt wird und dann die Testierung stattfinden kann.

Der Abschlussworkshop hat zum einen das Ziel, den durchlaufenen Qualitätsentwicklungsprozess zu reflektieren, um Konsequenzen für die zukünftige Qualitätsentwicklungsarbeit abzuleiten. Zum anderen geht es hier um die Vereinbarung von Strategischen Entwicklungszielen.

„Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Einrichtung. Sie bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will.“ (Zech 2004, S.14) Bezugspunkt für diese Ziele ist zum einen das Leitbild, zum anderen die im Rahmen der vorangegangenen Qualitätsentwicklung vorgenommene interne und externe Evaluation der Kindertagesstätte. Denn ein großer Teil der Anforderungen aus dem LQK-Modell (insbesondere in den Qualitätsbereichen Bedarfserschließung, Evaluation, Controlling, Externe Kommunikation und Kooperation) bezieht sich auf die systematische Erhebung, Auswertung und Nutzung von Umweltinformationen. Damit wird die Basis geschaffen, dass eine Kindertagesstätte in der Lage ist, auf sich kontinuierlich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren. Die gewonnenen Informationen in Bezug auf Umweltauflagen sowie das eigene Leitbild und die

durch das Schreiben des Selbstreportes und das Gutachten gewonnenen Kenntnisse in Bezug auf eigene Stärken und Schwächen dienen als Richtschnur für die langfristige Organisationsentwicklung.

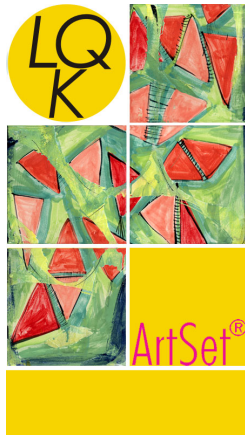
„Zur Festlegung auf eigene strategische Ziele sind von der jeweiligen Einrichtung z.B. folgende Fragen zu stellen:

- Wie entwickeln sich die für unsere Kindertagesstätte relevanten Umwelten?
- Wie entwickeln sich Bedürfnisse, Neugiermotivation, Lerninteressen und individuelle Lernprozesse der Kinder?
- Wie müssen wir unsere Einrichtung weiterentwickeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?“ (vgl. ebd.)

Die auf dem Abschlussworkshop vereinbarten Strategischen Entwicklungsziele werden neben den bisherigen Qualitätsbereichen des LQK-Modells zu verpflichtenden Anforderungen, die für die Retestierung zu erfüllen sind. Damit wird die kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Einrichtung gefördert. Sie bleibt nicht bei der Sicherung des bis dahin erreichten Standes von Qualität stehen, sondern entwickelt sich zunehmend weiter. „Dabei geht es nicht nur darum, die Qualität immer weiter zu erhöhen, sondern vor allem darum, die Qualität der jeweiligen Einrichtung gemäß der sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen so zu verändern, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist.“ (Zech 2004, S.15)

Das Testat wird den Einrichtungen verliehen, wenn sie alle Anforderungen des LQK-Modells erfüllen und die Strategischen Entwicklungsziele vorliegen. Jede Einrichtung erhält zusätzlich zum Testat ein LQK-Logo und eine Keramikfliese. Diese Fliese ist Bestandteil eines Netzwerkbildes des Keramik Künstlers Guido Kratz. Ähnlich einem Puzzle besteht das Bild aus einer Vielzahl von Einzelfliesen, die jeweils ein eigenständiges Motiv ergeben und zugleich Teil des Gesamtbildes sind. Das Netzwerkbild symbolisiert die Expertenkultur, die durch die Qualitätsentwicklung in den einzelnen Einrichtungen, aber auch durch wechselseitigen Austausch und Entwicklungsberatung im Feld der Kindertagesbetreuung entsteht. Das Netzwerkbild wächst mit der Anzahl der testierten Einrichtungen immer weiter. Guido Kratz bemalt die Keramikfliesen gemeinsam mit Kindern.

Das LQK-Logo und das Netzwerkbild



6. Das Beispiel Adelby 1 gGmbH Kinder und Jugenddienste

Adelby 1 gGmbH Kinder- und Jugenddienste ist ein freier Träger in Flensburg. Unter seinem Dach befinden sich drei integrative Kindertagesstätten und ein mobiler Dienst. Adelby 1 blickte schon vor Beginn mit LQK auf eine längere Tradition von Organisations- und Qualitätsentwicklung zurück. So waren systematisierte Verfahren wie zum Beispiel ein Organisationshandbuch, in dem Regelwerke der Einrichtung festgelegt waren und ein Qualitätshandbuch, in dem alle Abläufe in der Organisation geregelt waren, für die Einrichtungen schon vorhanden.

Die Entscheidung für die Lernerorientierte Qualitätstestierung begründet Barbara Stappenbeck, Projektleiterin bei Adelby 1, vor wie folgt: „Zum einen war uns die lernerorientierte Arbeitsweise vertraut und zum anderen war uns ein anerkanntes Testierungsverfahren wichtig.“

Um den Qualitätsentwicklungsprozess zu organisieren, wurde bei Adelby 1 eine Lenkungsgruppe gebildet, in der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus allen Einrichtungen und Arbeitsbereichen vertreten sind. Für jeden Qualitätsbereich von LQK wurde ein Qualitätszirkel gebildet, der sich aus jeweils einem Lenkungsgruppenmitglied und durchschnittlich drei Mitarbeitern aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern zusammensetzte. Die Qualitätszirkel haben die jeweiligen Anforderungen des LQK-Handbuches dann auf die besondere Situation von Adelby 1 heruntergebrochen. Verfahren und Strukturen, die schon vorhanden waren, wurden zusammengetragen und beschrieben. So wurde auch deutlich, welche Anforderungen noch nicht erfüllt wurden, d.h. wo noch Entwicklungsbedarf bestand. Die Qualitätszirkel protokollierten ihre Arbeit und leiteten die Ergebnisse an die Lenkungsgruppe weiter. Auf diese Weise konnten die Resultate aus den unterschiedlichen Qualitätszirkeln gebündelt werden und die Erarbeitung neuer

Instrumente und Verfahren auf fundierter Basis koordiniert werden. Die wichtigste Grundvoraussetzung für alle weiteren Qualitätsentwicklungsmaßnahmen - das Leitbild - war bei Adelby 1 zu Beginn des LQK-Prozesses schon vorhanden. Hier bestand die Aufgabe darin zu überprüfen, ob das Leitbild tatsächlich alle Spezifikationen aufgreift, die LQK für ein Leitbild fordert. Bei Adelby 1 war auch eine Definition gelungenen Lernens schon implizit im Leitbild vorhanden, die nun noch einmal explizit herausgehoben wurde.

Adelby 1 konnte also insgesamt viele in der Einrichtung schon vorhandene Instrumente und Verfahren aufgreifen und das Qualitätsmanagement auf dieser Basis weiterentwickeln.

Das Schreiben des Selbstreportes haben dann schließlich die Geschäftsführerin und die Projektleiterin unter Mithilfe einer Praktikantin übernommen. Dabei konnten sie auf die Protokolle aus den Qualitätszirkeln zurückgreifen.

Zur Visitation wurden, so wie es das Verfahren vorsieht, die Einrichtungen besichtigt und der vorläufige Selbstreport in Ausschnitten diskutiert. Die Gutachterin konnte auf dieser Grundlage erste Rückmeldungen geben und beispielhaft verdeutlichen, wo die Beschreibungen im Selbstreport den Anforderungen schon genügen und wo Verbesserungsbedarf besteht. Nach der Visitation wurde der Selbstreport dann endgültig fertig gestellt und anschließend von zwei unabhängigen Gutachterinnen begutachtet. Genau wie die Visitation fand der Abschlussworkshop im Kreis der Lenkungsgruppe einschließlich der Projektleiterin und der Geschäftsführerin statt. Der Abschlussworkshop war von Adelby 1 gut vorbereitet. Die Beteiligten hatten sich schon vorab Gedanken gemacht, wie sie den Qualitätsentwicklungsprozess bewerten und welche strategischen Entwicklungsziele sie für wichtig halten. So war es nicht schwer, strategische Entwicklungsziele für die nächsten vier Jahre zu erarbeiten. Die Erstgutachterin moderierte diesen Prozess und gab Anregungen für die konkrete Formulierung der Ziele. Den „offiziellen Teil“ der Testierung, d.h. die Überreichung der Netzwerkfliese (und des Testats³) feierte Adelby 1 in großem Rahmen im Kreis der Mitarbeiter, Elternvertreter und Kooperationspartner mit einem feierlichen Akt.

³ Adelby 1 hat als LQK-Pilotorganisation ausnahmsweise auch das Testat gleich zum Abschlussworkshop überreicht bekommen. Dies war in diesem Fall möglich, da auch die Geschäftsführerin der ArtSet Qualitätstestierung GmbH am Abschlussworkshop teilnahm und die Vereinbarung über die Strategischen Entwicklungsziele sofort im Anschluss unterschrieben werden konnte. Üblicherweise wird den Einrichtungen auf dem Abschlussworkshop zunächst die Netzwerkfliese überreicht, das Testat erhalten sie, wenn die Strategischen Entwicklungsziele mit der Testierungsstelle abgestimmt und unterschrieben sind.

Foto: Die Überreichung der Fliese



Nach Abschluss der Testierung hat ArtSet bei Adelby 1 nach Erfahrungen und Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätstestierung gefragt. Barbara Stappenbeck als Projektleiterin zog in diesem Zusammenhang das Fazit: „LQK hat uns geholfen, die vorhandenen Stärken und Prozesse systematisch zu bündeln. So konnten wir uns auf die Aktivitäten konzentrieren, die für eine Qualitätsentwicklung der Gesamtorganisation noch ausstanden. Wichtig war für uns, dass bei allen Qualitätsbemühungen der Brennpunkt unserer Arbeit - die Lern- und Bildungsprozesse der Kinder, das heißt ihre Persönlichkeitsentwicklung, ihre soziale Integration sowie der Zuwachs an Wissen und Können - von allen Mitarbeitern nicht aus den Augen verloren wurde.“

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war dabei die Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Qualitätsentwicklungsprozess. Durch den Austausch unterschiedlicher Meinungen und Erfahrungen von Mitarbeitern, die mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben betraut sind, habe sich ein besseres gegenseitiges Verständnis und eine höhere Transparenz zwischen unterschiedlichen Arbeits- und Aufgabenbereichen ergeben. Den Mitarbeitern sei bewusst geworden, dass Qualitätsmanagement Sinn macht und die tägliche Arbeit unterstützt. Sie könnten dadurch mit ihren Aufgaben bewusster umgehen und sich außerdem an der Weiterentwicklung der Organisation beteiligen. Die Identifikation mit der Einrichtung und der Spaß an der Arbeit habe sich somit bei den Mitarbeitern erhöht. Darüber hinaus seien die Stärken und Schwächen in der Organisation erkennbar geworden. Barbara Stappenbeck brachte diese Entwicklungen mit der Formulierung „Wir haben die weißen Flecken unserer Organisationslandkarte mit Leben gefüllt.“ auf den Punkt.

Ergänzend wies sie auf die Außenwirkung der Qualitätsentwicklung hin. „Die Abläufe und Verantwortlichkeiten in unserer pädagogischen Arbeit sind jetzt viel besser

geregelt. Dadurch können sich die Mitarbeiter noch stärker den Kindern widmen und bei den Eltern steigt die Zufriedenheit.“

LQK forderte die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Adelby 1 aber auch heraus. So fanden sie es anfangs schwer, die Anforderungen von LQK zu verstehen und zu überlegen, wie sie in der Praxis von Adelby 1 konkret umzusetzen waren. Es musste viel Zeit verwendet werden, um über die Begrifflichkeiten zu diskutieren. Die Kritik, dass das Handbuch und die Anforderungen des Modells sehr abstrakt formuliert sind, hat ArtSet auch im Kontext von LQW immer wieder erhalten. Dies hängt mit der Grundidee der Lernerorientierten Qualitätstestierung zusammen, keine inhaltlichen Vorgaben zu machen, sondern den Organisationen die Möglichkeit zu geben, die Anforderungen in einer für sich geeigneten Weise begründet auszufüllen. Die Formulierung der Anforderung muss abstrakt sein, um den Einrichtungen die Möglichkeit zu lassen, sich zu fragen: Was heißt das für uns? Wie füllen wir das aus? Um den Einrichtungen den Einstieg in dieses Denken zu erleichtern, stellt ArtSet kostenlos Arbeitshilfen als Download im Internet zur Verfügung und bietet die Nutzung einer Hotline und einer Mailinglist an.

Eine weitere »typische« Schwierigkeit, die sich im Kontext der Lernerorientierten Qualitätstestierung von Weiterbildungseinrichtungen oft gezeigt hat und auch bei Adelby 1 im Rahmen der Visitation zum Thema wurde, war die Anforderung, den Selbstreport selbsterklärend zu schreiben. Das bedeutet, in den Darstellungen nicht auf einer Metaebene oder bei der Formulierung von „Feststellungen“ zu verbleiben, sondern die Verfahren konkret inhaltlich zu beschreiben und ggf. auch durch Beispiele zu veranschaulichen oder durch Schilderung von Erfahrungen zu kommentieren. Im Rahmen der Lernerorientierten Qualitätstestierung wird großen Wert auf eine solche reflexive und selbsterklärende Art des Schreibens gelegt, weil erst ein konkretes und anschauliches Formulieren dazu anregt, über die eigene Arbeit neu nachzudenken, sich über das eigene Handeln zu vergewissern oder auch es in Frage zu stellen. Allerdings fällt es vielen Organisationen anfangs nicht leicht, sich in diese Form des Schreibens einzufinden. Hier ist es die Aufgabe der Gutachter und Gutachterinnen, die Einrichtungen durch Rückfragen auf undeutliche Beschreibungen hinzuweisen. So können die Organisationen z.B. auf blinde Flecke in der Selbstbeschreibung und Selbstsicht aufmerksam werden und sich selbst in einem anderen Licht sehen. Adelby 1 hat die entsprechenden Anregungen der Erstgutachterin auf der Visitation aufgegriffen, so dass der endgültige Selbstreport viel selbsterklärender gestaltet war. Brigitte Handler, die Geschäftsführerin von Adelby 1, fasst diese Erfahrung wie folgt zusammen: „Wenn man das Wie und Warum der eigenen Arbeit bis ins Detail beschreiben muss, stößt man fast

automatisch auf noch vorhandene Schwachstellen. Und die kann man dann nicht einzeln, sondern nur in einem stimmigen Verbund abstellen.“

Auf die Frage, welche Empfehlungen Adelby 1 vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen anderer Einrichtungen, die mit LQK beginnen wollen, mit auf den Weg geben kann, ergaben sich folgende Punkte: Zunächst sei es wichtig, sich der Aufgabe zu stellen, d.h. mit Spaß und Freude an die Erarbeitung des Selbstreportes zu gehen, und – besonders wichtig – zeitliche Ressourcen von Anfang an zu sichern. Zweitens sollte man sich die Meßlatte nicht zu hoch legen, d.h. keinen zu hohen Erfolgsdruck aufbauen, sondern Qualitätsentwicklung als Prozess auffassen, der Stück für Stück gegangen wird und nicht von Anfang an perfekt sein muss. Drittens die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen begeistern, denn ohne ihren Einsatz und ihre Motivation ist der Prozess nicht zu schaffen. Unter diesen Voraussetzungen könne LQK Klarheit, Ideen und Innovation schaffen und sich die Kindertagesstätte zu einer Lernenden Organisation entwickeln.

7. Literatur

Zech, Rainer (2004): Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten. LQK. Das Handbuch. Hannover: Expressum. (als Download unter www.artset-lqk.de)

weitere Informationen und Texte zum Thema Lernerorientierte Qualitätstestierung unter www.artset-lq.de