

Hrsg.: Susanne Viernickel
Petra Völkel
Grit Herrnberger
Christian Schubert

Qualität für die Kleinsten

Entwicklung und Sicherung von Standards in Kinderkrippen

1. Auflage

Bestellnummer 50456



■ Haben Sie Anregungen oder Kritikpunkte zu diesem Produkt?
■ Dann senden Sie eine E-Mail an 50456_001@bv-1.de
Autoren und Verlag freuen sich auf Ihre Rückmeldung.

Die Autoren

Grit Herrnberger studierte Erziehungswissenschaften und Psychologie mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung. Seit über zehn Jahren unterstützt sie Kitas bei ihrer Konzipierung und Weiterentwicklung der systematischen Qualitätsentwicklung. Sie gibt bundesweit Fortbildungen zu Themen wie Coaching von Führungskräften, Personalentwicklung und Qualifizierung, insbesondere zur internen Evaluation mit dem Verfahren „Qualität in Bildung und Erziehung“ (QBE). Mehr Infos hierzu unter: www.qbe-ev.de

Christian Schubert studierte Erziehungswissenschaften mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung. Er ist freiberuflicher Dozent in der sozialpädagogischen Fort- und Weiterbildung mit den Schwerpunkten Medienbildung sowie Beobachtung und Dokumentation von Bildungsprozessen an der Fachschule für Sozialpädagogik des Pestalozzi-Fröbel-Hauses in Berlin. Viele Jahre war er zudem als Erzieher tätig und leitete eine Berliner Kindertagesstätte.

Bildquellenverzeichnis

© Bildungsverlag EINS, Troisdorf/Nadine Dilly, Oberhausen: S. 10 (rechts), 12, 15, 72, 87, 90, 96, 101, 123 © Bildungsverlag EINS, Troisdorf/Christian Schlüter, Essen: S. 10 (links), 38, 41, 42, 45, 51, 69, 74, 85, 149, Internetanhang © bpk/Herta Lammers: S. 25 (links) © fotolia.com: S. 9 (Kurhan), 13 (Franz Pfluegl), 14 (Monkey Business), 19 (Michaela Brandl), 82 (Erika Walsh), 135 (Yianni Papadopoulos), 139 (Steven Belanger) © picture-alliance/akg-images: S. 20, 21 © picture-alliance, Frankfurt: S. 23 (oben), 23 (unten), 25 (rechts), 26

Sie finden uns im Internet unter:

www.bildungsverlag1.de

www.bildung-von-anfang-an.de

Bildungsverlag EINS GmbH
Sieglarer Straße 2, 53842 Troisdorf

ISBN 978-3-427-50456-6

© Copyright 2010: Bildungsverlag EINS GmbH, Troisdorf

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seinen Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen oder sonstigen Bildungseinrichtungen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeberinnen	5
Vorwort der Autoren	6
Teil I Qualitätsentwicklung für die Kleinen: Grundlagen	9
1 Herausforderung Qualitätsentwicklung	9
1.1 Die besondere Bedeutung der Kindertagesstättenleitung in der Qualitätsentwicklung	10
1.2 Die Möglichkeiten von Fachberatung und Team in der Qualitätsentwicklung	13
1.3 Der Handlungsrahmen	16
2 Die Entwicklung der Kindertagesbetreuung in Deutschland ...	19
2.1 Exkurs in die Geschichte	20
2.2 Neuere Entwicklungen und der rechtliche Rahmen	27
2.3 Die landesspezifischen Rahmenvorgaben	32
2.4 Rahmenvorgaben und Rahmenbedingungen für die Arbeit mit den Kleinen	37
2.5 Gruppenformen	44
2.5.1 Kleine Kinder in der altershomogenen Krippengruppe	45
2.5.2 Kleine Kinder in der altersgemischten Gruppe	46
2.5.3 Kleine Kinder in der offenen Arbeit	48
2.5.4 Kleine Kinder in der Elterninitiativkindertagesstätte	49
3 Qualitätsentwicklung	51
3.1 Was ist Qualität? Was ist pädagogische Qualität?	52
3.2 Dimensionen pädagogischer Qualität	53
3.3 Feststellen, sichern und entwickeln von Qualität	56
3.4 Der interne Qualitätskreislauf	58
3.5 Qualitätsentwicklungskonzepte	60
3.5.1 KES-R und KRIPS-R und NKK	60
3.5.2 DIN EN ISO 9000:2000	63
3.5.3 Kronberger Kreis und QuaSi	65
3.5.4 IQUE und QBE	66
Teil II Qualitätsentwicklung konkret: Eingewöhnung von Kindern in die Kindertagesstätte	69
4 Vorbereitung und Einstieg in den Qualitätsentwicklungsprozess	69
4.1 Ausgangssituationen von Leiterinnen und Leitern	71
4.2 Einführende Veranstaltungen vor Ort	72
4.3 Fachliche Grundlagen zum Qualitätsentwicklungsprozess	79
5 Qualitätskriterien für eine kompetente Eingewöhnung	85
5.1 Betroffene als Beteiligte – Eltern mit im Boot	87

5.2	Kriterienentwicklung ist Qualifizierung der Beteiligten	90
5.3	Abstimmen der Kriterien in der Redaktionsgruppe	96
6	Einführen von Qualitätskriterien ins Team der Kindertagesstätte	101
6.1	Die Führungskraft als Teamentwicklerin: Qualifizierung der Leitung	102
6.2	Qualifizierung des Teams zur „Gestaltung der Eingewöhnung“	105
6.3	Durchführen der internen Evaluation in Form der Bestandsaufnahme	109
6.4	Konsequenzen aus der Bestandsaufnahme: Abschluss von Qualitätsvereinbarungen	113
6.5	Überprüfen der Umsetzung im Team	119
7	Externes Korrektiv: Elternbefragung zur Eingewöhnung	123
7.1	Konzipierung und Gestaltung des Fragebogens	125
7.2	Durchführen der Erhebung	129
7.3	Auswertung und Rückkopplung der Ergebnisse	131
7.4	Konsequenzen aus den Ergebnissen für das Team	134
8	Schlussbemerkungen	135
Teil III	Anhang	139
9	Literatur und Quellen	139
9.1	Literatur	140
9.2	Internetquellen	143
9.3	Die Bildungsprogramme der Bundesländer	144
10	Arbeitsmaterialien	149
10.1	Moderationsfibel für Leitungskräfte	150
10.2	Rollenentwicklung: Die Führungskraft als Teammoderatorin	157
10.3	Rolle Leitung: Umgang mit Unterstützung und Widerstand im Team	158
10.4	Soziometrie als Einstimmung bei Teamseminaren	158
10.5	Auswertung von Teamseminaren	159
10.6	Anfangssituationen: Persönlichen Bezug herstellen	160
10.7	Das Beziehungsdreieck	160
10.8	Das Berliner Eingewöhnungsmodell	162

Folgende Kopiervorlagen finden Sie auf der Website zu diesem Buch:

<http://www.bildung-von-anfang-an.de/50456>

- Analysebogen: Mein bzw. unser professioneller Handlungsrahmen
- Erarbeiten von Qualitätskriterien zur „Gestaltung der Eingewöhnung“ – Beispiel für eine 3-Tagesplanung
- Eingewöhnungsgespräch: Checkliste und Leitfaden
- Die ersten Tage in der Kindertagsstätte – Protokoll der Eingewöhnung
- Interne Evaluation: Bestandsaufnahme
- Qualitätsvereinbarung
- Flyer zur Eingewöhnung für Eltern

Nähere Informationen zur Nutzung dieser und weiterer Materialien erhalten Sie in Kapitel 10 auf S. 150.

Vorwort der Herausgeberinnen

Die Aufnahme von Kindern zwischen null und drei Jahren in eine Kindertageseinrichtung birgt vielfältige Herausforderungen. Es geht nicht nur um die rein rechnerische Bereitstellung oder Verlagerung von Kapazitäten. Vielmehr gilt es, auch für die Kleinsten eine pädagogisch anregende Umwelt zu gestalten, die deren besonderen Bedürfnissen und Entwicklungsvoraussetzungen Rechnung trägt, ohne dabei die Förderung der älteren Kinder aus dem Auge zu verlieren. Die Kenntnis von Rahmenbedingungen und Rahmenvorgaben und spezielles frühpädagogisches und entwicklungswissenschaftliches Fachwissen sind hierfür wichtige Voraussetzungen. Davon ausgehend sind pädagogische Fachkräfte und Teams gefordert, ihre bisherige Arbeit und Konzeption zu überdenken, zu ergänzen und zu verändern. Wege müssen gefunden werden, um Erfahrungen und Erkenntnisse, die sich im Prozess der Umsetzung ergeben, nicht im Alltagsgeschäft untergehen zu lassen, sondern zu sichern und für die Weiterentwicklung des pädagogischen Angebots nutzbar zu machen. Immer sind dabei auch Trägervorgaben und -interessen und die Vorstellungen und Anliegen der Eltern mit im Blick zu behalten.

Damit dies alles gelingt, ist eine durchdachte und systematische Herangehensweise notwendig – so wie sie in diesem Buch vorgestellt wird. Es verbindet die Behandlung fachlicher Fragen, die sich stellen, wenn die Aufnahme jüngerer Kinder ansteht, mit einem partizipationsorientierten Konzept der Qualitäts- und Teamentwicklung, das Betroffene zu Beteiligten macht. Das Buch ist konsequent als praxistauglicher Leitfaden für eine systematische Qualitätsentwicklung konzipiert. Die AutorInnen greifen dabei auf ihre mehrjährige Erfahrung mit dem Qualitätsentwicklungsverfahren „QBE: Qualität in Bildung und Erziehung“ zurück. Am Beispiel der Entwicklung eines Qualitätsstandards für die Gestaltung der Eingewöhnung eines Kindes in die Kindertageseinrichtung werden alle Prozessschritte begründet und detailliert beschrieben: von der Analyse der Ausgangssituation über die Entwicklung von Qualitätskriterien und ihrer Einführung ins Team bis zur internen Evaluation, zum Abschluss von Qualitätsvereinbarungen und schließlich zur Konzipierung, Durchführung und Auswertung einer Elternbefragung. Im umfangreichen Anhang finden sich hilfreiche Arbeitsmaterialien, differenzierte Planungs- und Auswertungsformulare sowie eine Moderationsfibel und Beispiele für die Gestaltung und Ablaufplanung von Workshops im Rahmen von Qualitätsentwicklungsprozessen.

Die Herausgeberinnen empfehlen dieses Buch allen, die die Aufnahme von Kindern zwischen null und drei Jahren in frühpädagogische Institutionen gestalten, begleiten und beraten und dabei den Anspruch haben, eine hohe Qualität zu erreichen, diese nachhaltig zu sichern und kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Susanne Viernickel und Petra Völkel

Vorwort der Autoren

*Zwei Ziele:
gute Betreuung
von kleinen Kindern
und Einführung
von Qualitäts-
entwicklung*

Sie haben vor, in Ihrer Kindertagesstätte künftig Kinder unter drei Jahren aufzunehmen oder Sie betreuen bereits Kinder in dieser Altersgruppe und wollen die Qualität Ihres Angebotes weiterentwickeln. Mit dem vorliegenden Buch möchten wir Ihnen eine Hilfestellung bieten, mit der Sie gleichermaßen zwei Ziele erreichen können: Sie entwickeln in systematischer Weise ein fachlich gutes und von allen Beteiligten getragenes Bildungsangebot für Ihre kleinsten Kinder und Sie führen eine Qualitätsentwicklungsmethode in Ihrer Kindertageseinrichtung ein, die Sie dann auch auf andere pädagogische Themen und auf die Betreuung älterer Kinder übertragen können.

*Theorie und Praxis
gehören zusammen.*

Aus fachtheoretischer Sicht begründet darzustellen, was die jüngsten Kinder in der Kindertagesbetreuung brauchen und welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit sich Kinder möglichst gut entwickeln und bilden können, ist die eine Seite des Weges zu einer guten pädagogischen Fachpraxis. Die andere Seite ist, in handelnder Weise praktische Konsequenzen aus diesen Erkenntnissen zu ziehen. Die fachlich-theoretische Seite allein reicht nicht aus. Zu wissen, was gut ist, heißt noch lange nicht, es auch zu tun. Für Kindertagesstätten gilt darüber hinaus, dass pädagogische Ziele in der Regel im Team verhandelt werden und dass oftmals Trägerinteressen und die Vorstellungen von Eltern berücksichtigt werden müssen. Um gemeinsam eine gute pädagogische Qualität entwickeln und praktizieren zu können, müssen Absprachen und Vereinbarungen getroffen sowie oftmals eingehendere Diskussionen geführt werden. Alle Beteiligten wollen Einfluss nehmen, mindestens aber gehört werden.

Als Pädagogen mit vielen Jahren intensiver Praxiserfahrung im Kindertagesstättenbereich wissen wir, dass genau diese Seite, nämlich die professionelle, d. h. systematische Entwicklung von gemeinsamen Qualitätsvorstellungen fast immer ein mühevoller Prozess ist. Mühevoll deshalb, weil nicht alle Beteiligten auf einem einheitlichen Wissensstand sind, weil jede beteiligte Person auf der Grundlage der eigenen Biografie, des erworbenen Menschenbildes und der pädagogischen Haltung handelt, weil es sehr verschiedene Interessen geben kann und weil nicht alle Erzieherinnen und Erzieher gleichermaßen motiviert ihren beruflichen Auftrag erfüllen.

*Kindertagesstätten-
leitung, Fachbera-
tung und Team*

Wir haben uns entschlossen, mit diesem Band die Qualitäts- und Teamentwicklung zu beleuchten, und zwar konkret bezogen auf das Thema „Integration von Kindern zwischen null und drei Jahren“. Wir richten uns vor allem an Kindertagesstättenleiterinnen und -leiter, gehen aber auch auf die spezielle Position von Fachberaterinnen und Fachberatern ein sowie auf die Konstellation, wenn kleine Teams ohne Leitung ihre Qualität entwickeln. Auch Fachberaterinnen¹ und Teams ohne Leitung werden vom Theorieteil im Buch profitieren, können aber auch die im Praxisteil vorgeschlagene Systematik nutzen. Gegebenenfalls muss an der einen oder anderen Stelle die Methodik an die individuelle Situation angepasst werden.

¹ Wir haben uns aus Gründen der besseren Lesbarkeit dazu entschlossen, im folgenden Text in den meisten Fällen die weibliche Form von Berufsbezeichnungen zu nutzen. Immerhin sind im Bereich der Kindertagesstätten überwiegend Frauen beschäftigt.

Überblick Buch

Was erwartet Sie in diesem Buch? Das Buch ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil ist eher als Theorie-, der zweite als Praxisblock konzipiert. Im Theorieteil behandeln wir Fragestellungen und geben Informationen, die für Ihre anstehenden Aufgaben notwendig, mindestens aber hilfreich sind. Dieser Teil ist relativ kurz gefasst, da wir eher einen Überblick geben möchten. Durch entsprechende Literaturhinweise regen wir Sie hoffentlich an, das eine oder andere Thema vertiefend zu erarbeiten. Im zweiten Teil geht es konkret darum, wie Sie einen Qualitätsentwicklungsprozess steuern bzw. moderieren können. Da insbesondere für junge Kinder die Eingewöhnungsphase eine besondere Bedeutung hat und diese Phase der Anfang der „Kindertagesstättenkarriere“ eines Kindes ist, wird an diesem konkreten Beispiel der Prozess einer systematischen Qualitätsentwicklung dargestellt. Wir beziehen uns auf unsere mehrjährigen Erfahrungen in der Kindertagesstättenpraxis und Fortbildung. Unsere Systematik ist die des Verfahrens „Qualität in Bildung und Erziehung (QBE)“.

Überblick Teil 1

Im ersten Kapitel geht es zunächst um Ihre Rolle bzw. Ihren Handlungsrahmen, den Sie als Leiterin einer Kindertagesstätte, aber auch als Erzieherin in einem Team oder als für mehrere Kindertagesstätten zuständige Fachberaterin in einem Qualitätsentwicklungsprozess haben. Wir richten unseren Fokus auf die Situation, dass Sie mit einer neuen Herausforderung, nämlich junge Kinder unter drei Jahren zu betreuen, konfrontiert sind. Da die Betreuung von kleinen Kindern immer noch kontrovers diskutiert wird und diese Kontroverse gerade in Deutschland eine lange Tradition hat, lohnt sich eine historische Betrachtung, womit das zweite Kapitel beginnt. Die neuere Entwicklung des rechtlichen Rahmens und die landesspezifischen Vorgaben in Form der Bildungsprogramme werden mit praktisch-pädagogischen Überlegungen verbunden. Das dritte Kapitel beinhaltet speziell das Thema der Qualitätsentwicklung. Es geht auf grundsätzliche Fragen ein, stellt das Prinzip eines Qualitätskreislaufes in einer Kindertagesstätte dar und informiert über gängige Qualitätsentwicklungskonzepte.

Überblick Teil 2

Das vierte Kapitel geht auf die Handlungsebene und macht Vorschläge, wie Sie den Einstieg in einen Qualitätsentwicklungsprozess gestalten können. Im fünften Kapitel geht es um die Organisation der Entwicklung von Qualitätskriterien für eine Eingewöhnung. Wie die Qualitätskriterien in das Team einer Kindertagesstätte eingeführt, umgesetzt, überprüft und dokumentiert werden und wie Leitungskräfte diesen Prozess begleiten, ist Inhalt des sechsten Kapitels. Am Beispiel einer Elternbefragung möchten wir Ihnen ein externes Korrektiv vorstellen und darstellen, welchen Gewinn ein Team davon hat.

In beiden Teilen dieses Buches verweisen wir auf verschiedene Arbeitsmaterialien. Arbeitsblätter oder Methodiken, die Sie sofort nutzen sollten, finden Sie im Anhang. Material, das zum vertiefenden Arbeiten dient oder Ihnen Beispiele zeigt, erhalten Sie auf der Website zu diesem Buch: <http://www.bildung-von-anfang-an.de/50456>.

Grit Herrnberger und Christian Schubert



Teil I

Qualitätsentwicklung für die Kleinen: Grundlagen

1 Herausforderung Qualitätsentwicklung

- 1.1 Die besondere Bedeutung der Kindertagesstättenleitung in der Qualitätsentwicklung
- 1.2 Die Möglichkeiten von Fachberatung und Team in der Qualitätsentwicklung
- 1.3 Der Handlungsrahmen

1.1 Die besondere Bedeutung der Kindertagesstättenleitung in der Qualitätsentwicklung

Aus unserer Sicht ist die Kindertagesstättenleitung in einer Position, die prinzipiell ideal für die Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen ist. Als Leitungskraft ist man einerseits für die gesamte Kindertageseinrichtung verantwortlich, man ist aber auch mitten im täglichen Geschehen. Die Leitungskraft ist Pädagogin, gleichzeitig vertritt sie die betrieblichen Interessen. Die Mischung aus der fachlichen und der betrieblichen Sicht ist für die Aufgabe der Qualitätsentwicklung von großem Vorteil.

Die Freistellung vom Gruppendienst ist ein wichtiger Faktor für gelingende Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten.

Allerdings ist hier die Frage der Leitungsfreistellung von besonderer Bedeutung. Es ist oftmals die Regel, dass Kindertagesstättenleitungen je nach Größe der Tagesstätte ihre Arbeitszeit mehr oder weniger in der Kindergruppe verbringen. Nur in den sehr großen Häusern findet man vom Gruppendienst freigestellte Leiterinnen. Inzwischen treffen aber immer mehr Träger die Entscheidung, ihre Leitungskräfte von der täglichen Gruppenarbeit freizustellen. Das tun sie oftmals auch, damit eine systematische Qualitätsentwicklung realisiert werden kann. Die politische Seite ist diesbezüglich etwas zurückhaltender. Laut „Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2008“ gibt es in lediglich acht Bundesländern präzise Regelungen zur Leitungsfreistellung (Bock-Famulla, 2008, S. 21). Sicherlich muss hier auch auf der politischen Ebene nachjustiert werden, möchte man die Qualität frühkindlicher Bildung verbessern.



So verschieden die Kindertagesstätten in der Bundesrepublik sind, so unterschiedlich können die Ausgangslagen für Leiterinnen sein. Hier drei Beispiele¹:

Beispiel:

Frau Meyerkron hat vor knapp zwei Jahren die Leitung einer relativ großen professionell gebundenen Kindertagesstätte in einem südwestlichen Bundesland übernommen. Ihre Ausbildung zur Erzieherin mit anschließendem

¹ Alle Namen und Szenarien sind frei erfunden.

Studium der Sozialpädagogik, einige Jahre praktische Erfahrung in mehreren Kindertagesstätten sowie ihr selbstsicheres Auftreten qualifizierten die Bewerberin für die Leitungsaufgabe.

Die Aufgabe ist in zweierlei Hinsicht nicht leicht. Neben Frau Meyerkron sind nur noch zwei weitere Kolleginnen unter 40 Jahre alt. Als junge Leiterin muss sich Frau Meyerkron mächtig behaupten, denn die meisten Mitarbeiterinnen in ihrem Team sind „alte Hasen“ und teilweise schon seit gut 20 Jahren Erzieherinnen in dieser Kindertagesstätte. „Den Erfahrungsschatz meiner älteren Kolleginnen möchte ich nicht missen“, äußert die junge Leiterin des Öfteren. In stillen Momenten denkt sie jedoch schon manchmal, dass es der einen oder anderen erfahrenen Kollegin gut tun würde, wenn sie sich gelegentlich auf neuere Entwicklungen einlassen könnte.

Das andere Problem, das Frau Meyerkron zu schaffen macht, ist das üppige Platzangebot bzw. die geringe Nachfrage in dieser Gegend. Es kostet viel Mühe, die Platzzahl des Hauses auch nur annähernd mit Belegungen zu erreichen und damit die Erzieherinnenstellen zu sichern. Eine Lösung dieses Problems könnte sein, jüngere Kinder aufzunehmen. In den Sprechstunden haben durchaus schon ein paar Eltern nachgefragt.

Frau Meyerkron packt dieses Vorhaben mutig an. Der Träger wird seine Zustimmung geben, da er schon mehrfach das neue Investitionsprogramm zum Ausbau der Betreuung von unter dreijährigen Kindern thematisiert hat. Etwas besorgter schaut sie ins Team. Wird sie ihre Erzieherinnen überzeugen können?

In diesem Beispiel wird deutlich, dass Kindertagesstättenleiterinnen oft sehr einsame Positionen bekleiden. Als Betriebsleitung sind sie letztlich für die Erbringung der Dienstleistung Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder verantwortlich. Sie verantworten aber gleichfalls die künftige Existenz ihrer jeweiligen Kindertagesstätte und somit eben auch die Qualitätsentwicklung. Neben der Fürsorgepflicht gegenüber den Erzieherinnen müssen Leiterinnen anweisen und delegieren, aber auch den Ausgleich verschiedener Interessen moderieren und Visionen zum Ausdruck bringen können. Wir gehen davon aus, dass Qualitätsentwicklung in der Kindertagesstätte nur mit der Leiterin funktioniert. Die Kindertagesstättenleitung ist die erste Qualitätsentwicklerin vor Ort.

Die Leitung ist die erste Qualitätsentwicklerin vor Ort.

Beispiel:

Frau Schulz-Bendick ist bereits seit gut zwanzig Jahren Leiterin, zunächst in einer kleineren Kindertagesstätte, seit nunmehr fünfzehn Jahren in ihrem derzeitigen Haus. Es handelt sich um eine größere Einrichtung mit etwa 150 Plätzen. Der Schwerpunkt liegt in der Betreuung von Kindern im Alter von drei bis sechs Jahren. Es sind aber auch zwei Hortgruppen angeschlossen. Seit dem letzten Gruppenjahr werden außerdem einige zweijährige Kinder betreut.

„Den Kleinen geht es bei uns richtig gut“, meint Frau Schulz-Bendick, „sie werden von den Erzieherinnen und den älteren Kindern ganz schön verwöhnt.“ Obwohl die Stimmung gut ist und sich niemand beschwert, hat die engagierte und routinierte Leiterin ihre Zweifel, ob die Kleinsten denn optimal gefördert werden.

Sie teilt ihre Einschätzung mit ihren Erzieherinnen, die das ähnlich sehen. Immerhin haben nur zwei Kolleginnen Erfahrungen in der Krippenarbeit und alle wollen gute Arbeit leisten.

Getragen von ihrem Team macht sich Frau Schulz-Bendick sachkundig, wie sie in professioneller Weise die Qualität der Kleinkindbetreuung voranbringen kann. Es ist nicht nur ihr Ehrgeiz, der sie antreibt, sondern auch das Wissen darüber, dass Familien für ihre noch sehr jungen Kinder künftig vermehrt einen Betreuungsplatz beanspruchen werden. Von ihrem Träger, der die langjährige kompetente Leiterin sehr schätzt, erhält sie jede mögliche Unterstützung.



Qualitätsentwicklung und Teamentwicklung gehören in einer Kindertagesstätte zusammen.

Veränderungen sind spannend und können ein Team weiterbringen. Es ist Leitungsaufgabe, darauf zu achten, dass der pädagogische Alltag nicht durch bequeme Routinen bestimmt wird. Das wäre lähmend und in keiner Weise hilfreich für die anvertrauten Kinder. Insofern ist eine Leiterin auch Motivatorin ihres Teams. Sie sollte zuversichtlich Ziele formulieren und Begeisterung für eine gute Arbeit entwickeln können. Die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen sind eine Grundlage für gelingende gute Arbeit.

Beispiel:

Bevor er sich zum Erzieher umschulen ließ, war Herr Bentersen als gelernter Großhandelskaufmann einige Jahre im Handel tätig. Daher stammt auch seine immer noch vorhandene Nähe zur Wirtschaft, die er zum Vorteil seiner Kindertagesstätte nutzt. Die Akquisition von Mitteln macht ihm ebenso Spaß wie die pädagogische Tätigkeit. Obwohl er als Kindertagesstättenleiter nicht vom Gruppendienst freigestellt ist, bringt er sich dennoch als Organisationstalent ein. So manches spannende Spielgerät im Außengelände der norddeutschen Kindertagesstätte ist seinem Engagement und seiner Beharrlichkeit zu verdanken.

Auch als Erzieher ist er bei den Kindern und ihren Eltern beliebt. Mit seinem kleinen Team, das neben ihm aus weiteren sechs Kolleginnen besteht, versteht er sich ebenfalls gut.

Letzte Woche wurde ihm auf der Leitungssitzung mitgeteilt, dass auch seine Kindertagesstätte zum nächsten Gruppenjahr einen Anbau erhält und Kinder unter drei Jahren aufzunehmen hat. Dem Träger wurden kurzfristig finanzielle Mittel für den Tagesstättenausbau bewilligt und nun muss gehandelt werden.

Herr Bentersen ist verärgert. Dass ohne seine Beteiligung, ohne dass er und seine Kolleginnen gefragt wurden, am „grünen Tisch“ eine Entscheidung getroffen wurde, macht ihn schon wütend. Weder seine Kolleginnen noch er selbst haben Erfahrungen in der Arbeit mit den Kleinen. „Und nun sollen wir einfach mal so kleine Kinder betreuen. Das ist doch verantwortungslos. Das geht doch so nicht!“, erregt er sich.

Aber letztlich siegt doch sein Pragmatismus und er sagt zu seinen Kolleginnen: „Kommt, wir machen das Beste daraus.“ Er schlägt vor, es gleich richtig dynamisch und im Stil eines modernen Qualitätsmanagements anzugehen. Seine Kolleginnen müssen schmunzeln, haben aber Vertrauen darin, dass sie gemeinsam die Anforderung meistern werden.



In sozialpädagogischen Berufen ist immer noch eine gewisse Skepsis gegenüber ökonomischen Gedanken und wirtschaftlicher Methodik verbreitet, obwohl sich das allmählich ändert. Ein Kostenbewusstsein zu haben und sich über den Nutzen eines Mitteleinsatzes Gedanken zu machen, ist heute keinesfalls mehr verpönt. Die Zeiten haben sich diesbezüglich geändert. Dennoch fehlt es im Kindertagesstättenwesen oft an ausreichenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Eine systematische Qualitätsentwicklung gehört mit dazu.

Methoden der Qualitätsentwicklung sind professionelles Handwerkszeug für Pädagogen.

Die drei dargestellten Szenarien zeigen auf, dass auf Grund sehr unterschiedlicher Beweggründe und Ausgangslagen die Frage nach systematischer Qualitätsentwicklung gestellt werden muss und dass sich die Anforderung, kleine Kinder zu integrieren, damit gut verbinden lässt. Weiterhin wird deutlich, dass die Kindertagesstättenleitung in diesen Fragen eine besondere Bedeutung und Verantwortung hat.

1.2 Die Möglichkeiten von Fachberatung und Team in der Qualitätsentwicklung

In diesem Abschnitt richten wir uns an diejenigen Leserinnen und Leser unter Ihnen, die in verschiedenen Funktionen für die Organisation der Entwicklung pädagogischer Qualität verantwortlich sind, insbesondere als Fachberaterin oder als Erzieherin in einem Team. Vielleicht finden Sie sich in einem der folgenden zwei Szenarien wieder.



Teil II

Qualitätsentwicklung konkret: Eingewöhnung von Kindern in der Kindertagesstätte

4 Vorbereitung und Einstieg in den Qualitäts- entwicklungsprozess

- 4.1 Ausgangssituationen von Leiterinnen und Leitern
- 4.2 Einführende Veranstaltungen vor Ort
- 4.3 Fachliche Grundlagen zum Qualitätsentwicklungsprozess

Sie haben sich durch viele Kapitel von Grundlagen der Qualitätsentwicklung für die Jüngsten gearbeitet. An dieser Stelle soll es nun konkret werden. Wir werden Sie mitnehmen auf den reichhaltigen Weg der Entwicklung und Sicherung von Standards vor Ort in Ihrer Kindertageseinrichtung.

Im zweiten Teil des Buches erwartet Sie eine praxisnahe Beschreibung der nötigen Schritte vor Ort. Als erstes ist es notwendig, den Kernprozess auszuwählen, auf den die Qualitätsentwicklung fokussiert werden wird. Wir beginnen dann mit der Analyse der Ausgangssituation und den einführenden Schritten in der Kindertagesstätte und beim Träger.

Anschließend entwickeln wir Qualitätskriterien, die für diesen Kernprozess Relevanz haben. Im weiteren Verlauf nimmt die Frage nach der Einführung dieser Qualitätskriterien ins Team großen Raum ein. Diesem wichtigen Aspekt widmen wir uns besonders ausführlich. Dabei leitet uns das Anliegen, Absprachen und Vereinbarungen im Team verbindlich und verlässlich zu gestalten. Eine Elternbefragung, in der die Zufriedenheit der Eltern erhoben und ausgewertet wird, rundet diesen Teil des Buches ab.

Die hier beschriebenen, mitunter sehr komplexen Aufgaben für Sie als Leiterin werden anschaulich ergänzt durch zahlreiche Arbeitsblätter und Materialien, die Sie als Kopiervorlage im Anhang des Buches oder online unter www.bildung-von-anfang-an.de/50456 finden.

Als Qualitätsentwicklungsverfahren haben wir uns für die Methode und Schritte des Verfahrens „Qualität in Bildung und Erziehung“ (QBE) entschieden (vgl. Kapitel 3.5.4), wobei wir mehrjährige Praxiserfahrung einfließen lassen können.

Wie kann man nun beginnen mit systematischer Qualitätsentwicklung?

Nicht zuletzt wegen des steigenden Bedarfs an Plätzen für Kinder bis drei Jahren und den damit verbundenen qualitativen Anforderungen im Krippenbereich empfehlen wir, sich dem Thema „Qualitätsentwicklung“ mit einer wiederkehrenden Alltagssituation anzunähern.

Die „Gestaltung der Eingewöhnung“ eignet sich thematisch gut als Einstieg in die Qualitätsentwicklung.

Das Autorenteam schlägt für diesen Einstieg die „Gestaltung der Eingewöhnung eines Kindes in die Kindertagesstätte“ vor. Der Beziehungsaufbau als zentrales Element gelungener Eingewöhnung kann durch geeignete, praktikable Schritte für alle Beteiligten erfüllend gestaltet werden. Dabei kommt es darauf an, für die Eltern, das betreffende Kind und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort eine befriedigende Situation zu schaffen. Dazu bedarf es einer klar strukturierten Vorgehensweise, die in aller Regel durch die Leitungskraft gemanagt wird.

4.1 Ausgangssituationen von Leiterinnen und Leitern

In diesem Kapitel skizzieren wir die unterschiedlichen Ausgangslagen, in denen sich Leitungskräfte befinden, wenn Sie an die Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen gehen. Zudem werden eine einführende und eine weiterführende Veranstaltung vorgestellt, die den Einstieg für alle Beteiligten erleichtern und den Weg für den Qualitätsentwicklungs-Prozess in ihrer Kita eröffnen soll.

Wie unterschiedlich können die Ausgangssituationen hierzulande sein?

Zwei Situationsbeschreibungen seien vorangestellt:

Beispiel:

Auf der Dienstbesprechung der Kindertagesstätte „Im Hasengrund“ diskutieren die Erzieherinnen über die von ihrem Träger geforderte Betreuung von Kindern unter drei Jahren. Die Erzieherin Frau H. entrüstet sich: Wie könne man in den großen, beinahe hallenartigen Räumen des Kindergartens überhaupt Bereiche schaffen, die kleinen Kindern genügend nötigen Schutzraum bieten? Sie selbst sei Mutter eines zweijährigen Jungen und könne es sehr gut verstehen, wenn Eltern durch die Räume abgeschreckt würden.

Aufgrund der Struktur der Kindertagesstätte „Pfiffikus“ werden schon länger kleine Kinder auch im Alter von ein bis drei Jahren betreut. Allerdings äußerten im Vorjahr einige Eltern ihren Unmut über das viele Weinen der Kinder in der Anfangsphase. Rückblickend meinen zwei Erzieherinnen: Der Start mit vier Kindern unter drei Jahren innerhalb von zwei Wochen in ihrer Gruppe sei sehr anstrengend und schwer gewesen und die Situation habe sich in den darauffolgenden Monaten nicht wesentlich gebessert – mit häufigem Weinen und Anklammern der Kleinsten ...

Im ersten Beispiel geht es grundsätzlich um den Neuanfang, mit Kindern unter drei Jahren in der Kindertagesstätte eine förderliche Struktur für Bildung, Erziehung und Betreuung aufzubauen.

Analyse Ihrer Ausgangssituation vor Ort

Das zweite Beispiel schildert eine Situation, die bei erfahrenen Fachkräften auftreten kann, die bereits einige Jahre mit den Jüngsten arbeiten. Sie erleben dies als nicht zufriedenstellend, was die Eltern in der Beispielsituation auch so bestätigen.

Was beide Beispiele eint ist der Handlungsbedarf, auch bei unterschiedlicher Ausgangslage.

Auf der einen Seite kann es die Aufgabe der Kita-Leitung sein, den Prozess der Umstrukturierung hin zur Tagesbetreuung ganz junger Kinder zu gestalten. Dann geht es darum, die erforderlichen Dinge in die Hand zu nehmen und Schritt für Schritt gleich zu Beginn eine hohe Qualität der Betreuung einzuführen.

Auf der anderen Seite kann es um einen kritischen Blick auf die bereits durchgeführte Arbeit in Anfangssituation mit den jüngsten Kindern gehen. Hier wird systematische Qualitätsentwicklung am Beispiel der Eingewöhnung über-

aus hilfreich sein und wesentlich zur Verbesserung der pädagogischen Arbeit und zur Zufriedenheit der Eltern beitragen.

Zwischen diesen beiden Situationen finden sich unendlich viele Abstufungen von Entwicklungsphasen. Entscheidend ist, dass die Leitung ihre individuelle Ausgangslage im Blick hat und davon ausgehend mit ihrem Team die Schritte zur Veränderung beschreibt, die dauerhaft zu einer qualitativ hochwertigen Eingewöhnung jüngster Kinder in die Kita beitragen.

Für den Fall, dass Sie bereits seit mehreren Jahren jüngste Kinder in der Kindertagesstätte betreuen, so lesen Sie bitte ab Kapitel 5 weiter.

Falls Ihr Team vor der Herausforderung steht, in naher Zukunft die Betreuung unter Dreijähriger neu zu übernehmen, empfehlen wir besonders die Lektüre des folgenden Kapitels.

4.2 Einführende Veranstaltungen vor Ort



Positive Grundhaltung zur Betreuung der Jüngsten entwickeln

An dieser Stelle erwartet Sie eine differenzierte Beschreibung erster Schritte zur Auseinandersetzung mit der neuen Situation, ganz junge Kinder in Ihre Kindertagesstätte aufzunehmen. Eine positive Haltung der pädagogischen Fachkräfte zur Betreuung von Kindern unter drei Jahren ist die Grundlage dafür, dass die Jüngsten und ihre Familien sich willkommen fühlen können. Im Team der Kindertagesstätte geht es insbesondere darum, sich den Herausforderungen räumlicher, organisatorischer und pädagogischer Art zu stellen. Damit Sie als Leitungskraft gut vorbereitet sind für diesen Prozess, möchten wir in diesem Kapitel auf einige methodische und inhaltliche Punkte hinweisen.

Zunächst empfehlen wir die Durchführung einer einführenden Veranstaltung vor Ort. Sie als Leitungskraft moderieren diese und geben allen pädagogischen Fachkräften Raum für ihre Überlegungen: Raum für Bedenken, Skepsis und Widerstand ebenso wie für Zustimmung, Aufbruch und Vorfreude. Ziel ist es, dass jede Position der Mitarbeiterinnen geäußert, wahrgenommen und möglichst auch dokumentiert wird. Dabei ist es besonders wichtig, dass vonseiten des Trägers bzw. der Kita-Leitung eine klare Begründung der Notwendigkeit für die Aufnahme jüngerer Kinder gegeben wird.

Ablaufplan einer einführenden Veranstaltung (ca. 60–90 Minuten)

1. Begrüßung
2. Der Ablauf der Veranstaltung wird erläutert
3. Die Idee bzw. das Vorhaben „Integration von Kindern unter drei Jahren“ wird vorgestellt und begründet
4. Der Prozess der Entscheidungsfindung wird dargestellt
5. In Kleingruppen wird das Für und Wider diskutiert und auf Karten notiert
6. Die Karten werden präsentiert und geclustert
7. Die Ergebnisse werden zusammengefasst
8. Die weiteren Schritte werden abschließend verdeutlicht
9. Dank an alle und Verabschiedung

Zum Ablauf der Veranstaltung, bezogen auf die Schritte 5 bis 8, empfehlen wir folgendes methodisches Vorgehen: Zunächst stellen Sie die Kernfragen vor, die in Satzanfänge eingebettet sind. Sie lauten:

- Wenn wir Kinder unter drei Jahren betreuen, erhoffe ich mir ...
- Wenn wir Kinder unter drei Jahren betreuen, befürchte ich ...

Jede Veranstaltungsteilnehmerin erhält zwei verschiedenfarbige Moderationskarten. Es finden sich Kleingruppen zu jeweils drei, maximal vier Personen zusammen, die die oben genannten Satzanfänge weiter ausformulieren.

*Methodischer Tipp:
Kartenabfrage*

Die Gruppenmitglieder erhalten ausreichend Zeit, ins Gespräch zu kommen. 15 bis 30 Minuten sollten hierfür eingeplant werden. Eine der beiden Moderationskartenfarben steht für positive Erwartungen, die andere für die Befürchtungen. Jede Kleingruppe notiert je einen Gedanken pro Karte – mit maximal sieben Worten. Es sollten alle Karten beschriftet werden. Achten Sie darauf, dass jede Kleingruppe neben den Karten jeweils auch einen dicken Stift zur Verfügung hat.

*Die erwähnten
Methoden der
Visualisierung und
Moderation finden
Sie im Anhang in der
„Moderationsfibel“.*

Bevor Sie die Karten einsammeln bzw. an eine Moderationswand stecken lassen, fragen Sie nach, wie die Teilnehmerinnen mit der Aufgabe zurechtgekommen sind. Dabei kann beispielsweise schon an dieser Stelle deutlich werden, dass die Frage nach der Betreuung von Kindern unter drei Jahren eher einheitlich beurteilt oder vielmehr kontrovers gesehen wird. Nun stehen zwei Moderationswände bereit. Die eine Wand ist mit „Positive Erwartungen“ überschrieben, die andere Wand mit „Befürchtungen“. Sie stecken nun die eingesammelten Moderationskarten an die jeweilige Wand und sortieren diese nach zusammengehörenden Merkmalen. Beginnen Sie mit den erhofften Effekten, also mit der positiven Sicht. So bleibt der konstruktive Charakter der Veranstaltung erhalten. Vergewissern Sie sich durch direktes Nachfragen, ob Sie die Inhalte richtig verstanden haben.

*Die Blitzkarten
stehen für mehrfach
genannte kritische
Aspekte.*

Kritische Aspekte und Bedenken sind mit einem Symbol (z. B. Blitz) zu kennzeichnen. Wenn die Teilnehmergruppe mit Moderationstechniken bereits