

Kita-Qualität entwickeln

Qualitätsmanagementsysteme machen Sinn – wenn sie zur eigenen Einrichtung passen ■ Das QM-System: Manche Kitas haben schon eins, manche starten bald, woanders wird noch überlegt ... aber hinausschieben lässt es sich nicht mehr allzu lange. Immerhin hat der Gesetzgeber (schon 2012) festgeschrieben, dass Jugendhilfeträger »kontinuierliche Qualitätsentwicklung« (SGB VIII § 79 Abs. 2) gewährleisten sollen. Wie genau das geschehen soll, haben die Länder in die Verantwortung der Träger gelegt. Diese sind verpflichtet, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen und stehen auch in der letzt-entlichen Verantwortung für die Qualität ihrer Einrichtungen. Richtig ausgewählt und eingesetzt, kann Qualitätsmanagement ein praktisches und nützliches Werkzeug sein, um die eigene Kita (die eigenen Kitas) gezielt weiterzuentwickeln. Dazu gilt es einige Dinge zu wissen und sich Ziele, Möglichkeiten und Anforderungen an ein praktikables und nützliches Qualitätskonzept für Kitas genauer anzusehen.



Michael Schrader

Kita-Berater und Coach,
pragma gmbh



Gabriele Dahle

Kita-Fortbildnerin mit Schwerpunkt frühkindliche Bildung,
pragma gmbh, www.pragma-kita.de

wie die Fehlerlosigkeit von am Band durch Roboter hergestellter Automobile.

Kitas sind anders als warenerzeugende Betriebe, und diesem Anders-Sein muss das Konzept ihrer Qualitätsentwicklung Rechnung tragen.

Arbeit geleistet wird: für die ihnen anvertrauten Kinder und ihre Familien. Vor der Frage nach dem »Wie« steht hier definitiv jene nach dem »Wer«, denn anders als in der industriellen Produktion (wo es egal ist, welcher Mensch oder Roboter den einen immergleichen Handgriff am Band tut) hängt die Qualität ganz maßgeblich von den Menschen ab, die hier arbeiten.

Im Fachjargon sagt man, Kita-Arbeit ist (wie Altenpflege, Streetwork und vieles mehr) eine Soziale Dienstleistung. Sie wird quasi von Mensch zu Mensch geleistet, und zwar immer wieder neu und im gegenwärtigen Augenblick: Soziale Dienstleistungen kann man nicht »auf

» Was der Arbeiter am Band tut, dient der Herstellung des Produkts. Was der Pädagoge tut, IST das Produkt.«

Kita-Qualität: Wie macht man sie? Wer stellt sie her?

Ziel von Qualitätsentwicklung ist es, dass in unseren Kitas möglichst gute

Wovon spricht man eigentlich, wenn von »Kita-Qualität« die Rede ist? Was genau ist eine »gute« Kita? Wie stellt man deren Qualität her, wie stellt man sie fest, wie entwickelt man sie weiter? – Vom Auto bis zur Zahnpasta kennen wir eine Vielzahl von Testorganisationen, die jedwede Produkte allerlei chemischen Untersuchungen, Belastungsprüfungen und anderen Prozeduren unterziehen, um zu einem Qualitätsurteil zu kommen, welches uns bei der Kaufentscheidung helfen soll. – Aber ist das übertragbar auf Kitas? Kommen wir ihrer Qualität mit Prüfen auf die Spur? Und: Was genau ist eigentlich deren Produkt?

In der Industrie gibt es seit den 60er Jahren auch vorbeugende Maßnahmen, um die Qualität des Endprodukts sicherzustellen: indem für jeden kleinen Schritt des Herstellungsprozesses festgelegt wird, wie er sein muss, damit kein Fehler passiert und alles möglichst effizient läuft. Also: bessere Qualität durch Standardisierung – aber niemand wird ernsthaft glauben, Qualität in Kitas ließe sich mit denselben Methoden herstellen und sichern



Abb. 1: Die pädagogischen Fachkräfte stellen die Qualität jeden Tag durch ihr Handeln und ihre Interaktion mit Kindern, Eltern und Partnern her. Deshalb sollte ein QM-System auch die Fachkräfte ins Zentrum der Qualitätsentwicklung rücken.

Vorrat« herstellen und lagern. Was der Arbeiter am Band tut, dient der Herstellung des Produkts. Was der Pädagoge tut, IST das Produkt. Die Kita-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter stellen täglich in der Arbeit mit den Kindern und in Zusammenarbeit mit den Eltern die Qualität her. Deshalb müssen sie auch im Zentrum der Qualitätsentwicklung stehen.

Entscheidend für die Qualität der pädagogischen Arbeit sind fachliche Kompetenz, die Beziehungsfähigkeit und das Engagement der Fachkräfte. Sie müssen in der Lage sein, zu jedem Kind, seinen Eltern, seiner Familie eine Beziehung aufzubauen. Das funktioniert nicht nach »Schema F«: Jedes Kind ist anders, und die Eltern sind es auch. Dies sieht auch der Gesetzgeber, wenn er als Auftrag für Kindertageseinrichtungen die individuelle Förderung und Begleitung von Kindern formuliert. Im Kita-Alltag bedeutet das beispielsweise, das Wissen um Bindung während der Eingewöhnung passgenau auf das einzelne Kind und seine Eltern anzuwenden: Jede Eingewöhnung verläuft anders. Im Laufe seiner Kindergartenzeit verfolgt jedes Kind seine eigenen Lernwege, indem es seinen individuellen Bedürfnissen und Interessen nachgeht. Dabei lernt es Sprache, erwirbt fein- und grobmotorische Fähigkeiten, soziale, kognitive und andere Kompetenzen in den unterschiedlichsten Situationen, in der ihm eigenen Art und seiner Geschwindigkeit. Dies gilt es individuell und situativ zu ermöglichen sowie durch entsprechende Anreize und Angebote zu unterstützen.

Qualität: Was ist das?

Wer Qualität entwickeln will, muss wissen, was genau »gute Qualität« ausmacht. Weil sie Tag für Tag immer wieder hergestellt wird, kann »gute Kita-Qualität« nicht statisch sein.

» Weil sie Tag für Tag immer wieder hergestellt wird, kann »gute Kita-Qualität« nicht statisch sein.«

Sicher sind aus Elternperspektive die Öffnungszeiten und andere organisatorische Aspekte ein wichtiges und allemal berechtigtes Qualitätsmerkmal, doch liegt der Kern »guter« Kita-Arbeit in den fachlichen Konzepten, den pädagogischen Zielen und dem Gelingen ihrer Umset-

zung in der täglichen Praxis. Die wesentlichen Hauptaufgaben sind Bildung und Erziehung, nicht nur um Betreuung. Hier liegt ein enger Bezug zwischen Konzeption und Qualitätsentwicklung; in der Konzeption werden ja die pädagogischen Leitlinien der eigenen Arbeit beschrieben. Die Qualitätsentwicklung unterstützt und strukturiert deren Umsetzung.

Bei der Definition »guter« Kita-Arbeit gibt es natürlich pädagogische Selbstverständlichkeiten, an denen keine (aktuelle) Beschreibung von Kita-Qualität ernsthaft vorbeikommt; so sollte es in jeder Einrichtung eine fachlich fundierte, systematische und gleichzeitig individuell angepasste Eingewöhnung neuer Kinder geben. Aber im Detail können verschiedene Einrichtungen und unterschiedliche Träger dabei unterschiedlich vorgehen.

» Das bedeutet, dass der Blick darauf, was »Qualität« ausmacht, dem »wirklichen Leben« immer wieder angepasst werden muss.«

Wie den Eltern beispielsweise die Bedeutung einer gut geplanten und abgesprochenen Eingewöhnung, ihre Aufgaben und Rolle dabei, das konkrete Vorgehen usw. vermittelt werden, ist in unterschiedlichen Settings (zum Beispiel Elternabend für die neuen Eltern, Einzelgespräche, Hausbesuche oder Ähnliches) denk- und gestaltbar. Diesen einrichtungs- und/oder trägerbezogenen »Zuschnitt« der Arbeit sollte ein Qualitätsmanagementsystem nicht nur zulassen sondern auch unterstützen – entsprechendes gilt auch und ganz besonders für die fachlichen Profile von Einrichtungen und Trägern. Diese setzen jeweils verschiedene Schwerpunkte (z.B. Bewegungskindergarten, Familienzentrum, Wald-Kita, Haus der kleinen Forscher etc.), sie nutzen verschiedene Konzepte und legen – beispielsweise je nach Weltanschauung – besonderen Wert auf andere Dinge. Auch diese unterschiedlichen Modellierungen von »guter« Arbeit sollten im Qualitätssystem (wie in der Konzeption) Raum haben, damit es ein für die jeweilige Einrichtung passendes Instrument wird.

Dazu kommt, dass sich die Bedingungen in der Praxis immer wieder verändern: Bedarfe und Richtlinien ändern sich, das Hintergrundwissen über die Entwicklung von Kindern wächst stän-




Praxisnahes Wissen für die Leitung sozialer Einrichtungen

- » **Staatlich anerkannter Sozialfachwirt: Einjährige nebenberufliche Weiterbildung mit staatlichem Zuschuss von 64%**
- » **Zertifizierte Leitung in sozialen Einrichtungen: Berufsbegleitend an 8 Wochenenden**
- » **Seminare**

APIS - Private Fachschule für Sozialpädagogik Staatlich anerkannte Ergänzungsschule

Anmeldung und Infos unter:
Tel.: 06432 - 9366760
info@apis-akademie.de
www.apis-akademie.de

dig, und Kitas entwickeln neue Schwerpunkte. Das bedeutet, dass der Blick darauf, was »Qualität« ausmacht, dem »wirklichen Leben« immer wieder angepasst werden muss.

Qualität: nachhaltig

Ziel eines Qualitätskonzeptes in Kitas ist es sinnvollerweise, hiermit ein Instrument zur nachhaltigen Weiterentwicklung zu haben; es sollte kontinuierlich und regelmäßig systematische Impulse liefern zur fachlichen Reflexion pädagogischer Prozesse. Voraussetzungen hierfür sind seine Akzeptanz in den Teams und die Beteiligung jeder Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiters. Deswegen zahlt es sich aus, die Fachkräfte in die Auswahl, Gestaltung und Implementierung des Qualitätssystems einzubeziehen, damit sie die Chance haben, es als Richtschnur für die eigene Arbeit zu identifizieren und praktisch nutzen zu können. Die Fachkräfte stellen Tag für Tag in der Beziehung zu den Kindern, den Eltern und untereinander die »gute Arbeit« her. Deswegen sollte ein Qualitätsmanage-



Abb. 2: Die Fachkräfte sollten Hauptakteure der Qualitätsentwicklung sein.

mentensystem sie zu den Hauptakteuren der Qualitätsentwicklung machen.

Die zweite Bedingung für ein nachhaltiges Qualitätskonzept ist seine Kontinuität. Hier unterscheidet sich QualitätsENTWICKLUNG von QualitätsPRÜFUNG: Letztere ist eine Momentaufnahme (und im schlechten Falle folgenlos bis zum nächsten Prüftermin), während Konzepte zur Qualitätsentwicklung Impulse aus dem IST-Stand zur Reflexion und Weiterentwicklung aufgreifen. Damit dieses »Praktischwerden« von Qualitätsentwicklung funktioniert, ist es wichtig, dass das Konzept machbar ist; das bedeutet, der Aufwand, den die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen regelmäßig treiben müssen, muss realistisch in ihren Arbeitsalltag integrierbar sein.

» Ziel eines Qualitätskonzeptes in Kitas ist es sinnvollerweise, hiermit ein Instrument zur nachhaltigen Weiterentwicklung zu haben [...]«

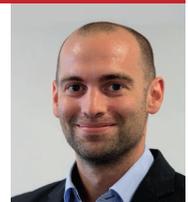
→ DISKUSSIONSFORUM

Wie sieht Ihr Kita-Alltag aus? Beschäftigen Sie derzeit akute Probleme und schwierige Situationen? Möchten Sie mir von interessanten Projekten aus Ihrer Einrichtung berichten? Ich interessiere mich dafür!

Teilen Sie mir Ihre Erfahrungen mit
 ... per E-Mail: redaktion@kita-aktuell.de
 ... auf unserer facebook-Seite: www.facebook.de/kitaaktuell

Gerne können Sie auch meine Redaktionssprechstunde für den persönlichen Austausch nutzen: Tel. 0221-94373-7717 (Mi 14–15 Uhr).

Ich freue mich auf Ihre Meinung!
 Ihr Marcel Broich



- Ist es den Besonderheiten des Trägers/der Kita anpassbar?

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, die Fachkräfte schon in die Entscheidung für ein bestimmtes Konzept in geeigneter Form mit einzubeziehen – z.B. dadurch, dass man mehrere Anbieter ihre Qualitätsmanagementkonzepte vorstellen lässt. Dazu lädt man dann beispielweise die Leitungen und gegebenenfalls weitere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ein und bespricht mit diesen die Vor- und Nachteile der einzelnen Konzepte. Deren Beteiligung von Anfang an sorgt nicht nur dafür, dass die Expertise aus der Praxis bei der Auswahl hilft, sondern auch für eine bessere Identifikation mit dem Ganzen. – Wer lässt sich schon gern ungefragt einen neuen Aufgabenkomplex top down vorsezen, dessen Sinnhaftigkeit er vielleicht sogar bezweifelt?

Fazit

Aus meiner nunmehr 15-jährigen Beratungspraxis mit Qualitätsentwicklungen in Kitas kann ich berichten, dass eine klug angefasste Qualitätsentwicklung nicht selten einen richtigen Motivationsschub in den Teams auslösen kann: weil es ein gutes Gefühl macht, gemeinsam weiterzukommen. Mein Appell also an alle bisherigen »Qualitäts-Zögerer« unter den Kita-Trägern: Informieren Sie sich und packen Sie's an! – Qualitätsentwicklung kann besser sein als ihr gelegentlicher Ruf. ■

→ BUCHTIPP

Schrader, M. (2017): Kita-Qualität im Team entwickeln. Wege und Methoden für ein maßgeschneidertes QM. Köln/Kronach: Carl Link.
 Das Buch erscheint voraussichtlich im November 2017 und kann ab sofort unter www.kita-aktuell.de/shop vorbestellt werden.