

# Qualitätsentwicklung mit Hand und Fuß

## Ein Beispiel aus der Praxis von Tageseinrichtungen für Kinder

Michael Schrader

Wir blicken mittlerweile auf mehr als zehn Jahre Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen (QMS) in Tageseinrichtungen für Kinder (TEK) zurück. Die Notwendigkeit solcher Systeme wird heute vom Grundsatz her von Trägern und Fachkräften anerkannt, auch wenn die praktischen Erfahrungen mit QMS sehr unterschiedlich und vielfach – trotz viel versprechender Namen – nicht qualitätsförderlich waren (und sind). (Esch u.a. 2006, Merchel 2010, Schrader 2008) Letzteres hat Gründe, auf die ich später eingehen werde. Dazu kommt, dass das neue Gesetz zum „Kinderschutz“, das am 01. Jan. 2012 in Kraft getreten ist, die zukünftigen Anforderungen in puncto Qualitätsentwicklung (QE) im veränderten §74a und im neu eingefügten Paragraphen 79a des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) verbindlicher als bisher regelt. Für alle Jugendhilfeeinrichtungen, zu denen auch die TEK zählen, gilt dann die „Beachtung der Grundsätze und Maßstäbe der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“ (§74 Abs. 1 Nr. 1 SGB VIII) „die von denen Jugendämtern expliziert werden“ (§79a SGB VIII). Damit steht das Thema „Qualität“ über kurz oder lang auch für jene Einrichtungen auf der Tagesordnung, die sich bisher davor gedrückt haben – sei es aus Skepsis oder aus Zeitnot. Für die anderen ist es ein Anlass, ihre schon vorhandenen Qualitätskonzepte und -managementsysteme auf Tauglichkeit zu überprüfen.

### **Qualitätsentwicklung und Konzeptionsentwicklung: Zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen**

*Qualitätsentwicklung* erfolgt *im Inneren einer Einrichtung* und ist die gemeinsame Anstrengung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von Leitung und Team – unterstützt durch den Träger. Das Ziel ist fachlich fundierte und professionelle Arbeit. Qualitätsentwicklung steht damit zwangsläufig in einem engen Zusammenhang zur Konzeptionsentwicklung; ein wohlverstandener Qualitätsentwicklungsprozess liefert die Basis für eine Konzeption. So können zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden.

Die fachliche Weiterentwicklung der Arbeit in Kindertageseinrichtungen hat in den letzten Jahren durch den *raschen Wandel der Anforderungen* an die Arbeit an Bedeutung gewonnen. Wenn wir auf die Elementarpädagogik der letzten Jahre (zurück-) schauen – speziell auf den Zeitraum nach der Veröffentlichung der Ergebnisse der ersten PISA-Untersuchung (2002) –, so zeigt sich ein beeindruckender Entwicklungsprozess. Nach wie vor vergeht kaum ein Jahr ohne größere und umfangreichere Veränderungen: Bildungs- und Orientierungspläne, Sprachförderung, Vereinbarkeit Familie und Beruf, U3-Betreuung, Zusammenarbeit mit der Grundschule, offener Ganzttag, Umwandlung von Kitas in Familienzentren (NRW) etc. (dazu ausführlich Schrader 2009). Menschen und Organisationen müssen sich in immer kürzeren

Rhythmen an sich verändernde Bedingungen anpassen bzw. die sich daraus ergebenden neuen Anforderungen in die Arbeit integrieren.

Es ist die Aufgabe von QMS, die damit verbundenen Anpassungs- und Entwicklungsprozesse, die Weiterentwicklung von Fachlichkeit, die Konzeptionsentwicklung etc. zu unterstützen und absichern. QMS, die das nicht leisten, werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständlicherweise eher als Behinderung bei der Bewältigung des Alltagsgeschäfts denn als Hilfe erlebt: Sie MACHEN Arbeit anstatt sie zu erleichtern und zu verbessern.

Qualitätsmanagement an sich muss kein „Klotz am Bein“ sein; im Gegenteil: Es soll eine lebendige Unterstützung der konkreten Arbeit sein. Es ist eine Frage des QMS-Konzepts, ob dies gelingt. Aus unserer Sicht gibt es *drei zentrale Anforderungen an QMS*, damit diese ihren Namen auch verdienen: QMS müssen 1. einen *fachlichen Rahmen* und 2. eine *breite Grundlage* für die Konzeptionsentwicklung schaffen. Und 3. müssen sie *handhabbar und effizient* sein.

### **Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung: Zwei ganz verschiedene Dinge**

Was benötigen Kindertageseinrichtungen, um ihre Qualität zu verbessern und zu sichern? Viele Träger arbeiten mittlerweile mit *Qualitätshandbüchern*. Sie sind die Grundlage für *Qualitätsüberprüfungen*. Diese wird durch eine außen stehende Instanz vorgenommen. Die externe Überprüfung der Arbeit wird auch *Audit* oder *Zertifizierung* genannt. Zu einem Stichtag wird durch eine/n so genannte Auditor/in in einem Vorortbesuch der jeweiligen TEK durch Befragung von Leitung und Mitarbeiter/innen, durch die Einsichtnahme in Dokumente und Unterlagen etc. überprüft, ob die im Qualitätshandbuch beschriebenen Anforderungen auch umgesetzt werden. Wenn diese Überprüfung positiv ausfällt, ist die Einrichtung dann berechtigt, ein Güte- oder Qualitätssiegel auszuhängen, in dem dies attestiert wird. Damit kann die Einrichtung *nach außen sichtbar* machen, dass sie sich einer solchen Überprüfung erfolgreich unterzogen hat. Dies kann eine wichtige Bedeutung für Eltern bei der Auswahl einer TEK für ihr Kind haben. Gleichzeitig erbringt die TEK dadurch den vom Gesetzgeber – in näherer oder weiterer Zukunft – geforderten Nachweis für ein QMS (siehe einleitend den Hinweis zu den gesetzlichen Regelungen).

*Qualitätsentwicklung* dagegen ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess – in der Terminologie von QM spricht man von „*kontinuierlicher Verbesserung*“ (Modell des DIN EN ISO Qualitätsmanagementsystems, Merchel 2010, S. 74). Die Ergebnisse – also der Erfolg der Qualitätsentwicklung – werden dann in einem *Audit* oder einer *Zertifizierung* einer Prüfung unterzogen. Dies geschieht in verabredeten Abständen, sodass Weiterentwicklungen beobachtet werden können.

Die von den großen Verbänden herausgegebenen Qualitätshandbücher (z.B. BETA 2008, KTK 2009<sup>3</sup>) definieren – nachvollziehbar und fachlich begründet – Anforderungen an die Arbeit in TEK, deren Umsetzung und Einhaltung dann in Audits überprüft und – bei erfolgreichem Bestehen – auch entsprechend testiert werden (Struck 2009). Sie enthalten aber in der Regel kein Konzept für den *Prozess der Qualitätsentwicklung* selbst, allenfalls allgemeine Hinweise oder Vorgaben, dass man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (sinnvollerweise) informieren und beteiligen sollte etc. Den konkreten Weg der Qualitätsentwicklung muss dann jede TEK oder jeder Träger für sich selber finden und beschreiben.

## Qualitätsentwicklung mit dem pragma-indikatoren-modell® (pim®)

Wir stellen Ihnen im Folgenden mit dem pragma-indiaktoren-modell®, das sich an die Philosophie des European Foundation Quality Management (EFQM, Merchel 2010, S. 80 ff.) anlehnt, ein Konzept vor, mit dem der Prozess der Qualitätsentwicklung effektiv und fachlich solide gestaltet werden kann; es ist in die Konzeptionsentwicklung von Träger und Einrichtung integrierbar. Das Konzept wurde 2005 entwickelt und wird heute von mehr als 10 Trägern angewandt.

### Fachlicher Rahmen für die Konzeptionsentwicklung

Unser QM-Ansatz orientiert sich am Bildungsverständnis und den daraus resultierenden Anforderungen, die den *Bildungs- und Orientierungsplänen der Länder* zugrunde liegen. Aus diesen Anforderungen kann man vier wichtige Aufgabenbereiche ableiten, die unserer Meinung nach von allen TEK umgesetzt werden müssen. Wir nennen diese Aufgabenbereiche pädagogischer Kernprozesse.

#### Pädagogische Kernprozesse:

- KP 1: Entwicklungsbegleitung und Förderung des Kindes
- KP 2: Bildungsarbeit mit den Kindern
- KP 3: Zusammenarbeit mit den Eltern
- KP 4: Zusammenarbeit mit der Schule und anderen Partnern

Der einzelne Kernprozess selber wird in Teilaufgaben unterteilt, die wir Indikatoren nennen. Die Indikatoren erarbeiten wir zusammen mit dem jeweiligen Träger bzw. den beteiligten Einrichtungen. Diese werden zugeschnitten auf die besonderen Bedingungen vor Ort und das Profil des Trägers. Ein kirchlicher Träger wird bei der Bildungsarbeit andere Schwerpunkte setzen als eine kommunale Einrichtung. Das QMS einer Kita mit Kindern unter 3 Jahren oder einer Kita, die integrativ arbeitet, sollte die jeweiligen Besonderheiten berücksichtigen.

Hier ein Beispiel zur Verdeutlichung. Der *KP 1: Entwicklungsbegleitung und Förderung des Kindes* kann z.B. in folgende 5 Indikatoren unterteilt werden. Indikator 5 bezieht sich in diesem Beispiel auf eine integrativ arbeitende Einrichtung und nimmt Bezug auf die Arbeit der therapeutischen Fachkräfte:

#### Indikatoren für die Umsetzung von KP1:

- Indikator 1: Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung jeden Kindes.
- Indikator 2: Wir schaffen einen Rahmen, der den Kindern Sicherheit und Orientierung gibt.
- Indikator 3: Wir beobachten jedes Kind regelmäßig und dokumentieren seine Entwicklung.
- Indikator 4: Wir kennen die Stärken und Schwächen jedes Kindes. Wir fördern jedes Kind in allen Bildungsbereichen.
- Indikator 5: Wir fördern die Entwicklung der Kinder bedarfsgerecht durch therapeutische Begleitung, Unterstützung und Arbeit.

Für die *Qualitätsentwicklung* und über die Festlegung der Aufgabenbereiche (Kernprozesse) und Einzelaufgaben (Indikatoren) hinaus benötigen wir eine *sinnvolle „Meßlatte“* für unsere pädagogische Arbeit. Diese muss einerseits Anforderungen an die Arbeit definieren und auch deren Überprüfung ermöglichen. Diese „Meßlatte“ legen wir fest in den Qualitätsstandards,

die es zu jedem Indikator gibt. Die Qualitätsstandards bestehen – in Anlehnung an das Konzept des EFQM – aus einem fünfstufigen Bewertungsmodell. Auch hierfür ein Beispiel:

### Qualitätsstandard für den Indikator 1 zum Kernprozess Entwicklungsbegleitung und Förderung des Kindes:

Indikator 1: Wir ermöglichen eine zeitlich gestaffelte und individuell angepasste Eingewöhnung jeden Kindes.

|   | Wert | Qualitätsstandard  |
|---|------|--|
| Merkmal wird <i>gar nicht</i> erfüllt           | 0    | Es findet keine Eingewöhnung statt.  |
| Merkmal wird <i>teilweise</i> erfüllt           | 1    | Für den Eingewöhnungsprozess bieten wir den Kindern und Eltern lediglich „Schnuppertermine“ im Morgen- oder Nachmittagsbereich an.   |
| Merkmal wird <i>erfüllt</i>                     | 2    | <i>Wir erläutern den Eltern die Grundsätze eines positiven Eingewöhnungsverlaufs und geben den Eltern damit Orientierung. Wir berücksichtigen die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Kinder. Wir ermöglichen die Beteiligung der Eltern am Eingewöhnungsprozess und sind mit ihnen im Gespräch. Es besteht eine schriftliche Aufnahmeplanung für den internen und externen Gebrauch.</i>   |
| Merkmal wird <i>gut</i> erfüllt                 | 3    | Wir erläutern den Eltern die Grundsätze eines positiven Eingewöhnungsverlaufs und geben den Eltern damit Orientierung. Wir berücksichtigen die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Kinder. Wir ermöglichen die Beteiligung der Eltern am Eingewöhnungsprozess und sind mit ihnen im Gespräch. Es besteht eine schriftliche Aufnahmeplanung für den internen und externen Gebrauch. <i>Nach ca. 6 Wochen findet ein Elterngespräch zur Reflexion der Eingewöhnung statt.</i>   |
| Merkmal wird <i>außerordentlich gut</i> erfüllt | 4    | Wir erläutern den Eltern die Grundsätze eines positiven Eingewöhnungsverlaufs und geben den Eltern damit Orientierung. Wir berücksichtigen die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Kinder. Wir ermöglichen die Beteiligung der Eltern am Eingewöhnungsprozess und sind mit ihnen im Gespräch. <i>Wir bringen neue und alte Eltern in Kontakt, damit die neuen Eltern von den Erfahrungen der alten mit der Eingewöhnung profitieren können.</i> Es besteht eine schriftliche Aufnahmeplanung für den internen und externen Gebrauch. <i>Nach ca. 6 Wochen findet ein Elterngespräch zur Reflexion der Eingewöhnung statt.</i> |

Die Qualitätsstandards definieren die *Anforderungen an Ihre Arbeit*. Diese „Meßlatte“ entwickeln wir mit Ihnen und schneiden Sie auf Ihre konkrete Situation zu. Das heißt, diese wird nicht von außen übergestülpt. Dabei ist die Erwartung nicht, dass jede Kita in jedem Qualitätsstandard Wert 4 erreichen muss. Die Qualitätsstandards werden so angelegt, dass mit Blick in die Zukunft „Luft nach oben“ besteht. Ihre Qualitätsentwicklung soll ja weiter gehen! Der Wert 2 definiert in der Regel ordentliche Arbeit („Merkmal wird erfüllt!“). Welche Anforderungen in den *aufeinander aufbauenden Wertstufen* dann aber im Einzelnen definiert und festgelegt werden, erarbeiten wir mit Ihnen zusammen. *Darüber hinaus können die Qualitätsstandards Unterschiede zwischen Gruppen oder Einrichtungen, aber auch einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichtbar machen. Es muss nicht Alles im Gleichschritt passieren und*

es wird auch nicht Alles über einen Kamm geschert. So entwickeln wir mit Ihnen zusammen den konkreten und auf Ihre Situation zugeschnittenen fachlichen *Rahmen für Ihre Konzeptions- und Qualitätsentwicklung*.

## **Breite Grundlage für Konzeptionsentwicklung**

Die Qualität sozialer Dienstleitungen ist unmittelbar gebunden an *die Kompetenz, das Engagement und die Erfahrung der einzelnen Fachkraft*. Qualitätsentwicklung, die Nutzen bringen soll, muss dies berücksichtigen. Jede fachliche Weiterentwicklung der Arbeit in der Kita ist unmittelbar an die Kompetenzentwicklung der Fachkräfte gebunden. Dies ist unschwer nachzuvollziehen, wenn man sich vor Augen führt, dass die Anwendung eines Konzeptes für die Beobachtung und Dokumentation der Entwicklung der Kinder (z.B. Lerngeschichten oder die Entwicklungstabellen von Kuno Beller) das Ergebnis individueller Lernprozesse der einzelnen Fachkräfte und teambezogener Diskussionen und Verabredungen sind (Gehrmann 2008). Die damit verbundenen *individuellen und sozialen Prozesse* benötigen *Zeit* und sind nur dann erfolgreich, wenn die *beteiligten Fachkräfte* die Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen *zu ihrer Sache* machen.

Das Gleiche gilt auch für die Qualitätsentwicklung. Deswegen stellen wir diese auf eine *breite Grundlage*. Jede Fachkraft nimmt einmal pro Jahr eine Bewertung ihrer eigenen Arbeit und der Kita insgesamt anhand der Qualitätsstandards vor. Damit werden die Mitarbeiter/innen nicht nur – wie dies in fast allen QMS gefordert wird – über die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung informiert und auch gegebenenfalls an deren Erarbeitung beteiligt. Sie werden vielmehr *Akteur (Subjekt) der Qualitätsentwicklung* in ihrer Einrichtung. Dem entspricht ein Menschen- oder Mitarbeiterbild, das *sich an Prinzipien der Selbstverantwortung, kompetenter Selbstorganisation und regelmäßiger Feedbackprozesse* orientiert. Das stärkt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Fachlichkeit und schafft eine breite Grundlage für die Qualitätsentwicklung, da alle Mitarbeiter/innen ins Boot geholt sind. Konzeptionsentwicklung wird so eine gemeinsame Teamaufgabe und unterstützt darüber hinaus Leitung und Träger in ihrem Gestaltungsauftrag.

Was macht man nun mit diesen Bewertungen? Dazu im Einzelnen. Diese haben mindestens folgende wichtige Funktionen:

### **1. Teamzusammenhalt wächst!**

Aus den Bewertungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und vor allem aus den Unterschieden in den Bewertungen zwischen einzelnen Fachkräften und Gruppen – ergibt sich Diskussionsbedarf. Sind die Unterschiede auf eine unterschiedliche Praxis z.B. in den Gruppen zurückzuführen oder werden die Qualitätsstandards unterschiedlich ausgelegt? In der Regel findet über die Verständigung über Bewertungsunterschiede ein *intensiver Klärungsprozess* (kommunikative Validierung) hinsichtlich der gemeinsam zu verantwortenden Arbeit statt. Es werden *gemeinsame Sichtweisen* entwickelt, Arbeitsabläufe und Routinen reflektiert und hinterfragt, Verabredungen konkretisiert oder neu getroffen. Das stärkt den Zusammenhalt im Team.

## 2. Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?

Die Summe aller Bewertungen ergibt den IST-Stand einer Einrichtung. Wenn man für alle Indikatoren die Durchschnittswerte der Bewertung aller Fachkräfte bildet, ergibt sich ein *Einrichtungsprofil*. Man erkennt die *Stärken* (Indikatoren mit Wert 3 oder 4) und *Schwächen* der Einrichtung. Daraus lassen sich in der gemeinsamen Diskussion gut begründet *Entwicklungsvorhaben* herleiten. Da man alle wichtigen Arbeitsprozesse (Indikatoren) auf einen Blick hat, ist die Gefahr geringer, wichtige neue Anforderungen zu vergessen. Es fällt leichter, auf der Grundlage einer solchen Datenbasis *Prioritäten* zu setzen oder auch – z.B. gegenüber dem Träger – die Anzahl von Entwicklungsvorhaben gut begründet zu beschränken.

## 3. Leitung wird gestärkt!

Der Leitung bietet diese Art der Bewertung eine sehr *differenzierte und vor allem akzeptierte Übersicht über die Arbeit in ihrer Einrichtung*. Der rote Faden für die nächsten Schritte der Konzeptionsentwicklung lässt sich so viel einfacher spinnen (siehe den nebenstehenden Auszug aus dem Bericht einer Einrichtungsleitung über die Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung). Die Bewertungsergebnisse und deren Diskussion im Team bieten *viele Ansatzpunkte*

*für mitarbeiter- und team- aber auch trägerbezogene Interventionen*. Auch wenn die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgenommenen Bewertungen kein Instrument der Personalbewertung oder -beurteilung sind, lassen sich die Bewertungsdaten z.B. für die Fortbildungsplanung nutzen, können Erkenntnisse in die jährlich stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche einfließen oder auch ein Entwicklungsvorhaben und dessen Umsetzung in den Zusammenhang mit leistungsorientierter Bezahlung (LOB) gestellt werden.

## 4. Träger behält den Überblick!

Ein Träger mit mehreren TEK bekommt ein differenziertes Bild seiner Einrichtungen. Das *pragma-indikatoren-modell®* stellt *jede Einrichtung in ihrer Unterschiedlichkeit und in ihrem Profil* dar. Das QMS zwingt die Einrichtungen nicht in einen „Gleichschritt“, der gleichermaßen unrealistisch und aus Einrichtungsperspektive auch demotivierend ist. Der Träger bekommt *wichtige Informationen für passende Fortbildungsangebote oder auch gezielte und passgenaue Beratungsangebote*. Darüber hinaus sind die Durchschnittsbewertungen der Einrichtungen eine gute Basis für Planungs- und Steuerungsgespräche mit den Leitungen. Und – last but not least – kann der Träger z.B. mit Blick auf Erwartungen von Eltern oder gesetzliche Vorgaben die Erreichung bestimmter Werte in den Qualitätsstandards aus *Minimalstandard* verabreden.

### Aus der Perspektive einer Leiterin

Etwa nach einem Jahr – das Handbuch war fertig und damit die „Meßlatte“ für unsere Arbeit aufgelegt – stand die erste Selbstbewertung an. Das war ziemlich aufregend – für alle Beteiligten! Jede/r Mitarbeiter/in bewertete ihre Arbeit, die der Leitung und der Einrichtung insgesamt anhand der 42 Indikatoren und Standards. Nachdem ich alle Einzelbewertungen zusammengetragen hatte, wurde schnell deutlich, wie unterschiedlich die Wahrnehmung der Einzelnen war und auch wie unterschiedlich in den einzelnen Gruppen gearbeitet wurde. Das hatte ich so nicht erwartet und setzte mich auch unter Druck.

Gleichzeitig sah ich aber auch die große Chance, die darin lag. Wir haben sie genutzt. Wir haben uns während der Dienstbesprechungen bzw. Teamfortbildungen dann Zeit genommen, uns mit den Unterschieden auseinander zusetzen. Wir sind jeden einzelnen Indikator mit seinem Standard durchgegangen und haben Unterschiede besprochen, Gemeinsamkeiten neu definiert und verbindliche Verabredungen getroffen.

Das war anstrengend, aber auch sehr motivierend. Dadurch dass die Standards sehr präzise die Anforderungen an den jeweiligen Indikator benennen, konnten wir uns nichts vormachen, vor klaren Verabredungen ausweichen... Je mehr das gelang, desto größer wurde der erwartete Nutzen, und es fing – trotz aller Mühen – an, Spaß zu machen. Wir erlebten uns zunehmend als Gestalter unserer eigenen Arbeit (Aus: Struck 2009).

## **Exkurs: Qualitätsstandard versus Prozessbeschreibung oder Verfahrenanweisung**

An dieser Stelle soll nun – wie in der Einleitung angekündigt – darauf eingegangen werden, warum viele QM-Erfahrungen in den letzten Jahren nicht sehr motivierend waren. Das hat meiner Meinung nach mit der *Orientierung an der DIN EN ISO 9001* (Merchel 2010, S. 71 ff.) zu tun. Die DIN EN ISO kommt aus dem Bereich der industriellen Produktion und arbeitet mit Verfahrenanweisungen bzw. mit Prozessbeschreibungen. Diese geben jeweils sehr kleinschrittig vor, wie Arbeitsprozesse zu gestalten und umzusetzen sind, damit das vorher geplante Produkt auch exakt nach den Vorgaben hergestellt wird. Dem *industriellen Produktionsprozess* liegt dabei als Ziel die *Prozessoptimierung* zugrunde. Dabei geht es um die möglichst fehlerfreie Herstellung von vorgegebenen (standardisierten) Produkten in technischer, EDV- und materiallastiger Serienproduktion (z.B. der Herstellung von Autos oder Haushaltsgeräten), in der der Faktor Mensch eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Diese Logik lässt sich nicht Eins zu Eins auf die Soziale Arbeit übertragen. Das Ziel der Arbeit mit den Kindern und auch der Zusammenarbeit mit den Eltern ist dabei die *möglichst passgenaue und optimale Unterstützung der Entwicklung des einzelnen Kindes und seiner Eltern. Dies ist ein hoch individualisierter Vorgang*, der nicht steuer- oder planbar ist in dem Sinne: Wenn ich X tue entsteht Y – so wie beispielsweise beim Zusammenschrauben von Geräten. Jedes Kind ist anders, entwickelt sich anders und verlässt auch als ganz besonderes Kind die Kita in Richtung Schule. Und es benötigt die *ganz individuell ausgerichtete Ansprache und Unterstützung durch die Fachkräfte*. Damit entziehen sich die Resultate (Ergebnisse) von Erziehung und Bildung einer Standardisierung, wie wir sie aus der industriellen Produktion kennen. Das Ziel ist ja auch ein anderes: Die Kinder sind am Ende der Kindergartenzeit nicht alle gleich groß, haben auch nicht alle die gleiche Frisur, auch verfügen sie nicht über die exakt gleichen Kompetenzen (gleichen Sprachschatz, identische fein- oder grobmotorische Geschicklichkeit etc.) in den einzelnen Bildungsbereichen. Und das ist gut so! Denn: *Jedes Kind ist von Anfang an einzigartig und bleibt dies auch*.

Deswegen haben wir Verfahrensanweisungen und Prozessbeschreibungen durch Indikatoren und Qualitätsstandards ersetzt, weil wir davon ausgehen, dass diese den Fachkräften *den nötigen Spielraum für den Einzelfall* (Merchel 2010, S. 67 ff.) lassen. Natürlich soll die Fachkraft die Entwicklung des einzelnen Kindes beobachten und dokumentieren. Aber die exakte Einhaltung dieser Vorgabe bei jedem Kind (zum Beispiel: Zwei verschriftlichte Beobachtungen pro Kind und Kindergartenjahr) ist keine Garantie für ein gutes Ergebnis. Dies erfordert die *fachlich kompetente, reflektierte und individuell ausgerichtete Gestaltung der Beziehung zu jedem einzelnen Kind*. Hierfür bedarf es mehr als der exakten Einhaltung von Vorgaben. Ein Qualitätsmanagementsystem, das die Standardisierung in den Vordergrund stellt, verfehlt dieses Ziel. Wir setzen – siehe oben – auf *Selbstverantwortung und kompetente Selbstorganisation* (Sie finden im Anhang für die Anmeldung und Aufnahme eines Kindes in eine/r Kita sowohl ein Beispiel für ein Verfahrensanweisung als auch für zwei Indikatoren mit Qualitätsstandards).

### **Handhabbar und effizient**

Fachkräfte in Kitas haben *nichts weniger als Zeit*. Dem muss eine QMS Rechnung tragen. Auch wenn die Entwicklung und Einführung neuer Verfahren verständlicherweise zunächst einmal zusätzlicher Zeit bedarf, muss sich dann – auf kurz oder lang – *neben dem fachlichen auch ein zeitlichen Nutzen* ergeben. Wir haben diesbezüglich folgende Erfahrung gemacht:

- Wenn die Kernprozesse, Indikatoren und Qualitätsstandards auf die jeweilige TEK oder Trägergruppe zugeschnitten sind, kann die weitere Konzeptionsentwicklung, die ja so oder so zu erfolgen hat, direkt in dem vom QMS gesteckten fachlichen Rahmen erfolgen. *Dadurch wird die Konzeptionsentwicklung transparenter, zielführender und einfacher.* Dies hat auch mit der in der Regel hohen Akzeptanz der Bewertungsergebnisse zu tun.
- Der mit den Indikatoren und Qualitätsstandards gesteckte fachliche Rahmen wird – ähnlich wie eine Konzeption – einmal jährlich überarbeitet. Dies geschieht dadurch, dass einzelne Indikatoren und Qualitätsstandards an veränderte Rahmenbedingungen und / oder neue Anforderungen angepasst werden. Der Zeitaufwand ist recht gering.
- Die Durchführung der jährlichen Bewertung durch jede/n Mitarbeiter/in dauert – da die Indikatoren und Qualitätsstandards vertraut sind – je nach Anzahl der Indikatoren zwischen 30 und 60 Minuten. Jede Fachkraft nimmt ihre Bewertung entweder in einer Exceltabelle oder über eine webbasierte Datenbank vor. *In der webbasierten Datenbank werden alle Bewertungen einrichtungs- bzw. trägerbezogen zusammengeführt.* Sobald alle Bewertungen vorgenommen sind – dafür steht in der Regel ein zwei Wochenkorridor zu Verfügung – können aus der passwortgeschützten Datenbank die Ergebnisse durch die Leitung abgerufen werden. Der für die Aufbereitung der Bewertungen benötigte Zeitaufwand ist vernachlässigbar. Dieses Onlineverfahren beschränkt den Verwaltungsaufwand für die Leitung auf ein Minimum. Über die Datenbank können auch vielfältige Auswertungen (auch Mehrjahresvergleiche) abgerufen werden. Bei der Variante mit der Exceltabelle fällt ein (überschaubarer) Verwaltungsaufwand an.
- Die Besprechung der Bewertungsergebnisse und die Verständigung über einzelne Entwicklungsvorhaben benötigt natürlich *Teamzeit*. Da die Qualitätsentwicklung durch die fachlich ausgerichteten Indikatoren und Qualitätsstandards aber unmittelbar mit der Konzeptionsentwicklung verknüpft werden kann, wird hier nicht wirklich zusätzliche Zeit benötigt und der direkte Nutzen ist hoch. *Konzeptionsentwicklung ist sowieso regelmäßig angesagt und wird auf dieser Grundlage – systematische fachliche Basis und Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – einfacher.*
- Es gibt keine weiteren Dokumentationspflichten innerhalb der Umsetzung der Indikatoren und Standards, außer den Checklisten und Arbeitshilfen, die Sie sowieso einsetzen, weil sie nützlich sind und die Arbeit unterstützen und vereinfachen. Diese ordnen Sie im Handbuch einfach den einzelnen Indikatoren und Qualitätsstandards zu, so haben Sie diese einfach im Zugriff.
- Sollte der Gesetzgeber Sie irgendwann auf eine externe Qualitätsüberprüfung (*Audit* oder *Zertifizierung*) verpflichten oder Sie als Träger dies unabhängig von den gesetzlichen Vorgaben anstreben, sind die dafür zu erbringenden *Dokumentations- und Nachweispflichten einfach zu erbringen*. Ein QM muss nicht bürokratisch und dokumentenlastig sein (Im Anhang 3 haben wir für diejenigen, die das an dieser Stelle schon interessiert, sowie zur schrittweisen Einführung von Qualitätsmanagement weiterführende Informationen zusammengestellt).

Der springende Punkt beim Qualitätsmanagement ist seine *Praxistauglichkeit!*

## **Ausblick**

Der Gesetzgeber wird die Anforderungen an das Qualitätsmanagement von Tageseinrichtungen für Kinder Schritt für Schritt verbindlicher regeln. Das war in den letzten 10 Jahren so und das zeigt auch der Blick in andere soziale Bereiche. Dabei wird er aber die konkrete Ausrichtung des jeweiligen QMS den Trägern nicht vorschreiben. Insofern *bleibt es jedem Träger*

*selbst überlassen, ein QMS einzuführen oder ein vorhandenes so umzubauen, dass dies auch wirklich nützlich ist.* Denn: Kein Träger kann es sich gerade in der heutigen Zeit mit dem raschen Wandel von Anforderungen auf Dauer leisten, Geld und Zeit in Systeme zu investieren, deren Nutzen gering ist oder die möglicherweise sogar hinderlich sind. Wenn *Qualitäts- und Konzeptionsentwicklung Hand in Hand* gehen, sind Sie auf dem richtigen Weg!

## **Literatur**

Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder (BETA) (2009): Bundesrahmenhandbuch – Leitfaden für den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen in Tageseinrichtungen für Kinder. Selbstverlag

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

Gehrmann, Petra (2008): Beobachten und Dokumentieren – Portfolios und Lerngeschichten. In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten. Know-how für eine bessere Kita, Heft 8. OLZOG-Verlag

Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Bundesverband e.V. (2009<sup>3</sup>): KTK-Gütesiegel – Bundesrahmenhandbuch. Selbstverlag

Merchel, Jochen (2010<sup>3</sup>): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit – Eine Einführung. Juventa

Schrader, Michael (2008): Qualitätsentwicklung – Unterschiedliche Ansätze. In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten. Know-how für eine bessere Kita, Heft 8. OLZOG-Verlag

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

Struck, Ina (2010): „Mir war gar nicht klar, wie viel wir schon tun!“ Qualitätsentwicklung nach dem Bundesrahmenhandbuch der BETA. TPS -Theorie und Praxis der Sozialpädagogik, Heft 6

## **Autor**

Michael Schrader (pragma GmbH)  
Schwerinstr. 44  
44805 Bochum  
schrader@pragma-bo.de  
www.pragma-pim-de  
www.pragma-kita.de

## **Anhang**

1. Verfahrensvereinbarung Aufnahmeverfahren
2. Qualitätsstandards Anmelde- und Aufnahmeverfahren
3. Einführung von Qualitätsmanagement in drei Schritten (Paketen), Vorbereitung auf Audit und Zertifizierung

# 1. Verfahrensvereinbarung Aufnahmeverfahren

## Verfahrensvereinbarung

integrative Kindertageseinrichtung

Titel: Aufnahmeverfahren  
Stand: Juni 01

---

### Nummer/Titel Aufnahmeverfahren

**Ziel:** Nach § 7 GTK vereinbart der Rat der Tageseinrichtung Kriterien für die Aufnahme von Kindern. Auf Wunsch sind diese Aufnahmekriterien von den Erziehungsberechtigten einzusehen. Erl. § 10 GTK II .5.

Die vorrangige Versorgung sozial und wirtschaftlich benachteiligter Bevölkerungskreise ist ebenso in besonderer Weise zu berücksichtigen wie der Bedarf an Plätzen, der durch Berufstätigkeit von Eltern oder aus anderen Gründen eine Betreuung in Tageseinrichtungen notwendig macht. Auch nach dem Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz muss das Kind zur Aufnahme in die Tageseinrichtung für Kinder das 3. Lebensjahr erreicht haben.

Da die Kinder jedoch nur zum 31. Juli eines jeden Jahres in die Schule entlassen werden, wird eine Aufnahme auch nur zum 1. August eines jeden Jahres möglich sein. Weitere Aufnahmekriterien sind eine ausgewogene Alters- und Geschlechtermischung, die Geschwisterkindersituation, eine interkulturelle Struktur gemäß des Einzugsgebietes, die Berücksichtigung des Einzugsgebietes \_\_\_\_\_, die Situation alleinerziehender Eltern, sowie die pädagogische Zielrichtung im Hinblick auf Integration behinderter Kinder und die Integration interkultureller Erziehung.

Bei der Aufnahme neuer Kinder in die Kindertageseinrichtung soll die Nachvollziehbarkeit der Vergabe und nicht ein Punktesystem im Vordergrund stehen.

Die Durchführung der Aufnahme obliegt dem Träger der Einrichtung in Zusammenarbeit bzw. Delegation der Leitung.  
Diese stellt die aufzunehmenden Kinder dem Elternrat als Faktum dar.

1. Geltungsbereich: integrative Kindertageseinrichtung \_\_\_\_\_
2. Begriffe:
3. Ablauf :
4. mitgeltende Dokumente:
5. Anlagen:

erstellt

geprüft

freigegeben

-----  
Kita – Aufnahmeverfahren

# Verfahrensvereinbarung

integrative Kindertageseinrichtung

Nr.  
 Titel: Aufnahmeverfahren  
 Stand: Mai 2000  
 Revision:  
 Prozeßbeigner:

| Prozeßablauf  | Zuständigkeiten |            |            |             |                    |              | Art der Dokumentation   |
|---|-----------------|------------|------------|-------------|--------------------|--------------|---|
|   | Durchführung    | Vertretung | Mitwirkung | Erhält Info | Hat zu Informieren | Entscheidung |   |
| <b>Aufnahmeverfahren der sci: integrativen Kindertageseinrichtung</b>   |                 |            |            |             |                    |              | Dokumente<br>Ergebnisse   |
| Erstellung der <b>Aufnahmekriterien</b> durch den Rat der Tageseinrichtung  | EL              | st. EL     |            |             |                    |              | Aufnahmekriterien   |
| Anmeldungen der Eltern in einem <b>Anmeldegespräch</b> mit oder ohne Terminvereinbarung: <b>Personaliaufnahme des Kindes</b> + Mitgabe des <b>Antrages auf Eingliederungshilfe</b> zur Bedarfsermittlung für den Kreis Wesel bei behinderten Kindern + Erhalt einer <b>Anmeldebestätigung</b> | EL              | st. EL     | Team       | Eltern      |                    |              | Anmeldeformular<br>Eingliederungshilfeantrag<br>Anmeldebestätigung mit Informationsheft |
| Sichtung der zum Sommer <b>freierwerdenden Betreuungsplätze</b>   | EL              | st. EL     | GL         |             |                    |              | Schulkinderliste im PC  |
| <b>Sichtung der Warteliste</b> mit Kindern geboren bis zum 31.7. des zu berücksichtigenden Jahrgangs  | EL              | st. EL     |            |             |                    |              | aktuelle Warteliste im PC   |
| <b>Auswahl der aufzunehmenden Kinder</b> unter Berücksichtigung der Aufnahmekriterien wie Alter, Bedürftigkeit, Wohnortnähe, Geschwisterzugehörigkeit und Interesse am Konzept unserer TFK,   | EL              | st. EL     |            |             |                    |              | Liste der möglichen Neuaufnahmen im PC  |
| <b>Kooperationsgespräche mit den weiteren TFK</b> des Kindergartenbezirks _____ und den weiteren <b>Integrationseinrichtungen</b> Kapellen und Repelen  | EL              | st. EL     |            |             |                    |              | St. Marien<br>Ev. Kdg.<br>Kath. TFK St. Barbara<br>Städt. Kita                          |
| <b>Zusageschreiben</b> an die aufzunehmenden Kinder mit Fristsetzung in der Zeit vom 1.03. – 15.3. eines Jahres( siehe Anhang), <b>Angebot des Eltern-Kind-Spielkreises</b> und Einladung zum <b>Kennenlernelternabend</b> im Mai des Jahres  | EL              | st. EL     | Team       |             | Eltern             |              | Erste Zusageschreiben mit Rücksendeschein im Januar des jeweiligen Jahres               |
| Sichtungen der <b>Rückantworten</b> und <b>Anschreiben der Nachrückerliste</b>  | EL              | st. EL     |            |             |                    |              | aktuelle Nachrückerliste im PC  |
| Beginn des <b>Eltern-Kind-Spielkreises</b> an einem Vormittag von 10.30 bis 12.15 Uhr für DM 70,- in einer der Kindergruppenräume   | EL              |            |            |             | Eltern             |              | Eltern-Kind-Spielkreis-Konzept  |
| <b>Gruppenteilung</b>   | EL              | st. EL     | Team       |             |                    |              | Gruppenlisten im PC<br>Siehe Anhang   |
| <b>Aufnahmegespräche</b> und <b>Anamnesegespräche</b> mit den Eltern beeinträchtigter Kinder vor oder nach dem <b>Kennenlernelternabend</b>   | EL              | st. EL     | Team       |             |                    |              | siehe Regelung<br>Kennenlernelternabend   |
| Mitteilungen an das <b>Jugendamt der Stadt</b> _____  | EL              | st. EL     |            |             | JA                 |              | Anschreiben und Listen  |

Abkürzungen:  
 TFK = Tageseinrichtung für Kinder, EL = Einrichtungsleitung, GL = Gruppenleitung,

Kita / Regelungen / Aufnahmeverfahren

Seite 1 von 2

# Verfahrensvereinbarung

integrative Kindertageseinrichtung

Nr.  
 Titel: Aufnahmeverfahren  
 Stand: Mai 2000  
 Revision:  
 Prozeßbeigner:

|  |    |        |  |      |        |   |   |
|--|----|--------|--|------|--------|---|---|
| evtl. Antrag auf Überschreitung der Gruppenstärke an den LVR   | EL | st. EL |  |      | LVR    | Anschreiben   |   |
| Durchführung der <b>Eingewöhnungsnachmittage</b> für alle neuen Kinder   | GL | EL     |  |      |        | an einem Nachmittag der Woche von 14.30-16.00 Uhr mit einer Bezugsperson des Kindes bis zur Sommer-schließung der TFK |   |
| Absprachen der einzelnen <b>Aufnahmetermine</b> , sowie <b>vertragliche Regelungen</b>                                   | EL | st. EL |  | Team | Eltern | Eltern  | Formalien: siehe Kennenlernelternabend-Regelung   |
| Absprache der einzelnen <b>Eingewöhnungszeiten</b>   | GL | EL     |  |      | Eltern |   | je nach Möglichkeiten der Familie erst für kürzere Zeiten in Begleitung einer Bezugsperson<br><br>siehe auch: „Alles über Kindergärten“ Ravensbg. |
| <b>Absageschreiben</b> an die nicht zuberücksichtigenden Familien mit Fristsetzung und <b>Sichtung der Rückantworten</b> |    |        |  |      |        |   | Absageschreiben im September des jeweiligen Jahres  |
| <b>Stafflungsaufnahme</b> der Kinder in den Gruppen  | GL | EK     |  |      |        |   | schriftl. Information der Gruppe - siehe Anhang   |
|  |    |        |  |      |        |   |   |

Abkürzungen:  
 TFK = Tageseinrichtung für Kinder, EL = Einrichtungsleitung, GL = Gruppenleitung,

Kita / Regelungen / Aufnahmeverfahren

Seite 2 von 2

## 2. Qualitätsstandards Anmelde- und Aufnahmeverfahren

### Kernprozess A.2: Eltern

Indikator A.2.1: Wir haben ein strukturiertes, individuell zugeschnittenes Anmeldeverfahren.

|  | Wert | Qualitätsstandard  |
|--|------|--|
| Merkmal wird gar nicht erfüllt           | 0    | Leitung / Stellvertretung* händigt den Eltern ein Anmeldeformular aus, das diese bei Bedarf an die TE zurückschicken.  |
| Merkmal wird teilweise erfüllt           | 1    | Leitung / Stellvertretung* führt mit den Eltern ein kurzes Anmeldegespräch und übergibt ihnen auf Wunsch Informationen über die TE.  |
| Merkmal wird erfüllt                     | 2    | Leitung / Stellvertretung* führt mit den Eltern ein auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnittenes Anmeldegespräch. Sie zeigt ihnen die Räumlichkeiten und übergibt ihnen auf Wunsch Informationen über die TE.                                      |
| Merkmal wird gut erfüllt                 | 3    | Leitung / Stellvertretung* führt mit den Eltern ein auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnittenes Anmeldegespräch. Sie zeigt ihnen die Räumlichkeiten und händigt ihnen den Flyer der Einrichtung aus.  |
| Merkmal wird außerordentlich gut erfüllt | 4    | Leitung / Stellvertretung* führt mit den Eltern ein auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnittenes Anmeldegespräch. Sie zeigt ihnen die Räumlichkeiten, händigt ihnen den Flyer der Einrichtung und erläutert konzeptionelle Aspekte der Arbeit aus. |

\* = Bei Anmeldegesprächen, die Kinder mit besonderem Förderbedarf betreffen, wird die Gruppenfachkraft oder die / der Therapeut/in miteinbezogen. Die Eltern werden über das Anmeldeverfahren informiert und bei Bedarf auch unterstützt.

### Kernprozess A.2 Eltern

Indikator A.2.2: Wir haben ein strukturiertes, individuell zugeschnittenes Aufnahmeverfahren.

|  | Wert | Qualitätsstandard  |
|--|------|--|
| Merkmal wird gar nicht erfüllt           | 0    | Wir erteilen den Eltern eine telefonische Platzzusage.   |
| Merkmal wird teilweise erfüllt           | 1    | Wir erteilen den Eltern eine telefonische und eine schriftliche Platzzusage.   |
| Merkmal wird erfüllt                     | 2    | Wir erteilen den Eltern eine telefonische und eine schriftliche Platzzusage. Dabei vereinbaren wir einen Termin für das Aufnahmegespräch mit der/m für das Kind zuständigen Mitarbeiter/in.  |
| Merkmal wird gut erfüllt                 | 3    | Wir erteilen den Eltern eine telefonische und eine schriftliche Platzzusage. Dabei vereinbaren wir einen Termin für das Aufnahmegespräch mit der/m für das Kind zuständigen Mitarbeiter/in. Das Aufnahmegespräch findet in der Regel bei einem Hausbesuch statt.   |
| Merkmal wird außerordentlich gut erfüllt | 4    | Wir erteilen den Eltern eine telefonische und eine schriftliche Platzzusage. Dabei vereinbaren wir einen Termin für das Aufnahmegespräch mit der/m für das Kind zuständigen Mitarbeiter/in. Das Aufnahmegespräch findet in der Regel bei einem Hausbesuch statt. Für alle Eltern der neu aufgenommenen Kinder führen wir eine Informationsveranstaltung durch. |

Arbeitshilfe zu A.2.2:

Anmeldebogen

### **3. Einführung von Qualitätsmanagement in drei Schritten (Paketen), Vorbereitung auf Audit und Zertifizierung**

Wir haben gute Erfahrung damit gemacht, Qualitätsmanagementsysteme schrittweise einzuführen und unterscheiden drei Pakete.

#### **Paket 1: pragma-bildungs-check©**

In diesem ersten Schritt werden die Indikatoren und Qualitätsstandards für die pädagogischen Kernprozesse erarbeitet und eingeführt. Diese – je nach Träger und dessen Profil – *15 bis 20 Indikatoren und Qualitätsstandards* erfassen alle wichtigen pädagogischen Aufgaben der jeweiligen TEK und stecken damit den *fachlichen Rahmen für die Konzeptionsentwicklung der einzelnen Einrichtung* ab. Auf der Grundlage dieser Kernprozesse findet dann die jährliche Bewertung statt. Der Träger verfügt damit über ein System der Qualitätsentwicklung, das den aktuellen gesetzlichen Anforderungen für TEK genügt.

#### **Paket 2: Interne und externe Zusatzprozesse**

In einem weiteren Schritt (Paket 2) werden dann die zu einem vollständigen QMS gehörenden internen und externen Zusatzprozesse wie zum Beispiel Teamentwicklung (intern) oder Öffentlichkeitsarbeit (extern) ergänzt. Ein komplettes QMS enthält dann zwischen 30 und 40 Indikatoren mit den dazugehörigen Qualitätsstandards.

#### **Paket 3: Audit oder Zertifizierung**

Wenn Sie für Ihre Einrichtung(en) eine *externe Qualitätsüberprüfung* anstreben, bereiten wir Sie darauf gut vor. Auch hierbei hält sich der Aufwand in einem überschaubaren Rahmen. Das Ziel eines Audits oder einer Zertifizierung ist ja zu überprüfen, ob Ihre Einrichtung die in Ihrem QM-Handbuch niedergelegten QM-Grundsätze auch anwendet und umsetzt. Beim *pragma-indikatoren-modell®* bedeutet dies, *die von Ihnen und Ihren Mitarbeiter/innen vorgenommene Bewertung nachvollziehbar zu machen*. Dies geschieht dadurch, dass Sie für jeden einzelnen Indikator und Qualitätsstandards benennen, was Sie tun, um den jeweiligen Wert zu erreichen, und welche Nachweise es dazu gibt.

Hierzu ein *Beispiel*: Sie erreichen in oben im Text vorgestellten *Indikator zur Eingewöhnung* Wert 2. Dann müssen Sie zum ersten aufschreiben, was Sie in Ihrer konkreten Einrichtung tun: Sie führen ein Gespräch mit den Eltern, in dem die Bedeutung der Eingewöhnung mit den Eltern besprochen und diese geplant wird. Sie machen sich mit dem Entwicklungsstandes des Kindes vertraut. Die Verabredungen mit den Eltern für die Eingewöhnung ihres Kindes werden schriftlich festgehalten (Aufnahmeplanung). Zum zweiten halten Sie fest, welche Nachweise es dazu gibt. Dies könnten in diesem Fall beispielsweise eine Information für die Eltern zur Eingewöhnung sein, die Protokollierung der Verabredungen mit den Eltern sowie die schriftlich fixierte Aufnahmeplanung. Alle drei Nachweise benötigen Sie sowieso. Keiner davon wird extra für das QM hergestellt.

Sie finden auf der nächsten Seite ein *weiteres Beispiel*, wie Sie für die Vorbereitung eines Audits diese Informationen aufarbeiten und zusammenstellen können. Auch dies ist von der Sache und vom Aufwand her überschaubar. Die *Auditorin* bzw. der *Auditor* bereitet sich anhand dieses Dokumentes auf die Prüfung Ihrer Einrichtung vor. Die Nachweise werden dafür nicht eingereicht. Sie werden gegebenenfalls während der Prüfung vor Ort in Augenschein genommen.

*Kernprozess 1: Entwicklungsbegleitung und Förderung des einzelnen Kindes*  
*Indikator 3: Wir beobachten jedes Kind regelmäßig und dokumentieren seine Entwicklung.*

|   | <b>Wert</b> | <b>Qualitätsstandard</b>   |
|---|-------------|--|
| Merkmal wird <i>gar nicht</i> erfüllt           | 0           | Wir beobachten und dokumentieren gelegentlich bzw. nach Bedarf.  |
| Merkmal wird <i>teilweise</i> erfüllt           | 1           | Wir beobachten <i>alle Kinder regelmäßig</i> und dokumentieren deren Entwicklung ( <i>mindestens 2-mal / Jahr</i> ).   |
| Merkmal wird <i>erfüllt</i>                     | 2           | Wir beobachten alle Kinder regelmäßig und dokumentieren deren Entwicklung ( <i>mindestens 2-mal / Jahr</i> ). <i>Bei Bedarf kooperieren wir mit externen Stellen (z.B. therapeutische Praxen, Förderstellen, Kliniken) durch Austausch- und / oder Übergabegespräche sowie Hospitationen, um deren Erkenntnisse und Erfahrungen zu dem einzelnen Kind mit einzubeziehen. * Wir arbeiten nach einem Beobachtungs- und Dokumentationskonzept** und legen für jedes Kind ein Portfolio an.</i>  |
| Merkmal wird <i>gut</i> erfüllt                 | 3           | Wir beobachten alle Kinder regelmäßig und dokumentieren deren Entwicklung ( <i>mindestens 2-mal / Jahr</i> ). Bei Bedarf kooperieren wir mit externen Stellen (z.B. therapeutische Praxen, Förderstellen, Kliniken) durch Austausch- und / oder Übergabegespräche sowie Hospitationen, um deren Erkenntnisse und Erfahrungen zu dem einzelnen Kind mit einzubeziehen. * Wir arbeiten nach einem Beobachtungs- und Dokumentationskonzept** und legen für jedes Kind ein Portfolio an. <i>Wir reflektieren anhand des Portfolios mit dem einzelnen Kind seine Entwicklung.</i>   |
| Merkmal wird <i>außerordentlich gut</i> erfüllt | 4           | Wir beobachten alle Kinder regelmäßig und dokumentieren deren Entwicklung ( <i>mindestens 2-mal / Jahr</i> ). Bei Bedarf kooperieren wir mit externen Stellen (z.B. therapeutische Praxen, Förderstellen, Kliniken) durch Austausch- und / oder Übergabegespräche sowie Hospitationen, um deren Erkenntnisse und Erfahrungen zu dem einzelnen Kind mit einzubeziehen. * Wir arbeiten nach einem Beobachtungs- und Dokumentationskonzept** und legen für jedes Kind ein Portfolio an. <i>Wir reflektieren anhand des Portfolios mit dem einzelnen Kind seine Entwicklung. Wir führen Fallbesprechungen durch und entwickeln unser Konzept der Beobachtung und Dokumentation weiter.</i> |

\* = Dies betrifft vor allem die Arbeit mit den Kindern mit Förderbedarf.

\*\* = z.B. Lerngeschichten, Leuener Engagiertheitsskala für Kinder, Gelsenkirchener Entwicklungsbegleiter, selbst entwickelte Konzepte etc.

Der Durchschnittswert für diese Einrichtung lag bei diesem Indikator bei Wert 2. In der unten stehenden Übersicht wird in der linken Spalte dokumentiert, welche Tätigkeiten dieser Bewertung zugrunde liegen, und in der rechten Spalte auf die entsprechenden Nachweise verwiesen. Der externe Prüfer (Auditor) bekommt für seine Vorbereitung eine vergleichbare Übersicht für alle Indikatoren und Qualitätsstandards.

| Wert | Was wir tun!   | Nachweise  |
|------|--|--|
| 0    |  |  |
| 1    | In den Gruppen gibt es klare Zuständigkeiten, welche Fachkraft welches Kind beobachtet.<br>Es wird wöchentlich festgelegt, welche Kinder in der laufenden Woche gezielt beobachtet werden.   | - Gruppenübersicht Zuständigkeiten<br>- Eintragung des Datums der Beobachtung für das einzelne Kind<br>- Dokumentation der Beobachtung im Portfolio  |
| 2    | Vor allem für die Kinder mit Behinderung arbeiten wir mit externen Fachstellen zusammen. Die Kontakte werden protokolliert.<br>Für jedes Kind gibt es ein Lern- und ein Arbeitsportfolio.<br>Wir arbeiten nach einem vielfältigen und differenzierten Beobachtungs- und Dokumentationskonzept, das jeweils kindspezifisch eingesetzt wird. | - Protokolle, Notizen im Portfolio<br>- Portfolioordner<br>- Siehe Zusammenstellung in den Arbeitshilfen zu Indikator 3 und exemplarische Begründung für den Einsatz bestimmter Verfahren für bestimmter Kinder im Portfolio |
| 3    |  |  |
| 4    |  |  |

Quelle: <http://www.kindergartenpaedagogik.de/2228.pdf>  
© Martin R. Textor (Hrsg.): *Das Kita-Handbuch*