

Mehr Qualität oder mehr Bürokratie? – Chancen der NRW-Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung für Kitas Und: Wie Konzeption und Qualität zusammenhängen

Eine Einordnung der „Gemeinsame(n) Empfehlungen der Kommunalen Spitzenverbände, Freien Wohlfahrtspflege und Landesjugendämter in NRW“ zur Qualitätsentwicklung (§§ 79, 79a SGB VIII, siehe Anhang 1) für Kindertageseinrichtungen

Michael Schrader, www.pragma-pim.de

Anfang 2012 wurde (im Zusammenhang mit dem Kinderschutzgesetz) der §79a zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe ins SGB VIII eingefügt. Nun liegt eine Empfehlung (LWL/LVR 2014) vor, wie die Anforderungen des §79a mit Blick auf die Arbeit der Kindertageseinrichtungen durch die örtlichen Jugendämter umgesetzt werden können. Das Vorhaben ist komplex und nicht einfach. Dafür sind die Empfehlungen erfreulich praktisch, übersichtlich und offen gehalten. Sie lassen Raum für einen pragmatischen, trägerübergreifenden und reflexiven Prozess der Verständigung darüber, was gute Arbeit in Kitas ist und wie diese zustande kommt. Ob und wo ein solcher Prozess gelingt, muss sich erst noch zeigen. Als jemand, der sich seit langer Zeit mit dem Thema Qualitätsmanagement in Kitas - praktisch wie theoretisch - auseinandersetzt, würde ich es mir wünschen, dass die neue Initiative positive Impulse setzen kann. Hierzu im Folgenden einige Überlegungen auf drei Ebenen, nämlich einmal direkt zu den Empfehlungen und deren Umsetzung (I., II. und VI.), zum Zusammenhang von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung (III.) sowie etwas grundsätzlicher wie Qualität (im Sinne guter Arbeit) in sozialen Einrichtungen zustande kommt (IV. und V.)

I. Empfehlung zur Qualitätsentwicklung durch die Jugendämter: Die Ausgangssituation ist unübersichtlich

Die Arbeitsgruppe, die die Empfehlungen vorgelegt hat, konkretisiert die im §79a definierten Anforderungen bezüglich Qualitätsentwicklung an die Jugendämter: Was sind „Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität“ und was sind „geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung“? Im Mittelpunkt stehen **die örtlichen Jugendämter**; diese haben erstmalig den Auftrag, für alle Felder der Jugendhilfe diese Qualitätsentwicklungsprozesse zu gewährleisten – unter anderem für die Kindertageseinrichtungen. Dies ist in der Tat eine komplexe Aufgabe. Die Verantwortlichen in den Jugendämtern werden hierbei auf eine sehr heterogene Praxis auf Seiten der Träger und ihrer Einrichtungen stoßen.

Die Ausgangslage ist komplex: Jeder Träger macht es anders

Qualitätsmanagement (QM) ist kein neues Thema (vgl. Merchel 2010³), die Träger haben sich mit sehr unterschiedlicher Intensität - viele auch noch gar nicht - des Themas angenommen und auch sehr unterschiedliche QM-Konzepte entwickelt und umgesetzt.

Diese Situation finden wir auch im Bereich der Kindertageseinrichtungen: Die freien Träger haben schon vor Jahren so genannte Qualitätsrahmenhandbücher, die sie ihren Einrichtungen empfehlen, entwickelt, sich mit Fragen der Auditierung und Zertifizierung usw. beschäftigt. Daraus ist eine **vielfältige und zum Teil sehr unterschiedliche QM-Praxis** entstanden. Wenn man in einer der Internet-Suchmaschinen „QM in Kitas“ eingibt, ist die Trefferzahl nicht zu überblicken (siehe zur grundsätzlichen Einordnung und Unterscheidung von QM-Ansätzen Esch u.a. 2006). Und in einer solchen Situation werden nun die Jugendämter verpflichtet, „Prozesse der Qualitätsentwicklung zu initiieren sowie diese aufrechtzuerhalten und kontinuierlich weiter entwickeln“ (Merkel, 2013, S. 7). In Anbetracht der Selbstständigkeit der freien Träger und der Vielgestaltigkeit der QM-Praxis werden die Jugendämter diese Aufgabe **in enger Zusammenarbeit mit den freien Trägern** und unter Akzeptanz dieser heterogenen QM-Praxis erfolgreich gestalten können.

Mit Blick auf diese Gemengelage sind die nun von den Landesjugendämtern in NRW vorgelegten „Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung für Kindertageseinrichtungen“ erfreulich kurz gehalten (14 Seiten), übersichtlich gegliedert und praxisnah. Sie liefern konkrete Anhaltspunkte für die zu entwickelnden „Maßstäbe für die Bewertung der Qualität“. Die Arbeitshilfe unterscheidet zunächst acht Qualitätsbereiche; der Begriff „Qualitätsbereich“ steht an dieser Stelle nicht für systematische Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems. Es werden Aspekte (Bereiche) benannt, die in der Darstellung der Arbeit einer Kita Berücksichtigung finden sollten.

1. Pädagogische Konzeption
2. Individuelle Förderung
3. Personal
4. Sprachbildung
5. Partizipation und Teilhabe, Beschwerdemöglichkeiten
6. Kooperation mit anderen Institutionen
7. Schutzauftrag
8. Qualitätsentwicklung

Diese werden verstanden als „erste Anregungen ... (, einen) systematischen Einstieg in die Qualitätsentwicklung“ (S. 4) zu ermöglichen. Unschwer erkennt man in den Qualitätsbereichen 2. bis 7. die zentralen fachlichen Diskurse der letzten Jahre.

Zu den genannten acht Qualitätsbereichen sind jeweils mögliche Zielsetzungen und Hinweise zu Absprachen mit den Trägern formuliert. Die Qualitätsbereiche sind **praxisnah konkretisiert** und es werden Fragen zur (Selbst-) Evaluation angeregt. Für den Qualitätsbereich 2. „Individuelle Förderung“ (vollständig in Anhang 2) sieht das beispielsweise so aus: Es

Praxisnahe
Empfehlungen

Acht Qualitäts-
bereiche

Qualitäts-
bereich:
Individuelle
Förderung

werden insgesamt 13 „**Konkretisierungen**“ für diesen Punkt benannt; unter anderem:

- In der Einrichtung findet eine individuelle Eingewöhnung jedes Kindes statt (kind-zentriert mit Elternbeteiligung).
- Jedes Kind wird in seiner Entwicklung wahrgenommen und unterstützt.
- Die Bildungsdokumentation wird entwickelt und kontinuierlich weitergeführt. Sie ist u.a. Planungsgrundlage für die Arbeit.

Als **Evaluationsfragen**, um die Umsetzung dieser Punkte zu analysieren, werden vorgeschlagen:

- Gibt es ein schriftlich festgelegtes Eingewöhnungskonzept, das die individuellen Bedarfe der Kinder und (von) deren Familien berücksichtigt?
- Kommen die Kinder gerne in die Einrichtung? Fühlen sie sich wohl hier? Woran ist das erkennbar?
- Werden zu den Ergebnissen der Beobachtungen und Entwicklungen des Kindes regelmäßig Elterngespräche geführt? In welchen zeitlichen Abständen und aus welchen Anlässen finden diese statt?
- Jeder Träger sichert die Implementierung und die Anwendung eines Beobachtungsmanagements.

Dies ist insgesamt übersichtlich dargestellt und als Anregung für die Praxis konzipiert: „Vorliegende Konkretisierungen und Leitfragen zur Selbstevaluation können sowohl Fachberatungen, wie auch den Trägern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kindertageseinrichtungen als Reflexionsgrundlage zur pädagogischen Arbeit und des Schutzes von Kindern in Tageseinrichtungen dienen.“ (Empfehlungen, S. 3). Mit Blick auf den oben dargestellten doppelten Auftrag der Jugendämter „Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität“ sowie „geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung“ umzusetzen, favorisiert die Arbeitshilfe ein „prozesshaftes Vorgehen“ (ebd.), indem „von den Akteuren vor Ort“ (ebd. S. 4) verabredet wird, wie dieser doppelte Auftrag umgesetzt werden kann. Möglicherweise ist es sinnvoll, sich zunächst auf einzelne Qualitätsbereiche zu beschränken und für diese dialogisch „Qualitätskriterien zu entwickeln, die messbar und überprüfbar sind“. (ebd. S.3)

II. „Praxistaugliche“ QM-Entwicklung – wie?

Es bleibt die nicht einfach zu beantwortende Frage, wie ein solcher Diskurs der Träger vor Ort aussehen könnte? Die Empfehlungen schließen sich der 2013 von Joachim Merchel erstellten Expertise (Merkel 2013) an und sehen - auf der Grundlage eines Beschlusses des Jugendhilfeausschusses - die Aufgabe der Vorbereitung und Strukturierung dieses Prozesses bei der

Konkretisie-
rung

Evaluation

Prozesshaftes
Vorgehen der
Akteure vor
Ort

Arbeits-
gruppen zu
QM-

Arbeitsgemeinschaft der öffentlichen und freien Träger (§78 SGB VIII). „(Z)ur Erarbeitung von Qualitätskriterien“ sollen von externen Fachleuten moderierte und „zeitlich befristete(n) Arbeitsgruppen“ (ebd. S. 4) gebildet werden.

Entwicklung:
Wie müssen sie aussehen?

In praktischer und praxisorientierter Perspektive stellen sich zumindest folgende Fragen: Wer ist an einer solchen Arbeitsgruppe beteiligt? Wie groß darf eine solche Arbeitsgruppe sein, (um z.B. auch arbeitsfähig zu bleiben)? Und welche Art von Ergebnissen befördern tatsächlich „eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung“ (§79 SGB VIII)?

Mit dieser „kontinuierlichen Qualitätsentwicklung“ ist die Praxis, sind die Einrichtungen gemeint. Um diese auch wirklich zu erreichen, ist es meiner Erfahrung nach unerlässlich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Kindertageseinrichtungen an diesen Arbeitsgruppen zu beteiligen. Zu häufig geschieht es, dass praxisfern besetzte Arbeitsgruppen Kriterienkataloge erarbeiten die - obwohl pädagogisch durchaus durchdacht und begründet - am Ende doch nicht praktisch wirksam werden. Dies ist vertane Energie und vermindert erheblich die Akzeptanz von Qualitätsmanagement, das dann von den Mitarbeiter/innen logischerweise als „praxisferne Top-down“-Maßnahme „vom grünen Tisch“ wahrgenommen wird.

Mitarbeiter/in
nen
beteiligen!

Arbeitsgruppen, die maximal 20 Personen umfassen, und die Beteiligung von Fachkräften aus den Einrichtungen in relevantem Maße sind meiner Erfahrung nach Voraussetzungen dafür, dass die in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Qualitätskriterien gute Praxis aus den Einrichtungen aufnehmen und umgekehrt auch die praktische Arbeit in den Einrichtungen inspirieren.

Maximal 20
Personen

Auch an der Frage, wie die **Arbeitsergebnisse** dieser zu installierenden Arbeitsgruppe aussehen können oder sollten, kann sich ihre **Praxistauglichkeit** entscheiden. Die Gefahren, die hier erfahrungsgemäß lauern, sind einmal Sammlungen von wohlgemeinten Allgemeinplätzen, die nichts wirklich verdeutlichen und die jede/r unterschreiben kann, oder (durchaus wohlüberlegte, differenzierte) Checklisten und Kriterienkataloge, die, wenn sie der Dreh- und Angelpunkt des Qualitätsmanagements werden, zu mehr oder weniger gewissenhafter „Ausfülleritis“ führen – nicht aber automatisch zu mehr Qualität.

Untaugliche
Ergebnisse

Bei sozialen Dienstleistungen geht es immer darum, dem Einzelfall und der besonderen Situation gerecht zu werden; in der Kita-Arbeit heißt das: dem einzelnen Kind und den einzelnen Eltern. Deswegen sollten die Arbeitsgruppen einen Schwerpunkt darauf legen, die pädagogische Arbeit sinnvoll zu erfassen, die Nähe zu den Menschen „einzufangen“ und darzustellen. Daher sollte aus meiner Sicht bei der Erarbeitung von Qualitätskriterien der **Bezug zu realen Erfahrungen und Situationen** im Zentrum stehen.

Gute Praxis
einfangen

III. Qualitätsentwicklung und Konzeptionsentwicklung integrieren!

Konzeptions- und Qualitätsentwicklung kann man viel enger zusammendenken, als wir das bisher gedacht (und getan) haben. Die acht „Qualitätsbereiche“, die in den neuen Empfehlungen genannt werden, finden sich - nicht 100% deckungsgleich, aber doch in sehr ähnlicher Form - bereits in der 2013 veröffentlichten Arbeitshilfe zur Erstellung einer pädagogischen Konzeption (LWL/LVR 2013). Die inhaltliche Überschneidung ist augenfällig. - Daneben sprechen sowohl wahrscheinliche **Synergie-Effekte** als auch der effektivere Einsatz von Zeit- und Geldressourcen dafür, beides miteinander zu verknüpfen.

Ressourcen
effektiv
einsetzen

<p>Aus: Arbeitshilfe zur Erstellung einer pädagogischen Konzeption (LWL/LVR 2013)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Haltung/Grundsatz2. Kindeswohl3. Grundsätze der Bildung4. Sprachförderung5. Dokumentation6. Zusammenarbeit mit Eltern7. Partizipation/Beschwerde8. Qualitätssicherung	<p>Aus: Qualitätsentwicklung §§ 79, 79a SGB VIII für Kindertageseinrichtungen - Gemeinsame Empfehlungen der Kommunalen Spitzenverbände, Freien Wohlfahrtspflege und Landesjugendämter in NRW (2014)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pädagogische Konzeption2. Individuelle Förderung3. Personal4. Sprachbildung5. Partizipation und Teilhabe, Beschwerdemöglichkeiten6. Kooperation mit anderen Institutionen7. Schutzauftrag8. Qualitätsentwicklung
---	--

Sich über-
schneidende
Themenbe-
reiche

Dass diese beiden Aufgaben - also die Konzeption und das Qualitätsmanagement - bisher als getrennte Bereiche wahrgenommen und behandelt wurden, hat mit der unterschiedlichen Genese dieser beiden Bereiche zu tun. Die **verschriftlichte pädagogische Konzeption** als Nach- und Ausweis des eigenen Verständnisses von Fachlichkeit und dessen Umsetzung wird seit den 70er Jahren gefordert und gehört

Fachlichen
und pädagogi-
schen Diskurs
zusammen-
führen

spätestens **seit den 80er Jahren** zum Pflichtprogramm jeder Jugendhilfe-Einrichtung. Dabei stand immer der fachliche, der pädagogische Diskurs im Vordergrund. In Kindertageseinrichtungen ging es in den 80er und 90er Jahren vor allem um den jeweiligen pädagogischen Ansatz (Situationsansatz, Montessori- oder Waldorfpädagogik, offene Arbeit etc.). Seit dem PISA-Schock 2002 wurde dem Elementarbereich gesellschaftlich insgesamt viel mehr Aufmerksamkeit gewidmet und vor allem der **Bildungsauftrag** in den Konzeptionen stärker betont.

Das Thema Qualitätsmanagement ist demgegenüber im Non-Profit-Bereich deutlich ‚jünger‘ als die Konzeptionsentwicklung; es ist ein Kind der 90er Jahre und - wenn man so will - der „Ökonomisierung des Sozialen“ (Hensen 2006). Es hat seine Wurzeln im Profitbereich; hier sind in den 80er Jahren in der industriellen Produktion erste Qualitätsmanagementsysteme entstanden. Diese Industrie-QM-Systeme - vor allem die DIN EN ISO 9000 (vgl. Merchel 2010³) - standen in den 90er Jahren Pate bei dem Versuch, Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen einzuführen. Diese **Übernahme eines Qualitätskonzepts aus dem Bereich der industriellen Produktion** verlief (wie zu erwarten) nicht problemlos, da es anfangs nur bedingt gelang, es anschlussfähig zu den fachlichen Diskussionen in der Jugendhilfe zu machen. Menschen sind nun einmal kein Fließbandprodukt. Die Folge war, dass da, wo Qualitätsmanagement eingeführt wurde, in aller Regel am Ende **Qualitätshandbuch und Konzeption nebeneinander** existierten – das eine ein eher formelle Ansammlung von Verfahrensanweisungen, das andere eine pädagogisch-inhaltliche Standortbestimmung. Deswegen wundert es auch nicht, dass viele Kindertageseinrichtungen dem Thema Qualität bisher ausgewichen sind. 2012 waren dies noch 52% aller Kindertageseinrichtungen (Viernickel u.a. 2013).

Mittlerweile ist es aber an der Zeit, den pädagogisch-fachlichen Diskurs („Konzeption“) und den um die Qualitätssicherung und -entwicklung (QM) zusammen zu führen, um die möglichen Synergien zu nutzen. Dies legen auch die beiden oben zitierten Arbeitspapiere der Landesjugendämter nahe. In der Arbeitshilfe Konzeption der Landesjugendämter (2013) wird der Zusammenhang zwischen Konzeptionserstellung und Qualität folgendermaßen hergestellt: „Die Erstellung und Entwicklung einer pädagogischen Konzeption (gilt) als unverzichtbare Maßnahme zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Tageseinrichtungen.“ (S. 4). Und auch umgekehrt wird ein Schuh daraus: In den Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung (2014) heißt es im Qualitätsbereich 1. Konzeption: „Die Konzeption beschreibt die Ziele und die Umsetzung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags“.

Die **Integration von Konzeption und Qualitätsentwicklung** erfolgt darüber, was im Zentrum der Arbeit einer Kindertageseinrichtung steht. Das ist die pädagogische Arbeit. Diese kann man in **vier relevante pädagogische Kernprozesse und weitere Teilprozesse** unterteilen:

KP 1: Entwicklungsbegleitung und Förderung des Kindes

Herkunft
Profitbereich

Nur bedingt
anschlussfähig

Weniger als
die Hälfte alle
Kitas haben
ein QM

Zwei Seiten
einer Medaille

Pädagogische
Kernprozesse

- KP 2: Bildungsarbeit mit den Kindern
- KP 3: Zusammenarbeit mit den Eltern
- KP 4: Zusammenarbeit mit der Schule und anderen Partnern

Diese Arbeitsprozesse bilden gleichermaßen den Kern oder das Gerüst für die Konzeptionsschrift und die Qualitätsentwicklung. So gelingt es, den fachlichen Diskurs und den um die Qualitätssicherung und -entwicklung miteinander zu verknüpfen. Im Anhang 3 finden Sie eine beispielhafte Übersicht mit Teilprozessen zu diesen 4 Kernprozessen. Die Teilprozesse werden immer auf den jeweiligen Träger zugeschnitten.

In unserer Beratungspraxis empfehlen wir Trägern, die mehrere Einrichtungen führen, im ersten Schritt die Verständigung über die relevanten pädagogischen Kern- und Teilprozesse. Diese können dann die Grundlage für eine Rahmenkonzeption mehrerer Einrichtungen bilden, die dann jeweils **einrichtungsspezifisch** noch konkretisiert werden kann. Damit reduziert sich der Aufwand für die einzelnen Einrichtungen erheblich. Das Qualitätsmanagement baut dann für den jeweiligen Träger passgenau auf die Kern- und Teilprozesse, die in der Konzeption fachlich ausgeführt und begründet werden, auf. So bringt man Konzeption und Qualitätsentwicklung zusammen.

Rahmen-
konzeption

Passgenaues
Qualitäts-
management

IV. Basis für Qualität: Die Mitarbeiter/innen

Ein Qualitätskonzept, das den Arbeitsanforderungen in einer Kita gerecht werden will, muss nicht nur im Blick haben, dass hier mit Menschen und nicht mit Industrieprodukten gearbeitet wird, sondern auch VON Menschen – und nicht etwa von programmierten Maschinen. Es muss abbilden, **dass hier die Mitarbeiter/innen eine ungleich größere Rolle spielen als in der Industrie**. Das Besondere sozialer Dienstleistungen ist, dass deren Qualität unmittelbar (und fast ausschließlich) von der Kompetenz, der Erfahrung und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt. Alle Anforderungen, die in der Konzeption und im Qualitätsmanagement beschrieben und festgelegt werden, müssen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt werden. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt, das - wenn man so will - entscheidende „Produktionsmittel“. Schauen wir uns dieses „Produktionsmittel“ genauer an.

Soziale Dienst-
leistungen:
Arbeit MIT
Menschen, die
VON Men-
schen geleistet
wird

Baethge (2011, S. 50 - 52), der sich mit den Besonderheiten Sozialer Dienstleistungen auseinandersetzt, benennt insbesondere „*Kommunikation und Wissen*“ als „zwei qualifikatorische(n) Basisdimensionen“ (ebd., Kursivschreibung im Original, M.S.) bei „Tätigkeiten des Typus ‚Umgang mit Menschen‘“ (ebd., S. 51). Wer im sozialen Bereich arbeitet, hat es zu tun mit einem breiten „Spektrum von Personen, deren Bedürfnisse und Eigentümlichkeiten zu erfassen und zu berücksichtigen sind.“ (ebd., S. 50) Mitarbeiter/innen in Kitas müssen **Beziehungen zu jedem einzelnen Kind und dessen Eltern aufbauen**; sie müssen eine funktionierende **Kommunikation** mit ihnen aufbauen. Das ist

Basiskom-
petenz: Kom-
munikation
und Beziehung

die Grundlage der geforderten individuellen Begleitung und Förderung von Kindern und Erziehungspartnerschaft mit Eltern.

Die zweite „qualifikatorische Basisdimension“, deren Komplexität bei sozialen Dienstleistungen nach Baethges Ansicht größer ist als in industriellen Produktionsprozessen, ist der **Umgang mit Wissen und das Verhältnis von Wissen und Erfahrung**. Das systematisch und außerhalb des beruflichen Alltags (in der schulischen Ausbildung, in Fortbildungen) erworbene Wissen über Entwicklungspsychologie, die Eingewöhnung von Kindern, darüber wie Kinder lernen, über die Erwartungen berufstätiger Eltern etc. muss in das tägliche, berufliche Handeln integriert und auf den Einzelfall, die besondere Situation hin konkretisiert werden. Wissen muss „arbeitsintegriert[...] und erfahrungsbasiert“ (ebd., S. 51) angeeignet werden. Nur so entsteht **berufliche Handlungskompetenz**. Die alltagsbezogene Anwendung von Wissen setzt ein hohes Reflexionsvermögen voraus. Die Mitarbeiter/innen müssen zu individuellen und teambezogenen Lernprozessen bereit sein. Die Voraussetzung dafür sind eine **hohe Motivation**, die Bereitschaft zur individuellen **Verantwortungsübernahme** und eine **flexible Selbstorganisation**.

Kurz: Die Anforderungen an die Mitarbeiter/innen in Kitas sind komplex, und sie sind die Basis der Qualität einer Einrichtung. Standardisierte und schematische Ablaufpläne können diese Komplexität und die geforderte Qualität nicht abbilden.

V. Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung

Die Umwelt und damit die Anforderungen an Organisationen entwickeln und verändern sich heute in viel schnellerem Maße als dies noch vor 15 oder 25 Jahren der Fall war. Diese Veränderungen kam in den letzten Jahren auf die Kitas zu: Bildungspläne der Länder (NRW: Bildungsvereinbarung), Sprachförderung, Ausbau der Familienzentren, Kinderbildungsgesetz NRW, U3-Ausbau, Kinderschutz, Frühe Hilfen etc. (ausführlicher dazu Schrader 2009). Die Bewältigung dieser Veränderungen und der damit im Zusammenhang stehenden Anforderungen ist nur durch die Kompetenz und Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich.

Der stete Wandel bedeutet für die Organisationen – und zu denen gehören natürlich auch Kitas –, dass sie sich ständig weiterentwickeln müssen („lebenslanges Lernen“). Klug ist es, Prozesse der **Organisationsentwicklung** und der **Qualitätsentwicklung** bewusst und systematisch miteinander zu verknüpfen; so kann Qualitätsmanagement die Bewältigung neuer Aufgaben kontinuierlich unterstützen. Um dies zu leisten, muss ein Qualitätssystem mehrere Anforderungen erfüllen:

Basiskompetenz:
Wissen und Erfahrung

Weil sich die Welt immer schneller verändert, müssen sich auch Organisationen stetig verändern

Qualitätsentwicklung unterstützt die Organisationsentwicklung

1. Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die logische Konsequenz aus der besonderen, zentralen Rolle, die die Mitarbeiter/innen für die Qualität sozialer Dienstleistungen spielen, ist, dass ein sinnvolles Qualitätsmanagementsystem nicht denkbar ist ohne deren Beteiligung. Beteiligung ist in der Regel die Voraussetzung für Identifikation. Darüber entwickeln sich Akzeptanz, Motivation und Kompetenz. Systematisch betrachtet bieten Qualitätsmanagementsysteme Beteiligungsmöglichkeiten **auf verschiedenen Ebenen**:

- Auswahl des Qualitätsmanagementsystems,
- Erarbeitung der einzelnen Kern- und Teilprozesse, die dann in einem Qualitätshandbuch zusammengefasst werden,
- regelmäßige Bewertung oder Evaluation der eigenen Praxis auf der Grundlage entlang der Kern- und Teilprozesse,
- Verständigung und Entscheidung über Veränderungen (Integration neuer oder veränderter Anforderungen in die eigene Praxis), die vorgenommen werden sollen,
- Weiterentwicklung und Anpassung des Qualitätsmanagementsystems.

Von zentraler Bedeutung für die Qualitätsentwicklung sind die Verankerung regelmäßiger Bewertungen bzw. evaluativer Prozesse und die Verständigung über Veränderungen. Wenn man davon ausgeht, dass Kindertageseinrichtungen Teil einer sich dynamisch verändernden Umwelt sind und auch in der Zukunft immer wieder neue oder veränderte Anforderungen in die tägliche Arbeit integrieren müssen, muss ein Qualitätsmanagementsystem die regelmäßige Verständigung darüber unterstützen, ob die eigene Praxis (noch) den Anforderungen entspricht, und welche Veränderungen gegebenenfalls vorgenommen werden sollen. Das heißt Qualitätsmanagementsysteme müssen organisationale Lernprozesse unterstützen. Dies wird zwar in allen Qualitätsmanagementsystemen gefordert, entspricht aber vielfach nicht der Praxis. Das hat nach meiner Erfahrung damit zu tun, dass Verfahrensanweisungen eher auf den **Erhalt des Status Quo** orientieren und nicht auf **Verbesserung und Entwicklung**. Deswegen empfehlen wir die einmal jährliche Bewertung aller Teilprozesse durch jede Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiter anhand von Qualitätsstandards. Was ist damit gemeint?

2. Qualitätsstandards statt Verfahrensanweisungen

Ein zentraler Unterschied verschiedener Qualitätsmanagementsysteme ist, ob sie mit Verfahrensanweisungen oder Qualitätsstandards arbeiten. Für soziale Organisationen empfehlen sich unbedingt letztere, um der Besonderheit sozialer Dienstleistungen gerecht zu werden.

In der industriellen Produktion haben Verfahrensanweisungen ihren angemessenen Platz. Dass beim Lackieren von Autos, beim Austausch von

Beteiligung
und
Identifikation

QM unter-
stützt orga-
nisationale
Lernprozesse

Besonderheit
sozialer

Brennstäben in Atomkraftwerken oder bei der Herstellung von Speicherplatten standardisierte Vorgaben einzuhalten sind, leuchtet ein. Es geht darum, ein exakt vorgegebenes Ergebnis (Produkt) herzustellen oder die Einhaltung eines sicherheitstechnisch begründeten Vorgehens zu gewährleisten. In der Kita-Arbeit - wie überhaupt im sozialen Bereich - ist es dagegen wenig zielführend zu glauben, dass die exakte Einhaltung eines vorgegebenen Ablaufs automatisch - ohne **reflexive Vergewisserung hinsichtlich der situativen Gegebenheiten und individuellen Besonderheiten** - zu guter Qualität führt. So hält auch Merchel Verfahrensanweisungen in Kitas allenfalls bei administrativen Prozessen (z.B. Anmeldeverfahren, Dienstplanerstellung, Küchenhygiene) für sinnvoll, nicht aber bei sozialpädagogischen, weil bei diesen die „Qualität eher in der individuellen Ausdifferenzierung, in situationsorientierter Qualität und in sinnbezogen reflexivem Handeln liegt.“ (Merchel 2013, S. 16).

Dienstleistungen

Die exakte Einhaltung von Vorgaben führt eher nicht zu Qualität!

Dass Verfahrensanweisungen Eingang in so viele Qualitätshandbücher von Kitas fanden, hat damit zu tun, dass es in den 90ern in diesem Bereich neu aufgebaut werden musste und es keine Vorbilder für Qualitätsentwicklung im sozialen Bereich gab. Man hat dann da gesucht, wo es schon Qualitätsmanagement gab und orientierte sich demzufolge dann an den Vorlagen aus der Industrie: DIN EN ISO 9000. (Merchel 2010³, S. 71ff.) So kamen dann die Verfahrensanweisungen in die soziale oder sozialpädagogische Arbeit.

DIN EN ISO 9000

Als sinnvollere Alternative hat sich die Arbeit mit Qualitätsstandards (in Anlehnung an das European Foundation Quality Management (EFQM), Merchel 2010³, S. 80ff.) bewährt, die mit den einzelnen Einrichtungen und Trägern gemeinsam entwickelt und an deren Situation, Erfordernisse und Möglichkeiten angepasst werden. In diesen Qualitätsstandards sind **Anforderungen an den jeweiligen Teilprozess** festgelegt und zwar in fünf Stufen (von 0 bis 4). Auf der Stufe 0 wird ein „Merkmal gar nicht erfüllt“, auf der Stufe 4 wird das „Merkmal außerordentlich gut erfüllt“ (2 Beispiele für Qualitätsstandards finden Sie in Anhang 4). So können Unterschiede zwischen Gruppen (was in der Ü3-Gruppe geht, geht vielleicht in der U3-Gruppe nicht) und zwischen Einrichtungen (in Abhängigkeit vom Einzugsgebiet gestaltet sich die Elternarbeit - Kernprozess 3 - in Einrichtungen oft ganz unterschiedlich) abgebildet werden. **Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter nimmt einmal im Jahr eine Bewertung ihrer bzw. seiner Arbeit auf der Grundlage dieser Qualitätsstandards vor.** Auf diese Weise entsteht ein detailliertes Bild des IST-Standes der Arbeit einer Einrichtung, das den tatsächlichen Unterschieden und Differenzen auch entspricht und - da es das Ergebnis der Sichtweisen und Bewertungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist - eine akzeptierte Grundlage für die Verständigung über Veränderungen und Entwicklungsvorhaben ist.

EFQM

Qualitätsstandards

Bündelung der Sichtweisen und Bewertungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ziel ist es nicht, „Qualität“ einmalig zu messen oder Arbeitsabläufe detailliert vorzuschreiben, sondern eine Grundlage und ein System zu entwickeln, um in einen fortlaufenden Prozess der **Weiterentwicklung von Qualität** einzusteigen – nach Maßgaben, die den Besonderheiten des jeweiligen Trägers und seiner Einrichtungen Rechnung tragen. Damit dies gelingt, muss man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Boot haben. (Ein solches Konzept ist z.B. das pragma-indikatoren-modell (pim®); unter www.pragma-pim.de ist erläutert, wie es im Detail aufgebaut ist und funktioniert.) Wir haben gute Erfahrungen gemacht mit Qualitätsstandards, die ...

- in den einzelnen Merkmalsstufen Anforderungen vorgeben, aber keine Wege (Verfahren) festlegen,
- es den Teams überlassen, den für sie besten Weg zu finden,
- Unterschiede zulassen und abbilden,
- einmal im Jahr den IST-Stand der Arbeit erheben,
- dabei alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gleicher Weise beteiligen,
- zum Austausch und zur Reflexion anregen.

Wir wissen aus Erfahrung, dass ein solches Vorgehen die Selbstverantwortung jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters stärkt und die Zusammenarbeit im Team verbessert.

3. Organisationslernen ist wichtiger als Zertifizierung

Die Zertifizierung wird hoch gehandelt und scheint das oberste Ziel jeder Qualitätsentwicklung zu sein. Sie ist im Gesundheits- und Pflegebereich sowie in der Arbeitsmarktpolitik schon seit Jahren gesetzlich vorgeschrieben. In der Jugendhilfe (SGB VIII) ist das bisher nicht der Fall. Trotzdem empfehlen einige Freie Träger (z.B. Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt, Bundesverband der katholischen Tageseinrichtungen für Kinder (KTK)) schon seit längerem die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000. Diese wird dann von einer anerkannten Zertifizierungsstelle durchgeführt. Der Bundesverband Evangelischer Einrichtungen (BETA) favorisiert in eigener Regie durchgeführte Audits, spricht sich aber auch nicht gegen die Zertifizierung nach der ISO-Norm aus.

Im Rahmen einer solchen Zertifizierung oder eines Audits erfolgt durch eine externe Person (Auditor) die **Überprüfung der Qualität** der Arbeit einer Einrichtung. Der Auditor überprüft zum einen, ob es ein Qualitätshandbuch gibt, das alle geforderten Arbeitsprozesse (Teilprozesse) und Regelungen zur Qualitätspolitik enthält, und zum anderen, ob die Einrichtung auch nach diesem Qualitätshandbuch arbeitet. Die Überprüfung erfolgt nach Aktenlage und im Schwerpunkt durch einen Besuch in der Einrichtung, bei dem sich der Auditor der **Umsetzung der Regelungen des Handbuchs** vergewissert, indem er sich konkretisierende Unterlagen vorlegen lässt und mit der Leitung sowie mit einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern spricht. Bei Trägern, die mehrere Einrichtungen haben, wird dann - nicht zuletzt aus

Fortlaufende Lernprozesse statt einmaliger Prüfung

Gute Erfahrungen

Selbstverantwortung und Team stärken

Zertifizierung wird sehr hoch gehängt!

Was wird da eigentlich geprüft?

Alles über einen Kamm?!

Kostengründen - in der Regel eine sogenannte **Tandem-Zertifizierung** vereinbart, bei der die Begehung nur in einer Einrichtung stattfindet, und die Erteilung des Gütesiegels dann für andere Einrichtungen mit erfolgt, da ja alle Einrichtungen auf der gleichen Grundlage (Qualitätshandbuch) arbeiten. – Doch wie sinnvoll ist das?

Einschätzung hat sich geändert!

In den Anfängen der Qualitätsdiskussionen wurde der Sinn einer Zertifizierung, nämlich dass externe Überprüfungen zu einer Verbesserung der Qualität der Arbeit in sozialen Einrichtungen führen, nicht in Frage gestellt. Das hat sich mittlerweile geändert.

Zunächst ist eine Begriffsvermischung zu klären: **Qualitätsentwicklung** und **Qualitätsprüfung** sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Eine Zertifizierung oder ein Audit sind die Überprüfung der Qualität der Arbeit zu einem gegebenen Zeitpunkt. Im Rahmen der **Zertifizierung** wird dabei nicht die pädagogische Arbeit evaluiert, sondern es wird überprüft, ob die Einrichtung über ein den Anforderungen entsprechendes Qualitätshandbuch verfügt und ob sie auch danach arbeitet.

Das macht einen Unterschied ums Ganze!

Qualitätsentwicklung bedeutet demgegenüber einen Prozess, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich darüber verständigen, wie sie bestimmte Aufgaben (Teilprozesse) gestalten und umsetzen, wie sie das einschätzen und bewerten und ob sie gg.falls etwas verändern und verbessern, neue, zusätzliche oder veränderte Anforderungen integrieren wollen usw. Die damit verbundenen Prozesse brauchen Zeit (Schrader 2009). Zeit für die Bewertung und Reflexion sowie die Verständigung über Veränderungen. Und dann vor allem Zeit für die Umsetzung von Entwicklungsvorhaben. Wenn eine Einrichtung beispielsweise ein neues Beobachtungskonzept (etwa Lerngeschichten) einführen will, dann dauert es ein bis zwei Jahre, bis ein solches neues Verfahren zur Routine geworden ist: **neues Wissen muss erfahrungsbasiert angeeignet und in die Arbeit integriert werden** (Baethge 2011. S. 51; Hervorhebung von M.S.). Solche Prozesse der Qualitätsentwicklung führen zu einer Verbesserung der Arbeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Fundament dieser Qualitätsentwicklung. Die neu erworbene Qualität kann dann durch eine externe Person überprüft werden, und deren Ergebnisse und Einschätzungen können dann durchaus Anregungen für die weitere Qualitätsentwicklung sein. Die Überprüfung ist aber nicht mehr und nicht weniger als eine Überprüfung. Das bedeutet: Ganz unabhängig davon, ob eine Einrichtung sich extern überprüfen lässt oder nicht - sie muss sich Gedanken darüber machen, **wie sie die eigene Qualitätsentwicklung gestalten will**.

Nachhaltigkeit von Qualitätsentwicklung

Wenn Einrichtungen, die ihre Arbeit nicht regelmäßig reflektieren und weiterentwickeln, sich auditieren oder zertifizieren lassen, führt dies in der Regel zu einer „**Verschiebung des Qualitätsthemas auf eine Ebene der Formalisierung**“ (Merchel 2010³, S. 185, Hervorhebung von M.S.). Das Ergebnis ist dann nicht eine inhaltliche Verbesserung oder Weiterentwicklung der Arbeit, sondern der Erwerb des Gütesiegels: Der Erwerb eines Gütesiegels soll an dieser Stelle nicht abgewertet, aber

Gütesiegel und „Papiertiger“

eingearbeitet werden. Er hat mit Qualitätsentwicklung im oben dargestellten Sinne wenig zu tun. Aus unserer Sicht birgt die primäre Orientierung auf Audits und Zertifizierungen die Gefahr, an der eigentlichen Ziele von Qualitätsmanagement zu verfehlen: Statt als ein lebendiges Instrument zur Weiterentwicklung erscheint es als „Formalkram“ - nicht selten als (zahnloser, wiewohl umfangreicher) „Papiertiger“.

VI. Fazit

Man darf gespannt sein, wie die örtlichen Jugendämter den Auftrag, eine „kontinuierliche Qualitätsentwicklung“ (§79 SGB VIII) in Einrichtungen der Jugendhilfe zu unterstützen, **in den nächsten Jahren** umsetzen. Ob und wie dies gelingt, hängt gleichermaßen von der jeweiligen Interessenlage, Kooperationsbereitschaft und Offenheit der Freien Träger ab.

„Qualitätsentwicklung“ dreht sich letztendlich ja immer um die Frage: **Was ist gute Arbeit?** Um sich dieser Frage aber ernsthaft zuzuwenden, bedarf es einiges an Mut. Die trägerübergreifenden Arbeitsgruppen oder Arbeitskreise, die sich vor Ort bilden werden, bleiben auf der vermeintlich sicheren Seite, wenn sie sich in erster Linie über Allgemeinplätze und abstrakte Wahrheiten verständigen, weitere detaillierte Kriterien- und Checklisten zusammen stellen sowie - zum wiederholten Male - ihre differenzierten und fundierten Konzepte der Qualitätssicherung, Sprachförderung, Bildungsarbeit präsentieren. Merchel spricht sich für eine „evaluative Qualitätsbewertung“ aus, in der wir die „sozialpädagogische(n) Prozesse und deren Ergebnisse“ (Merschel 2013, S.17) ins Zentrum der Diskussion um Qualität in Kindertageseinrichtungen stellen. Mit Blick auf die Diskussionen und Veränderungen in den letzten Jahren bieten sich **vier Themenbereiche** an, bei denen es sich lohnt genauer hinzusehen und sich über **gelungene Praxis** zu verständigen:

- Wie gelingt es uns, anhand unserer **Beobachtungskonzepte**, Interessen, Entwicklungsstand sowie anstehende Entwicklungsschritte („Zone der nächsten Entwicklung“ Wygotski 1964 zitiert nach Flämig u.a. 2009) des einzelnen Kindes zu identifizieren?
- Wie organisieren wir uns, damit wir im Rahmen der **alltagsintegrierten Förderung** die anstehenden Entwicklungsschritte des einzelnen Kind unterstützen? Wo sind die Grenzen alltagsintegrierter Förderung?
- Wie beziehen wir die **Eltern** mit ein? Wie bringen wir ihnen näher, wie ihr Kind lernt, was es lernt und wie sie ihr Kind unterstützen können? Wie erreichen wir unterschiedliche Elterntypen?
- Wie können **Kindertageseinrichtung und Schule** ihre Zusammenarbeit so entwickeln, dass der Übergang der Kinder von der einen Institution zur anderen durch gemeinsame Sichtweisen der jeweiligen Fachkräfte und übergreifende Konzepte unterstützt wird?

Dazu gehört ein bisschen Mut!

Vier Themenbereiche

Identifizierung guter Praxis!

Qualität bemisst sich am Ende daran, **was dabei herauskommt, und nicht daran, was man alles tut!** Um sich den damit verbundenen Fragen und möglichen Antworten praxisnah zu nähern, halte ich die **Einbeziehung von Fachkräften** aus den Einrichtungen für unerlässlich. Es geht in dem hier vorgeschlagenen evaluativem Vorgehen auch nicht um richtig und falsch. Meiner Meinung nach gibt es für die komplexe Dienstleistung Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern nicht die eine Lösung, das einzig beste Konzept. Es geht darum, **in einem „möglichst lernoffenen Klima“** (Merchel S. 18) in einen Dialog einzutreten, voneinander zu lernen und Impulse zu geben für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen. In diesem Sinne sind die „Empfehlungen“ eine **Chance für einen gewinnbringenden Qualitätsdiskurs vor Ort** – mit den Trägern, zwischen den Trägern und im Dialog mit der Praxis.

In einem zweiten, späteren Schritt könnte man trägerübergreifend in einen Dialog darüber einsteigen, wie **Konzeption und Qualitätsentwicklung** (III.) zusammenhängen, und wie solche übergreifenden Steuerungskonzepte angelegt und implementiert werden können, damit sie Leitung und Team bei der Qualitätsentwicklung im Sinne der fachlichen Entwicklung auch hilfreich sind. Dabei geht es um die Frage, wie Kindertageseinrichtungen sich entwickeln oder – wenn man so will - lernen (IV. und V.). Wie gelingt es, neue Anforderungen in die Arbeit zu integrieren, sich über gute Praxis zu verständigen etc.? Dabei ist eine Erkenntnis gesetzt: Die **Qualität sozialer Dienstleistungen** hängt entscheidend von der **Kompetenz, Motivation und Erfahrung der Fachkräfte** ab.

Bochum, September 2014

Michael Schrader
www.pragma-pim.de

Es gibt immer mehrere Wege, ein Ziel zu erreichen!

Qualitätsdiskurs

Zweiter Schritt

Wie lernen KITAS?

Quellen

Baethge, Martin (2011): Die Arbeit in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Evers, Adalbert u.a. (2011): Handbuch Soziale Dienste.

Esch, Karin / Klaudy, Elke Katharina / Micheel, Brigitte / Stöbe-Blossey, Sybille (2006): Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung.

Frühe Chancen, Schwerpunkt Kitas: Sprache & Integration http://www.fruehe-chancen.de/informationen_fuer/spk/aus_der_praxis/dok/360.php

Flämig, Katja / Musketa, Benjamin / Leu, Hans Rudolf (2009): Bildungs- und Lerngeschichten - Entwicklungstheoretische Hintergründe.

Hensen, Gregor (Hrsg. 2006): Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit.

Kiziak, Tanja / Kreuter, Vera / Klingholz, Reiner (2012): Dem Nachwuchs eine Sprache geben. Was frühkindliche Sprachförderung leisten kann. Discussion Paper 6 Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Siemens Stiftung. http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/DP_Sprachfoerderung/Sprachfoerderung_online.pdf

LWL-Landesjugendamt Westfalen / LVR – Landesjugendamt Rheinland (2014): Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung für Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen. http://www.lwl.org/LWL/Jugend/Landesjugendamt/LJA/tagbe/Tagesbetr/tek_mat_konz

LWL-Landesjugendamt Westfalen / LVR – Landesjugendamt Rheinland (2013): Arbeitshilfe zur Erstellung einer pädagogischen Konzeption für Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen. http://www.lwl.org/LWL/Jugend/Landesjugendamt/LJA/tagbe/Tagesbetr/tek_mat_konz

Merchel, Joachim (2010³): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsentwicklung in der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe – Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in §§ 79, 79a SGB VIII. Expertise im Auftrag der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe. http://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/jugendmter/dokumente_85/130425_Umsetzung_79_und_79a_SGB_VIII.pdf

pragma-indikatoren-modell® (pim) zur Qualitätäsentwicklung: www.pragma-pim.de

Schrader, Michael (2011): Qualitätsentwicklung mit Hand und Fuß_ Ein Beispiel aus der Praxis von Tageseinrichtungen für Kinder. In: Kindergartenpädagogik - Online Handbuch (Hrsg. Martin R. Textor). <http://www.kindergartenpaedagogik.de/2228.pdf>

Schrader, Michael (2009): Qualitätsentwicklung in Zeiten des Wandels ? Last oder Hilfe. In: Dahle, Gabriele / Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten. Know-how für eine bessere Kita, Heft 9. OLZOG-Verlag. http://www.pragma-pim.de/fileadmin/user_upload/pdf/9_2.pdf

Struck, Ina (2010): "Mir war gar nicht klar, wieviel wir schon tun!" Qualitätsentwicklung nach dem Bundesrahmenhandbuch der BETA. TPS- Theorie und Praxis der Sozialpädagogik Heft 6/2010. http://www.pragma-pim.de/fileadmin/user_upload/pdf/tps_06_10_44-47.pdf

Viernickel, Susanne / Nentwig-Gesemann, Iris / Nicolai, Katharina / Schwarz, Stefanie / Zenker, Luise (2013): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. http://www.gew.de/Binaries/Binary96129/Expertise_Gute_Bildung_2013.pdf

Anhang 1: §§ 79, 79a im Wortlaut (Unterstreichung durch M.S., rot im Original)

§ 79

Gesamtverantwortung, Grundausrüstung

(1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für die Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung.

(2) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen gewährleisten, dass zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch

1. die erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen den verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung entsprechend rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen; hierzu zählen insbesondere auch Pfleger, Vormünder und Pflegepersonen;
2. eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung nach Maßgabe von § 79a erfolgt.

Von den für die Jugendhilfe bereitgestellten Mitteln haben sie einen angemessenen Anteil für die Jugendarbeit zu verwenden.

(3) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter und der Landesjugendämter zu sorgen; hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Zahl von Fachkräften.

§ 79a

Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 zu erfüllen, haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung für

1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen,
2. die Erfüllung anderer Aufgaben,
3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a,
4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen. Dazu zählen auch Qualitätsmerkmale für die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Absatz 2 zuständigen Behörden und an bereits angewandten Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität sowie Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung.

Anhang 2: Qualitätskriterium 2. Individuelle Förderung (Empfehlungen, S. 6 u. 7)

2. Individuelle Förderung (§§ 1, 9, 22, 22a SGB VIII, § 8 KiBiz, Behindertenrechtskonvention, §§ 1 und 3 KKG)	
Zielsetzung des Jugendamtes	Absprachen zwischen Jugendamt - Träger
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vielfalt ermöglichen und auf spezielle Bedarfe im Sozialraum reagieren (z.B. bei Häufung von Sozialhilfebeziehern oder Menschen mit Migrationshintergrund) ➤ Inklusiv Betreuung wohnortnah ermöglichen. ➤ Armutsprävention ➤ Gendersensible Bildung und Erziehung sicherstellen. ➤ Frühe Förderung umsetzen. ➤ Persönlichkeitsentwicklung und Chancengerechtigkeit von Kindern sichern. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Berücksichtigung sozialräumlicher Bedarfe bei Aufnahmen von Kindern. ➤ Unterstützung der Akteure bei der Vernetzung. ➤ Umsetzung von „Frühen Hilfen“.
Konkretisierungen	Leitfragen zur (Selbst-) Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> ➤ In der Einrichtung findet eine individuelle Eingewöhnung jedes Kindes statt (kind-zentriert mit Elternbegleitung). ➤ Ablauf und Gestaltung der Eingewöhnungsphase sind schriftlich festgelegt. ➤ Die pädagogischen Mitarbeitenden bauen zu jedem Kind eine vertrauensvolle Beziehung auf. ➤ Sie geben dem Kind Sicherheit und Orientierung, um seine Eigenaktivität und Selbstbildung zu fördern. ➤ Jedes Kind wird in seiner Entwicklung wahrgenommen und unterstützt. ➤ Eine freundliche, dem Kind zugewandte Atmosphäre ist erkennbar durch die positive Haltung zum Kind. Die Fachkräfte verhalten sich respektvoll. ➤ Verlässlichkeit und Kontinuität in der Beziehung zu den Kindern hat im Alltag Bestand und wird zur Erfüllung der Bedürfnisse der Kinder nach Orientierung und Sicherheit alltäglich umgesetzt. ➤ Übergänge oder Wechsel von Kindern in andere Gruppen, Einrichtungen oder zur Grundschule werden pädagogisch sinnvoll gestaltet und begleitet. Dabei werden alle Beteiligten einbezogen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gibt es ein schriftlich festgelegtes Eingewöhnungskonzept, das die individuellen Bedarfe der Kinder und deren Familien berücksichtigt? ➤ Kommen die Kinder gerne in die Einrichtung? ➤ Fühlen sie sich hier wohl? Woran ist das erkennbar? ➤ Begegnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kindern zugewandt und respektvoll? ➤ Woran ist Kontinuität und Verlässlichkeit in Struktur und personeller Hinsicht erkennbar? ➤ Ist schriftlich festgelegt, wie Übergänge und Wechsel von Kindern in andere Gruppen oder Grundschule gestaltet werden sollen? ➤ Gibt es ein ausgewiesenes Beobachtungsmanagement in einem zeitlich festgelegten Rhythmus? ➤ Werden zu den Ergebnissen der Beobachtungen und Entwicklungen des Kindes regelmäßig Elterngespräche geführt? In welchen zeitlichen Abständen und aus welchen Anlässen finden diese statt?

2. Individuelle Förderung (§§ 1, 9, 22, 22a SGB VIII, § 8 KiBiz, Behindertenrechtskonvention, §§ 1 und 3 KKG)	
Konkretisierungen	Leitfragen zur (Selbst-) Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Bildungsdokumentation der Kinder wird entwickelt und kontinuierlich weitergeführt. Sie ist u.a. Planungsgrundlage für die Arbeit. ➤ Kinder werden regelmäßig, mind. 1-2 x jährlich gezielt beobachtet. ➤ Es gibt ein strukturell verankertes Beobachtungsmanagement. Mindestens 1-2 x jährlich wird mit Eltern und Bezugsperson ein Gespräch über die Bildungsentwicklung des Kindes geführt. ➤ Erkennbare Interessen und Begabungen des Kindes werden ausgetauscht und sind Grundlagen der weiteren Bildungsplanung. ➤ Jeder Träger sichert die Implementierung und Anwendung eines Beobachtungsmanagements. 	

Anhang 3: Pädagogische Kernprozesse und Teilprozesse (Indikatoren)

A. Kernprozess Entwicklungsbegleitung

- A.1: Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung jedes Kindes.
- A.2: Wir schaffen einen Rahmen, der den Kindern Sicherheit und Orientierung gibt.
- A.3: Wir berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse der U3-Kinder.
- A.4: Wir beobachten jedes Kind regelmäßig & dokumentieren seine Entwicklung.
- A.5: Wir kennen die Interessen und Bedürfnisse jedes Kindes und unterstützen es in seiner individuellen Entwicklung.
- A.6: Wir berücksichtigen die Anforderungen im Rahmen des Schutzauftrags.

B. Kernprozess Bildung

- B.1: Wir arbeiten auf der Grundlage des christlichen Weltbildes.
- B.2: Wir bieten Kindern eine lernanregende Umgebung mit vielfältigen, fachlich ausgewählten Materialien, die für die Kinder nachvollziehbar geordnet und erreichbar sind. So unterstützen wir das selbst bestimmte Lernen der Kinder.
- B.3: Die Kinder erwerben lebenspraktische Kompetenzen.
- B.4: Wir führen Angebote und Projekte durch. Diese richten wir an den Interessen Bedürfnissen der Kinder aus.
- B.5: Wir bieten den Kindern vielfältige Möglichkeiten zur Bewegung.
- B.6: Wir sorgen für eine gute sprachliche Entwicklung.
- B.7: Wir bereiten die angehenden Schulkinder systematisch auf die Schule vor.
- B.8: Wir bieten den Kindern altersgerechte Möglichkeiten der institutionellen Mitbestimmung.

C. Kernprozess Eltern

- C.1: Wir führen regelmäßig Entwicklungs- und Beratungsgespräche mit den Eltern.
- C.2: Wir führen Angebote zur Elternbildung durch.
- C.3: Wir unterstützen die Mitwirkung der Eltern.
- C.4: Wir machen unsere Arbeit transparent (Ziele, Grundsätze, pädagogische/r Arbeit/Alltag etc.).
- C.5: Wir holen uns Feedback von den Eltern.
- C.6: Wir haben ein Beschwerdemanagement.

D. Kernprozess Zusammenarbeit mit anderen

- D.1: Wir nutzen die Kompetenzen und Ressourcen externer Institutionen für die Arbeit mit Kindern und Eltern.
- D.2: Wir nutzen die Möglichkeiten unseres Umfeldes und unseres Sozialraumes (z.B. Wald, Spielplatz, Bibliothek, Altenheim, Feuerwehr).
- D.3: Wir tragen gemeinsame Verantwortung für den Übergang von der Kita in die Schule.

Kernprozess 2:

Bildung

Indikator 2.5: Wir leben Partizipation.

Wert		Qualitätsstandards
Merkmal wird gar nicht erfüllt	0	Wir bieten den Kindern keine Möglichkeiten der institutionellen* Mitbestimmung. Die Selbstbestimmungsrechte der Kinder sind nicht schriftlich niedergelegt.
Merkmal wird teilweise erfüllt	1	Wir bieten den Kindern keine Möglichkeiten der institutionellen* Mitbestimmung. Die Selbstbestimmungsrechte der Kinder sind schriftlich niedergelegt. In Fragen der Ernährung, der Kleidung und des Mittagsschlafes suchen wir den Konsens mit den Eltern.
Merkmal wird erfüllt	2	Wir bieten den Kindern Möglichkeiten der institutionellen* Mitbestimmung. Die Selbstbestimmungsrechte der Kinder sind schriftlich niedergelegt. In Fragen der Ernährung, der Kleidung und des Mittagsschlafes suchen wir den Konsens mit den Eltern.
Merkmal wird gut erfüllt	3	Wir bieten den Kindern Möglichkeiten der institutionellen* Mitbestimmung. Die Selbstbestimmungsrechte der Kinder sind schriftlich niedergelegt. In Fragen der Ernährung, der Kleidung und des Mittagsschlafes suchen wir den Konsens mit den Eltern. Wir reflektieren einmal im Jahr die Verabredungen zur Mit- und Selbstbestimmung der Kinder und passen diese gegebenenfalls an. Dabei beziehen wir die Kinder über drei mit ein.
Merkmal wird außerordentlich gut erfüllt.	4	Wir bieten den Kindern Möglichkeiten der institutionellen* Mitbestimmung. Die Selbstbestimmungsrechte der Kinder sind schriftlich niedergelegt. In Fragen der Ernährung, der Kleidung und des Mittagsschlafes suchen wir den Konsens mit den Eltern. Wir reflektieren einmal im Jahr die Verabredungen zur Mit- und Selbstbestimmung der Kinder und passen diese gegebenenfalls an. Dabei beziehen wir die Kinder über drei mit ein. Jede Gruppe wählt eine Sprecherin und einen Sprecher. Diese treffen sich einmal im Monat mit der Leitung und verhandeln mit dieser über gruppenübergreifende Angelegenheiten.

* = Institutionell bedeutet, dass die Mitbestimmungsrechte der Kinder aufgeschrieben sind. Dies gilt auch für die Selbstbestimmungsrechte. Institutionell bedeutet darüber hinaus, dass es regelmäßige oder einrufbare „Gremien“ gibt, in denen die Mitbestimmungsangelegenheiten verhandelt werden.

Kernprozess 3: Zusammenarbeit mit den Eltern

Indikator 3.2: Wir und die Eltern sind Erziehungspartner (Elterngespräche).

Wert		Qualitätsstandards
Merkmal wird gar nicht erfüllt	0	Wir ermöglichen den Eltern die Besichtigung unserer Einrichtung und beantworten die Fragen der Eltern.
Merkmal wird teilweise erfüllt	1	Wir ermöglichen den Eltern die Besichtigung unserer Einrichtung und beantworten die Fragen der Eltern. Wir klären mit den Eltern Grundsätze und Details der Aufnahme und der Eingewöhnung im Rahmen eines Informationsnachmittags in jeder Gruppe.
Merkmal wird erfüllt	2	Wir ermöglichen den Eltern die Besichtigung unserer Einrichtung und beantworten die Fragen der Eltern. Wir klären mit den Eltern Grundsätze und Details der Aufnahme und der Eingewöhnung im Rahmen eines Informationsnachmittags in jeder Gruppe. Wir bieten den Eltern mindestens ein Entwicklungsgespräch pro Jahr und Kind an. Weitere Gespräche führen wir nach Bedarf sowie auf Nachfrage der Eltern. Darüber hinaus finden regelmäßig Tür- und Angelgespräche statt. Vereinbarungen mit den Eltern werden schriftlich festgehalten.
Merkmal wird gut erfüllt	3	Wir ermöglichen den Eltern die Besichtigung unserer Einrichtung und beantworten die Fragen der Eltern. Wir klären mit den Eltern Grundsätze und Details der Aufnahme und der Eingewöhnung im Rahmen eines Informationsnachmittags in jeder Gruppe. Wir bieten den Eltern mindestens ein Entwicklungsgespräch pro Jahr und Kind an. Weitere Gespräche führen wir nach Bedarf sowie auf Nachfrage der Eltern. Darüber hinaus finden regelmäßig Tür- und Angelgespräche statt. Vereinbarungen mit den Eltern werden schriftlich festgehalten. Bei Bedarf stellen wir Kontakt zu geeigneten Beratungsstellen, Familien entlastenden Diensten sowie Angeboten der Jugendhilfe her. Dabei begleiten wir die Eltern, wenn diese dies wünschen.
Merkmal wird außerordentlich gut erfüllt.	4	Wir ermöglichen den Eltern die Besichtigung unserer Einrichtung und beantworten die Fragen der Eltern. Wir klären mit den Eltern Grundsätze und Details der Aufnahme und der Eingewöhnung im Rahmen eines Informationsnachmittags in jeder Gruppe. Wir bieten den Eltern mindestens ein Entwicklungsgespräch pro Jahr und Kind an. Weitere Gespräche führen wir nach Bedarf sowie auf Nachfrage der Eltern. Darüber hinaus finden regelmäßig Tür- und Angelgespräche statt. Vereinbarungen mit den Eltern werden schriftlich festgehalten. Wir besuchen jedes Kind zu hause. Bei Bedarf stellen wir Kontakt zu geeigneten Beratungsstellen, Familien entlastenden Diensten sowie Angeboten der Jugendhilfe her. Dabei begleiten wir die Eltern, wenn diese dies wünschen. Wir besuchen jedes Kind zu hause.