Lernerorientierte Qualitätsentwicklung
für Kindertagesstätten

Leitfaden für die Praxis

2. überarbeitete und aktualisierte Auflage März 2017

LQK

ArtSet®
Forschung Bildung Beratung GmbH

Lerner- und Kundenorientierte
Qualitätsentwicklung

MANIFEST für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip
Entwicklungspartnerschaft als Weg
Gute Arbeit als Ziel

Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.

Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.

Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.

Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung (www.agilemanifesto.org/iso/de/) | © ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

Rainer Zech

Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten

Leitfaden für die Praxis

2. überarbeitete und aktualisierte Auflage
März 2017

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH ♦ Sedanstr. 46 ♦ 30161 Hannover ♦ www.artset.de

Urheberrechte und wissenschaftliche Begleitung:

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH
Sedanstraße 46
D-30161 Hannover
Tel.: +49 (0)511 3975523 ♦ Fax: +49 (0)511 33653430
www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Die Kontaktdaten der **Testierungsstellen** finden Sie unter:
www.artset.de in der Rubrik Qualitätstestierung

Weitere Informationen, z.B. Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge finden Sie auf unserer Internetseite: www.qualitaets-portal.de

© beim Autor

Inhaltsverzeichnis

Inhalt **Seite**

	Vorwort	6
1.	Zur Situation der Kindertagesstätten – wozu dient LQK?	8
2.	Prämissen und Grundzüge des Lernerorientierten Qualitätsmodells	10
3	Qualitätsentwicklung als Kontextsteuerung von Lernen	12
4.	Qualitätstestierung als Entwicklung und Diskurs	14
5.	Auf dem Weg zur lernenden Organisation	15
6.	Zum Prozess der Qualitätsentwicklung in den Kindertagesstätten	16
7.	Der Selbstreport	17
8.	Die Bedeutung des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens	22
9.	Die Bedeutung der Visitation	24
10.	Die Bedeutung des Abschlussworkshops und der strategischen Entwicklungsziele	25
11.	Die Retestierung und der Follow-up-Workshop	27
12.	Auf einen Blick: Ablaufplan des Testierungsprozesses	29
13.	Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen	32
14.	Die Qualitätsbereiche und Qualitätsanforderungen	35
15.	Welche Unterstützung bekommt man wo?	60
16.	Das LQK-Netzwerkbild	62

Vorwort

Die eigene Arbeit gut zu machen und diese Arbeit kontinuierlich zu verbessern, sind zwei Seiten einer Medaille. Jede Beschäftigte, die ihren Arbeitstag beendet hat, weiß, ob dieser gut gelungen ist. Fällt die Selbstbewertung nicht gut aus, beginnt das Nachdenken über Möglichkeiten der Verbesserung der eigenen Arbeit und der Arbeitsbedingungen. Qualitätsentwicklung hat es in pädagogischen Einrichtungen also immer gegeben.
Neu ist seit einigen Jahren allerdings, dass man sich in Bildungseinrichtungen **systematisch** der Qualitätsentwicklung der **Organisation** widmet. Warum das? Die Mitarbeiter/innen in Organisationen wie Kindertagesstätten erbringen gemeinsame, aufeinander abgestimmte Leistungen. Diese Leistungen können auf Dauer nur so gut sein wie die Qualität der Kooperationsbeziehungen.

Die Qualitätsentwicklung des Systems Kindertagesstätten versucht daher im Kern, die internen wie externen Kooperationsbedingungen zu verbessern. Und dafür gibt es einige Gründe:

- In Zeiten knapper werdender Ressourcen fragen sich Geldgeber wie die Kommunen, Kirchen und andere Träger, ob mit den verausgabten Mitteln auch qualitativ angemessen gearbeitet und gewirtschaftet wird. Den gerechtfertigten Ansprüchen der Auftraggeber gerecht werden zu wollen, nennt sich **Auftraggeberorientierung**.
- Die Lebensbedingungen von Kindern und ihre sozialen Beziehungen ändern sich kontinuierlich. Kinder haben die Bildung verdient, die sie am besten auf ihr zukünftiges Leben vorbereitet. Kinder bestmöglich fördern zu wollen, nennt man **Kundenorientierung**.
- Auch die gesellschaftlichen Umfeldbedingungen – die Familienbeziehungen, die Arbeitsbedingungen, die schulischen und betrieblichen Ausbildungsbedingungen etc. – befinden sich in einem permanenten Wandel. Sich auf diesen permanenten Wandel einzustellen, nennt man **Umweltorientierung**.
- Schließlich haben die in den Kindertagesstätten Beschäftigten ein Recht darauf, unter organisatorischen Bedingungen zu arbeiten, die ihre Arbeit optimal unterstützen. Dies nennt man **Mitarbeiterorientierung**.

Um diese vier Aspekte geht es auch bei einer systematischen Qualitätsentwicklung – also im Kern darum, **gute Arbeit** für die Kunden und die Gesellschaft insgesamt zu leisten.

Wir leben in einer Gesellschaft, die schon lange das lebenslange Lernen zu einer ihrer Grundprinzipien gemacht hat. Lebenslanges Lernen ist daher konsequenterweise auch von Bildungsorganisationen zu fordern.

Dies hat ArtSet® bereits im Jahre 2000 dazu bewogen, eine Lernerorientierte Qualitätstestierung für Weiterbildungsorganisationen (LQW) zu entwickeln und zu implementieren. Mittlerweile arbeiten weit über 600 Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland und Österreich sowie vereinzelt auch in angrenzenden EU-Ländern nach dem LQW-Modell. LQW wurde im Rahmen des Programms

„Lebenslanges Lernen“ von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung entwickelt und wurde in einem Bund-Länder-Verbundprojekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. LQW ist als Testierungsverfahren bundesweit anerkannt und genießt inzwischen sogar Anerkennung über Deutschland hinaus.

Dieser durchschlagende Erfolg bei den Bildungsorganisationen hat ArtSet® veranlasst, die Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten (LQK) zu entwickeln, die wir in dieser Broschüre in zweiter überarbeiteter und aktualisierter Auflage vorlegen. Weil Bildung etwas ist, das nur durch die Lernenden selbst in Eigenaktivität hergestellt werden kann - Lehrende und andere Betreuende können diesen Prozess nur fördern -, stehen die Kinder im Zentrum der Qualitätsarbeit dieser Einrichtungen. Auf sie ist die Qualitätsentwicklung der Kitas und mithin das Testierungsverfahren LQK ausgerichtet. LQK gehört damit neben LQW zur Produktfamilie der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung, die es auch noch für soziale Dienstleistungsorganisationen, Beratungsorganisationen und Schulen gibt (vgl. www.qualitaets-portal.de).

Bildung ist ein reflexives »Erfahrungsgut«, das heißt Bildung ist etwas, das sich Kinder subjektiv aneignen, und das, was sie gelernt haben, wirkt sich wiederum auf ihre weitere Entwicklung aus. Daher sollte auch die Verbesserung der organisationalen Bildungsbedingungen ein reflexiver Prozess sein und kann nicht durch technokratische Formalisierungen gefördert werden. Qualitätsentwicklung in Bildungseinrichtungen begründet sich aus einem pädagogischen Selbstverständnis. Daher ist die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung kein Verfahren, das - wie herkömmliche Zertifizierungen - fremdgesetzte Normen an die Organisationen heranträgt. LQK erwartet hingegen, dass die in Kitas verantwortlich Handelnden ihre eigenen Werte und Vorgehensweisen entwickeln und begründen. Dafür stellt das LQK-Modell Hilfestellung und Verfahren zur Verfügung. Wir versprechen uns davon, die Entwicklung von Kitas durch ein systematisches Qualitätsmverfahren unterstützen zu können. Aber bitte urteilen Sie selbst.

Prof. Dr. Rainer Zech
Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH
März 2017

1. Zur Situation der Kindertagesstätten – wozu dient LQK?[1]

Kindertagesstätten haben aus der Tradition heraus immer schon Kooperationen in unterschiedlichen Zusammenhängen bilden müssen, z.B. mit Elternvertretern, Beiräten, Schulen oder Kinderärzten. Eltern haben durch das Kindertagesstättengesetz ein gesetzliches Mitbestimmungs- und Gestaltungsrecht. Erziehungsberechtigte schaffen gemeinsam mit den Kommunen nicht nur Rahmenbedingungen, durch die Zusammenarbeit mit dem pädagogischen Personal und dem Träger der Kindertagesstätte ist auch die Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen geregelt.

Teamarbeit ist in Kindertagesstätten selbstverständlich und wird täglich praktiziert. Die Kooperationen erfolgen allerdings noch häufig nur auf der Basis von situationsgebundenen Absprachen. Das heißt, der Erfolg der Kooperationen ist nicht durch vorhandene Strukturen abgesichert, sondern geschieht eher zufällig. Strukturen und Handlungen sollten sich jedoch wechselseitig unterstützen, damit gelingende Kooperation immer wahrscheinlicher wird.
Kommunen und andere Geldgeber fordern eine hohe Qualität der Organisation, Familien haben hohe, oft nicht klar geäußerte Erwartungen, Kinder wollen sich gut betreut und angeregt fühlen, Mitarbeiter/innen erwarten einen Arbeitsplatz mit angemessen, transparenten Strukturen – all das erfordert verlässliche Rahmenbedingungen, unter denen alle Beteiligten miteinander kooperieren können. Das stellt nicht zuletzt hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen, die qualitativ gute Lernvoraussetzungen für Kinder schaffen müssen. Häufig mündet das persönliche Engagement der Beschäftigten in ein Gefühl des Alleingelassenseins und der Überforderung.
LQK soll der Wegbegleiter sein für eine positive Wandlung zu mehr Klarheit und Orientierung: Wir kennen unseren Auftrag, wir wissen wie wir unsere Aufgaben umzusetzen haben, jeder überprüft das Ergebnis der vereinbarten Ziele, alle gemeinsam werden wir besser.

LQK ist ein Qualitätsentwicklungs- und ein Testierungsverfahren, das auf interner Evaluation und externer Begutachtung basiert. Dieses Qualitätsmodell ist kompatibel zu den bereits erwähnten Qualitätsmodellen für soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS), Weiterbildungsorganisationen (LQW), Beratungsorganisationen (KQB) und Schulen (LQS). Damit wird der gesamte Bereich der direkt menschenbezogenen sozialen Dienstleistung mit aufeinander abgestimmten Modellen, die auch kombiniert werden können, abgedeckt. Der Prozess der Selbstbeobachtung mit der Entwicklung geeigneter Qualitätsmaßnahmen erstreckt sich bei einer Ersttestierung in der Regel über etwa ein Jahr. Die erfolgreiche Qualitätsentwicklung wird auf der Grundlage eines Gutachtens, einer Visitation und einem Abschlussworkshop durch ein Testat bestätigt und berechtigt dazu, vier Jahre lang das LQK-Logo als Qualitätsausweis nach außen zu nutzen. Für eine nahtlose Retestierung muss spätestens fünf Monate vor Ab-

1) Wir werden im folgenden Text die Sozialpädagogen/pädagoginnen, die Erzieher/innen sowie die sozialpädagogischen Assistenten/Assistentinnen aus Gründen der besseren Lesbarkeit pädagogische Mitarbeiter/innen nennen.

lauf dieses Zeitraums ein aktueller Selbstreport zur Begutachtung eingereicht werden. Im Preis für die Testierung sind eine Einführung in das Modell durch von ArtSet® ausgebildete Referent/innen, ein Prüf- und Beratungsgutachten von zwei im Lernerorientierten Modell geschulten Gutachtenden, eine Vor-Ort-Visitation, ein Abschlussworkshop mit Unterstützung bei der Aufstellung strategischer Entwicklungsziele sowie schriftliche Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für die Qualitätsentwicklung vor Ort inbegriffen.

Die Besonderheit des hier vorliegenden Modells LQK besteht darin, dass der Lernprozess der Kinder im Fokus aller Qualitätsentwicklung in der Kindertagesstätte steht.
Denn schließlich wollen und sollen alle pädagogischen Mitarbeiter/innen in erster Linie das Eine leisten: **Gute pädagogische Arbeit!** Sollen Kindertagesstätten sich qualitativ weiterentwickeln, gehört in das Zentrum der Qualitätsentwicklung das, was Kindertagesstätten wesentlich ausmacht: gute Rahmen- und Kooperationsbedingungen, eine kommunizierte und von allen verstandene Konzeption sowie vor allem den Erziehungs- und Lern- Prozess.

Dabei reflektiert das LQK-Modell den umfassenden Bildungs- und Erziehungsauftrag von Kindertagesstätten. Die Entwicklung der Persönlichkeit, die Integration in soziale Zusammenhänge und die Befähigung zur Selbst- und Mitbestimmung in einer demokratischen Gesellschaft sind Aufgaben, die eine Kindertagesstätte leben und vermitteln sollte. Der Auftrag von Kindertagesstätten umschließt daher die Entfaltung kultureller, personaler und sozialer Kompetenzen. **Der in diesem Qualitätsmodell verwendete Lernbegriff enthält immer die Trias von Persönlichkeitsentwicklung, sozialer Integration/ Demokratisierung sowie Qualifizierung, also Zuwachs an Wissen und Können.**

Der Vorteil der Lernerorientierten Qualitätstestierung für Kindertagesstätten ist: Keine Kindertagesstätte muss bei null anfangen. LQK hilft Ihnen, systematisch zu bündeln, was an Stärken und Entwicklungen bereits vorhanden ist, und sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die für eine Qualitätsentwicklung der Gesamtorganisation noch ausstehen. Die Grundlage ist zuerst einmal Selbstbeobachtung anhand der unten beschriebenen Qualitätsbereiche mit ihren jeweiligen Qualitätsanforderungen.
Auf der Grundlage Ihrer Selbstevaluation schreiben Sie einen Selbstreport, in dem Sie Ausgangsstand und während des Entwicklungsprozesses gemachte Fortschritte für jeden im Modell vorgesehenen Qualitätsbereich festhalten. Zwei externe, unabhängige, für das Modell qualifizierte Gutachter/innen untersuchen dann, ob Ihre Kindertagesstätte die für jeden Qualitätsbereich ausgewiesenen Anforderungen erfüllt und geben Ihnen eine Widerspiegelung Ihrer Arbeit aus einer Fremdperspektive und umfangreiche Beratungshinweise für Ihre weitere Qualitätsentwicklung. Das Gutachten hat somit einen Prüfanteil, im Wesentlichen ist es aber Ratgeber hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten Ihrer Kindertagesstätte.
Externe Hilfe über die Begutachtung hinaus können Sie, müssen Sie aber nicht in Anspruch nehmen. Den Umfang zusätzlicher kostenpflichtiger Leistungen

bestimmen somit Sie. Kostenfrei können Sie auf Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge auf unserer Internetseite www.qualitaets-portal.de zurückgreifen.

Eine weitere Besonderheit dieses Modells liegt darin, dass keine von außen gesetzten fixen Normen zu erfüllen sind. **Es stehen nicht die Inhalte, sondern die Strukturen, Abläufe, Art der Absprachen, kurz: die innere Plausibilität der Verfahrensweisen in Ihrer Kindertagesstätte auf dem Prüfstand.** Damit ist gewährleistet, dass sich jede Kindertagesstätte in ihrer Einzigartigkeit in diesem Modell wiederfinden kann, denn die Inhalte bestimmen Sie selbst!
Das Testat, das am Ende dieses Prozesses vergeben wird, stellt ein Gütesiegel als Qualitätsausweis nach außen und als Erkennungsmerkmal untereinander dar: Auf dieser Grundlage können Sie sich mit anderen Kindertagesstätten austauschen, vergleichen und kollegiale Beratung bei der Entwicklungsarbeit geben und einholen. Das Testat, ausgestellt von einer lizensierten Testierungsstelle, bescheinigt und würdigt die Ernsthaftigkeit der geleisteten Qualitätsarbeit.

2. Prämissen und Grundzüge des Lernerorientierten Qualitätsmodells

Die wissenschaftlichen und praktischen Anforderungen an eine Qualitätsentwicklung in den Kindertagesstätten schlagen sich vor allem in folgenden Voraussetzungen des LQK-Modells nieder:

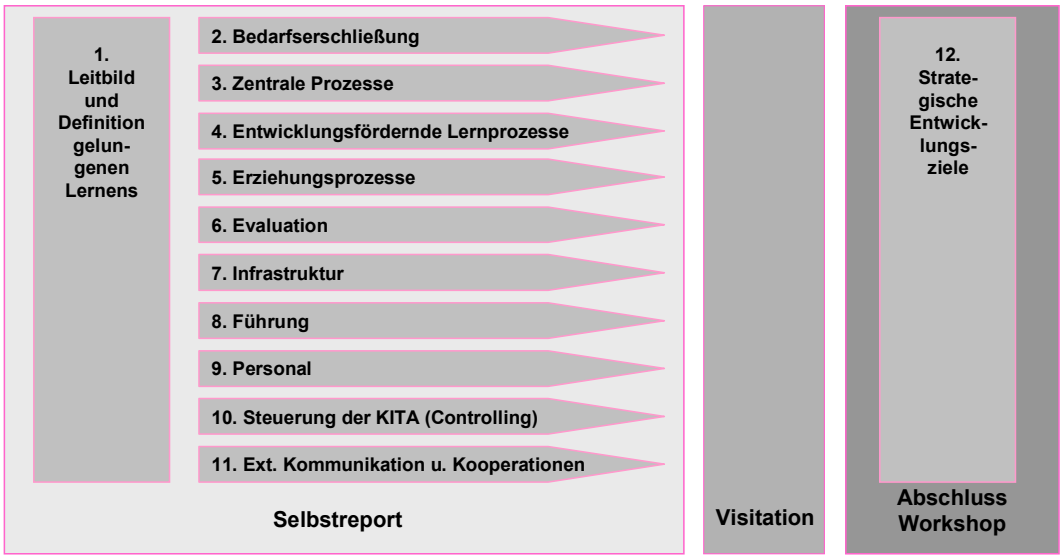
1. Die Lernenden, d.h. die Kinder, stehen im Mittelpunkt aller Qualitätsmaßnahmen. Auf sie hin ist die Qualitätsentwicklung der Kindertagesstätten und mithin das Testierungsverfahren ausgerichtet.
2. Es geht nicht nur um Qualitätssicherung, sondern die Qualität der Einrichtungen wird in einem ständigen Prozess weiterentwickelt, ausgehend von den sich verändernden Umweltanforderungen.
3. Bei der externen Qualitätsevaluation geht es nicht vorrangig um eine Prüfung,, sondern es werden vor allem die Entwicklungspotenziale der Kindertagesstätten berücksichtigt und durch Beratungshinweise gefördert.
4. Qualitätsentwicklung in Organisationen des Bildungssystems ist kein Prozess technokratischer Formalisierung, sondern ein Prozess der gemeinsamen Reflexion, Abstimmung und Aushandlung zwischen allen Beteiligten, also auch zwischen den Mitarbeitenden der Kita und den Gutachtenden
5. LQK ist für große und kleine Kindertagesstätten sowie für integrativ arbeitende Einrichtungen gleichermaßen anwendbar. Das heißt, es ist möglich, die Qualitätsanforderungen einrichtungsindividuell auszufüllen..

Das hier vorgelegte Verfahren der Qualitätsentwicklung und -testierung definiert konkrete Anforderungen in folgenden Qualitätsbereichen:

- Leitbild
- Bedarfserschließung
- Zentrale Prozesse
- Entwicklungsfördernde Lernprozesse
- Erziehungsprozesse im Alltag der Kita

- Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse
- Infrastruktur
- Führung
- Personal
- Steuerung der Kita als Organisation (Controlling)
- Externe Kommunikation und Kooperationen
- Strategische Entwicklungsziele

Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell:

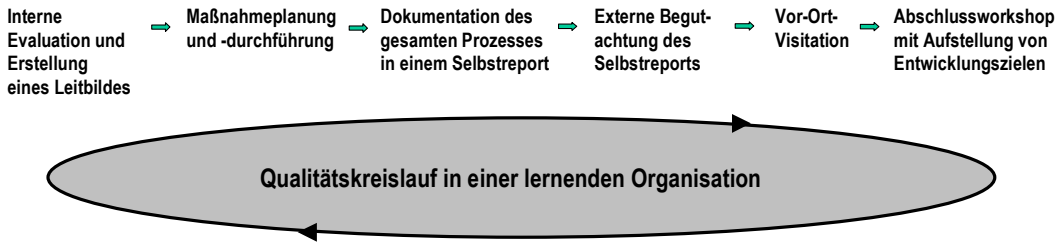


Die definierten Anforderungen in diesen verpflichtenden Qualitätsbereichen werden in einem Selbstreport nachgewiesen und durch eine Visitation bestätigt. In selbstbestimmten, frei wählbaren (optionalen) Qualitätsbereichen können die Einrichtungen auf Wunsch auf Schwerpunkte ihrer Ausrichtung hinweisen. Bei der Visitation spiegeln speziell für dieses Modell ausgebildete Gutachter/innen ihre Eindrücke in die Kindertagesstätte zurück. Außerdem werden in einem Abschlussworkshop strategische Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode vereinbart, und die Organisationen geben Rückmeldung über ihre Erfahrungen in der Arbeit mit dem Qualitätsverfahren, die für zukünftige Modellrevisionen genutzt werden. Das Qualitätsverfahren lernt also selbst aus der Praxis.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung startet mit einer internen Evaluation, zum Beispiel einer Stärken/Schwächen-Analyse. Nach der Erstellung des Leitbildes mit der einrichtungsspezifischen Definition gelungenen Lernens (vgl. Kap.8) erfolgt eine Planung und Durchführung von erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen (vgl. Kap.6). Dieser Prozess wird dokumentiert und mündet in die Ausformulierung eines Selbstreports (vgl. Kap.7). Der Selbstreport ist Gegenstand der externen Evaluation durch eigens im Lernerorientierten Qualitätsmodell geschulte Gutachter/innen. Die Begutachtung mündet in eine Vor-Ort-Visitation, auf der u.a. das Gutachten mit den Beschäftigten der Organisation

diskutiert wird. Der Qualitätskreislauf endet mit einem Abschlussworkshop, in dem u.a. die strategischen Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsperiode aufgestellt werden (vgl. Kap.10).

Der Qualitätskreislauf:

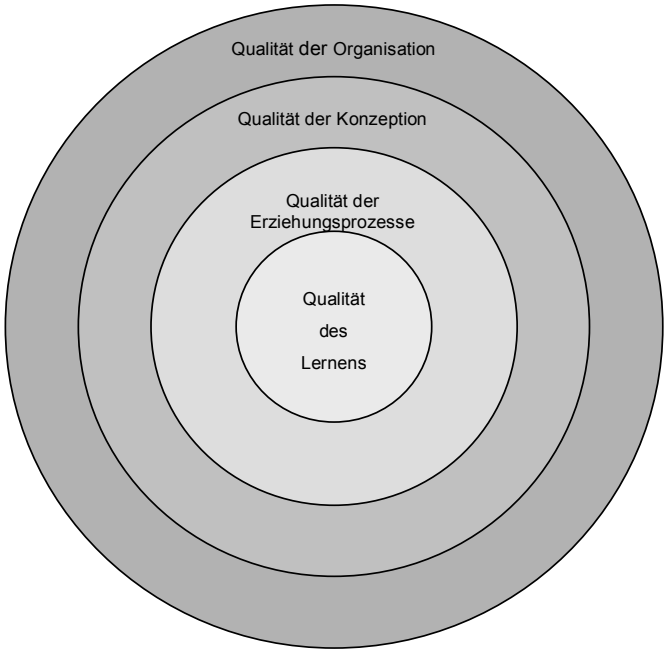


3. Qualitätsentwicklung als Kontextsteuerung von Lernen

Lernen ist nicht direkt von außen instrumentell zu bewirken, sondern es unterliegt immer der Neugier, der Motivation und der Eigenaktivität der Lernenden (vgl. auch Kap.8). Lernen kann also gefördert, sogar behindert, aber nicht vollständig unterbunden werden. Ob, was, wann, wie und wie viel ein Kind lernt, ist entscheidend geprägt von der Förderung individueller Fähigkeiten, der kreativen Gestaltung der Lernumgebung, dem konstruktiven Spielen sowie dem sozialen Lernen mit Kommunikation, Rücksichtnahme und Toleranz. Daraus ergibt sich eine geradezu paradoxe Herausforderung für jede Bildungseinrichtung, also auch für die Kindertagesstätten: Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten muss einerseits wesentlich auf die Verbesserung des Lernens zielen, der ganzheitliche Lernprozess ist andererseits nicht direkt durch Qualitätsentwicklung steuerbar, wohl aber beeinfluss- und verbesserbar.

Qualitätsentwicklung kann sich also »nur« darum bemühen, die Ermöglichungsbedingungen von Lernen optimal zu gestalten, wohl wissend, dass damit keine abgesicherten Aussagen über das Gelingen des Lernprozesses getroffen werden können. Die Kindertagesstätte ist also der Ermöglichungsraum für die altersgemäße Bildung. Sie schafft Zusammenhänge, die gelingendes Lernen fördern. **Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten zielt deshalb auf die Steuerung der Kontextbedingungen von Lernen und Entwicklung**, wie sie sich im Tagesablauf der Kindertagesstätte widerspiegeln.

Die Kontexte des Lernens:



Die Anforderungen der Kontextsteuerung richten sich auf alle Bedingungsfelder, die den Lern- und Entwicklungsprozess umkreisen. Ziel der Kontextsteuerung ist die konsequente interne Abstimmung und Steuerung aller Bedingungen und Einzelaufgaben; diese müssen integriert und vermittelt werden, um die Möglichkeiten gelingenden Lernens zu fördern. Bisher eher unverbundene Teilbereiche werden in der Orientierung auf die Lernenden verknüpft. Alle Informations-, Entscheidungs-, Kommunikations- und Kooperationsprozesse werden unter dem Kriterium einer optimalen Unterstützung der Lernprozesse durchleuchtet und aufeinander abgestimmt.
Durch die genannten Prozesse werden die Kinder zu Eigenaktivitäten, Selbstverantwortung und zur Gruppenarbeit geführt. Dabei ist es für die Kinder wichtig zu erfahren, dass Absprachen eingehalten werden. Dazu dienen die Mitarbeiter/innen der Kindertagesstätte als Vorbild.

Die Qualität von Kindertagesstätten ist in letzter Instanz immer an der individuellen Verwertungsmöglichkeit der Lerninhalte und Entwicklungsangebote durch die Lernenden zu beurteilen. Einzelurteile von Eltern, Erzieher/innen oder auch Kindern sind aber nicht ausreichend, um abschließend die Qualität der gesamten Arbeit zu bewerten. Erst die Verschränkung aller Perspektiven (die der Kinder ebenso wie die der pädagogischen Mitarbeiter/innen, die der Eltern und abnehmenden Schulen sowie die des jeweiligen Umfeldes) macht Qualitätsbewertung möglich.
Die Aufgabe von Qualitätsentwicklung ist es zu klären, wie aus Anstößen von außen (wobei schon die Kinder als außen gelten!) selbstbestimmte Verbesserungen der eigenen Organisation zu machen sind. Jedes Mittel ist recht, um Umweltperspektiven in die Kindertagesstätten hinein zu spiegeln. Hier helfen z.B. Bedarfserhebungen oder Befragungen (der Kinder, Mitarbeiter/innen, El-

tern, Familienmitglieder, Vorschulen, Schulen sowie Studien etc.). Diejenigen, die in der Organisation verantwortlich handeln, ziehen daraus Schlüsse für ihre Qualitätsarbeit. Objektiv Gemessenes bildet somit den Ausgangspunkt – gewissermaßen das Datenmaterial – für intern abzustimmende Steuerungsentscheidungen, die der Qualitätsverbesserung dienen sollen.

Dies bedeutet erst einmal zusätzliche Arbeit, die unter den Bedingungen der Kindertagesstätten heute oft nur teilweise entschädigt wird. Die Motivation hierzu kann für die Beschäftigten daher nur aus dem Bedürfnis und der Aussicht erwachsen,

- ihre eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern
  und dadurch
- befriedigendere Arbeitsergebnisse zu erreichen.

Die pädagogischen Mitarbeiter/innen sowie das Verwaltungspersonal und die Funktionskräfte der Kindertagesstätten müssen daher als interne Kunden in eben diesem Sinne durch die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen entsprechenden Nutzen erzielen können. Nur so kann der Entwicklungsprozess erfolgreich in Gang gesetzt und nachhaltig verfolgt werden.

4. Qualitätstestierung als Entwicklung und Diskurs

Das vorgelegte Qualitätsentwicklungs- und Qualitätstestierungsverfahren hat seine Besonderheit darin, dass es kein reines Prüfverfahren ist, sondern Qualitätstestierung mit Entwicklungsunterstützung kombiniert. Es geht also im Kern vor allem um die Entwicklung und Verbesserung von Qualität und Leistung der Kitas und nicht um administrative Kontrolle. Dieser Leitgedanke findet seinen Ausdruck in unterschiedlichen Aspekten. So wird die Entwicklungsunterstützung für die Kindertagesstätten unter anderem durch ein Qualitätsnetzwerk realisiert (vgl. Kap.15). Einrichtungen, die sich im Organisationsentwicklungsprozess nach LQK befinden, können sich gegenseitig unterstützen und haben auch zukünftig im Hinblick auf Qualitätsentwicklung eine gemeinsame Grundlage für Vergleichsprozesse (Benchmarking). Die Kindertagesstätten erhalten eine Einführung in das Modell mit Hinweisen zum Schreiben des Selbstreports. Prozessbegleitung können sie sich bei einem geschulten Berater/innenpool auf eigene Initiative und Rechnung einkaufen, müssen es aber nicht. Umfassende Beratungshinweise sind Teil des Begutachtungsverfahrens.

Das Lernerorientierte Qualitätsmodell ist daher ein Qualitätsentwicklungssystem, da es die Einrichtungen dabei unterstützt, die geforderten Qualitätsstandards durch vorbereitende Maßnahmen zu erreichen. Dafür haben die Kindertagesstätten nach ihrer erstmaligen Anmeldung zur Testierung maximal 13 Monate Zeit. Die Entwicklungsunterstützung des Lernerorientierten Qualitätsmodells drückt sich in folgenden Sachverhalten aus:

- Die Tabellen der Qualitätsbereiche (vgl. Kap.14) sind als Check- und Planungslisten bei der internen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation zu benutzen.

- Im Prozess der Erstellung des Selbstreports wird oftmals nur informell gewusstes Wissen schriftlich niedergelegt, wodurch die Prozesssicherheit der internen Ablauforganisation erhöht wird.
- Der Selbstreport ist zugleich als wachsender Leitfaden interner Qualitätssicherung durch die pädagogischen Mitarbeiter/innen, die Verwaltungs- und die Funktionskräfte nutzbar.
- Das Gutachten, das den Erfolg der Qualitätsentwicklung schlussendlich bewertet, umfasst einen Prüfteil in Bezug auf die gesetzten Qualitätsanforderungen und einen Beratungsteil mit Anregungen zu den gesichteten Entwicklungspotenzialen.
- Die Visitation ist ein die Begutachtung ergänzender, gegebenenfalls klärender Besuch der Einrichtung durch den/die Gutachter/in. Sie dient – neben der Prüfung der Nachweise und der ggf. erfolgten Auflagen – vor allem der Diskussion des Gutachtens mit den Mitarbeiter/innen. Dieser direkte, dialogische Austausch zwischen Kindertagesstätte und Gutachter/in hat eine große entwicklungsunterstützende Bedeutung.
- Auf dem Abschlussworkshop wird der Qualitätsprozess der Einrichtung reflektiert, um Entscheidungen für die weitere Qualitätsarbeit zu treffen.
- Schließlich sorgen die strategischen Entwicklungsziele dafür, dass die Kindertagesstätte auch in dem der Testierung folgenden Zeitraum (bis zur eventuellen Retestierung) kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Qualität arbeitet.
- Dabei hilft ein Follow-up-Workshop, der in der Regel in der Mitte des Testierungszeitraums – also nach zwei Jahren – stattfindet und weitere Beratungsunterstützung leistet. Wir empfehlen, diesen Workshop **spätestens** ein Jahr vor der geplanten Abgabe des Selbstreports durchzuführen.
- Kennzeichen der Lernerorientierten Qualitätstestierung ist, dass die Gutachtenden nicht nur Prüfer/innen sind, sondern auch die Aufgabe haben, Potenziale der Kindertagesstätte zu erkennen und durch entsprechende Beratungsanregungen und Hinweise für die weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung in den Gutachten sowie durch ihre Rückmeldungen während der Visitation und dem Abschlussworkshop Entwicklungen zu fördern.

5. Auf dem Weg zur lernenden Organisation

Mit LQK wird ein Qualitätskonzept vorgelegt, das über die Erfassung bzw. Einhaltung von Mindeststandards hinausgeht, indem es Elemente der Selbstevaluation, der Gütekriterien, der Verfahrenssteuerung und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses kombiniert und mit einem adäquaten Testat bestätigt. Es geht bei der Lernerorientierten Qualitätstestierung nicht um die Festschreibung bestimmter Abläufe und Zustände, sondern darum, dass die Organisation lernt, wie sie ihre Qualitätsentwicklungsprozesse kontinuierlich und strukturiert gestaltet. Das Verfahren hat also zwei Bezugspunkte: Der eine ist das lernende Kind (mit seiner Familie), auf dessen Bedürfnisse hin eine Organisation sich ausrichtet; und der andere ist die Organisation selbst, die sich als dauerhaft selbst lernende begreift. Wie schon erwähnt: Wenn hier von Kindertagesstätten als Or-

ganisation gesprochen wird, so sind damit die in ihr verantwortlich Handelnden, also Leitung und Personal, sowie deren organisationale Handlungsbedingungen gemeint.

Eine lernende Organisation ist nicht eine, die einmal etwas gelernt hat, sondern sie ist es erst dann, wenn sie Strukturen herausbildet, um ihre Strukturen zu ändern, bzw. wenn sie Regeln entwickelt, um ihre Regeln zu ändern. Damit man vom Lernen einer Organisation sprechen kann, reicht es also nicht, dass die in der Organisation handelnden Personen individuell etwas gelernt haben, sondern die Organisation selbst muss strukturell verändert sein. Geplantes Lernen der Organisation findet vor allem statt, wenn Organisationen in der Lage sind, sich aus der Perspektive ihrer Abnehmerumwelt – und das ist für Kindertagesstätten vor allem die Perspektive der Kinder und ihrer Entwicklungsbedürfnisse – zu beobachten und daraus systematisch Konsequenzen für ihre Qualitätsentwicklung abzuleiten. Die Erfahrung zeigt aber, dass Organisationen sich äußerst schwer tun, sich aus der Außenperspektive selbst zu beschreiben. Das Hineinholen von Außensichten ist deshalb eine sehr anspruchsvolle Lernaufgabe der Selbstreflexion, um von einem innenorientierten Blick zu einer Sensibilisierung gegenüber den Umweltanforderungen zu gelangen.

In diesem Sinne versteht sich Lernerorientierte Qualitätsentwicklung als Einübung von (Selbst-)Reflexionsfähigkeit der Kindertagesstätten durch Perspektivwechsel auf den Standpunkt der Lernenden. Das Modell will deshalb auch keine Zustände festschreiben, sondern organisationales Lernen durch Erhöhung von Reflexionsfähigkeit unterstützen.

6. Zum Prozess der Qualitätsentwicklung in den Kindertagesstätten

Für den Prozess des Qualitätsmanagements während des Testierungsprozesses empfehlen sich einige Vorgehensweisen:

- Zwingend ist, dass die Leitung der Einrichtung den Prozess der Qualitätsentwicklung uneingeschränkt befürwortet und verantwortet.
- Ein/e Qualitätsbeauftragte/r (QB) aus dem Kreis der Beschäftigten kann mit der operativen Steuerung des Prozesses betraut werden. Dabei ist es sinnvoll, auf größtmögliche Akzeptanz des/der QB bei allen Beschäftigten zu achten. Führungseigenschaften sind dabei wertvoll.
- Regelmäßige Sitzungen (alle 4 bis 6 Wochen) z.B. in Dienstbesprechungen aller Beschäftigten (in kleineren Einrichtungen) oder einer repräsentativen Steuerungsgruppe (in größeren Einrichtungen) sichern die Kontinuität. Hier werden die Qualitätsanstrengungen diskutiert und zusammengeführt; notwendige Entscheidungen werden vorbereitet bzw. getroffen.
- In Arbeitsgruppen können Teilaufgaben abgearbeitet werden. Diese Qualitätszirkel legen ihre Ergebnisse der Steuerungsgruppe vor. Die Qualitätszirkel können parallel an der Erfüllung der Anforderungen der verschiedenen Qualitätsbereiche arbeiten.

- Es ist empfehlenswert, zeitgleich mit dem Start des Testierungsverfahrens mit dem Schreiben des Selbstreports zu beginnen, um den Report im Verlauf der Qualitätsentwicklung vom Rohentwurf bis zur Endfassung sukzessive mit den Vorschlägen und Maßnahmen (aus den Qualitätszirkeln) anzureichern. So verfügt die Kindertagesstätte über ein sich permanent entfaltendes Gemeinschaftsprodukt, dessen Entwicklung von allen verfolgt, kommentiert und daher auch akzeptiert werden kann.
- Das Schreiben des Selbstreports kann arbeitsteilig oder durch eine einzelne Person geschehen. Wichtig ist es, die verschiedenen Entwicklungsstufen des Selbstreports immer wieder gemeinsam zu diskutieren. So wachsen der Selbstreport und das Qualitätsbewusstsein der Beschäftigten gleichermaßen. Das Endprodukt, also der fertige Selbstreport, ist abschließend durch die zuständige Organisationsleitung zu genehmigen.

Der Selbstreport ist also sowohl Mittel als auch Endprodukt der Qualitätsentwicklung. Er muss so geschrieben sein, dass er selbsterklärend für einen Fremden ohne Rückgriff auf die angegebenen Nachweise verständlich ist und die Einrichtung adäquat widerspiegelt (vgl. Kap.7).

Es ist dringend zu empfehlen, parallel zum Schreiben des Selbstreports ein **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** anzulegen, in dem die verwendeten Qualitätsentwicklungsmethoden/-verfahren und die damit erzielten Qualitätsergebnisse als Nachweise dokumentiert werden. Während der Selbstreport als reflexives Produkt der Qualitätsentwicklung gewissermaßen die Gebrauchsanweisung der Kita darstellt, ist das Organisationshandbuch der Werkzeugkasten für die alltägliche Qualitätsarbeit.

7. Der Selbstreport

Im **Selbstreport** weist die Kindertagesstätte ihre Qualitätsbemühungen aus und fertigt eine **Selbstbeschreibung** an. Der Selbstreport hat den Nutzen einer erhöhten **Selbstreflexion nach innen**, er ist aber darüber hinaus auch (ggf. auszugsweise) ein **Qualitätsnachweis** bzw. ein mögliches Marketinginstrument **nach außen**. Im Erarbeitungsprozess klären die Beteiligten sich und andere darüber auf, was sie getan haben, was sie tun, wie sie es tun und warum sie es so tun, wie sie es tun. Die schriftliche Fixierung zwingt zu einer Selbstvergewisserung über Ergebnisse, Vorgehensweisen und Verfahren, da Begründungszusammenhänge ausgeführt und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen den Einrichtungen dazu, einen prüfenden Blick auf sich selbst zu werfen. Der Selbstreport ist deshalb kein »Hofbericht«, sondern bietet die Gelegenheit zur Selbstauskunft über vollzogene Entwicklungen, aber auch über gesichtete Bedarfe und Entwicklungsziele. Im Selbstreport bündeln sich die Entwicklungsschritte der Einrichtung; er nötigt zu Festlegungen und ist deshalb nicht nur eine Reflexions-, sondern auch eine Planungs- und Entscheidungshilfe. Im Verlaufe der weiteren Evaluationen wird der Selbstreport immer weiter fortgeschrieben und dokumentiert den Weg der lernenden Organi-

sation. Zugleich ist er zusammen mit dem Qualitätshandbuch in der Alltagsarbeit der Organisation nutzbar.

Der Selbstreport macht inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung der Organisation und ist so formuliert, dass Außenstehende verstehen, was in der Einrichtung wie und warum geschieht. Der Selbstreport muss aus sich heraus – ohne Rückgriff auf die Nachweise – verständlich, das heißt selbsterklärend, sein. Formulierungen wie »regelmäßig«, »geeignet«, »zukünftig«, »künftig« etc. beschreiben keine konkreten Verfahren und Zeitpunkte, sondern wirken als anekdotische Formulierungen von Vorhaben und sind deshalb im Selbstreport zu vermeiden. Statt »regelmäßig« zu schreiben, ist im Selbstreport der genaue Rhythmus oder Turnus anzugeben; statt »zukünftig« zu schreiben, ist der Zeitpunkt festzulegen, zu dem die Maßnahme durchgeführt oder das Ziel etc. erreicht ist. Der Selbstreport darf keine Formulierungen im Sinne von Setzungen oder bloßen Behauptungen enthalten. Vielmehr muss die Erfüllung der Mindestanforderungen inhaltlich ausgeführt und nachgewiesen sowie das Vorgehen begründet werden. Der Selbstreport gewinnt an Plausibilität und Lebendigkeit, wenn Ergebnisse von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen an Beispielen dokumentiert werden. Die **Ergebnisse** der Qualitätsarbeit – mindestens zusammenfassend oder beispielhaft – zu beschreiben, ist ohnehin zwingend. Eine Beschreibung der Entwicklungsmaßnahmen und Verfahren beinhaltet auch **Bewertungen und Schlussfolgerungen** der damit erzielten Ergebnisse. So ist es beispielsweise nicht ausreichend, nur Indikatoren zur Messung der Zielerreichung aufzuzählen, ohne diese zu begründen, in ihrer Sinnhaftigkeit zu bewerten und Schlussfolgerungen aus den damit erzielten Ergebnissen zu ziehen. Es sind also Fragen zu beantworten, wie: Wozu machen die Indikatoren eine Aussage und was ist bei der Messung herausgekommen (QB 10)? Oder: Welche konkreten Maßnahmen wurden – zum Beispiel – aus welchen Ergebnissen der Befragung der Grundschulen als abnehmende Systeme abgeleitet (QB 2)?

Darüber hinaus steht es jeder Einrichtung frei, eigene Maßstäbe und Ziele zu benennen und deren Bearbeitung zu beschreiben. Hierbei kann natürlich auch auf Material verwiesen werden, das in der Organisation vorliegt, das aber nicht in den Selbstreport integriert wurde. Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, sind – nach Qualitätsbereichen geordnet – für die Visitation bereitzustellen. Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z.B. Dokumentationen, Ablaufpläne, Fragebogen und Ergebnisse der Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse, Statistiken, Checkliste für Zielvereinbarungsgespräche, Inventar- und Prüflisten der Medien, Protokolle). Der Selbstreport bzw. Teile daraus gelten als Nachweis, wenn der entsprechende Sachverhalt oder das entsprechende Dokument vollständig im Selbstreport enthalten ist, z.B. das Leitbild oder ein Organigramm. Wenn nur zusammenfassend oder beispielhaft berichtet wird, müssen weitere Nachweise zu Verfahren und Ergebnissen in der Organisation vorliegen.

Jeder **Qualitätsbereich** unterscheidet Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten. Die Spezifikationen sind keine Prüfgrundlage. Sie sind

als Beispiele oder Ideengeber zu den Anforderungen zu verstehen und sollen das Verständnis der Qualitätsbereiche durch Konkretisierungen vertiefen. **Die Anforderungen sind die alleinige Prüfungsgrundlage der Testierung und müssen – im Sinne von Mindeststandards – zwingend erfüllt werden.** Natürlich besteht für die Einrichtungen die Möglichkeit, über die in den Qualitätsbereichen formulierten Anforderungen hinaus eigene Anforderungen für die jeweilige Praxis festzulegen oder auch die Spezifikationen bei der Qualitätsarbeit in den Blick zu nehmen, sich durch sie anregen zu lassen, die Spezifikationen zu verändern oder zu erweitern. Eine eventuelle Übererfüllung der Anforderungen ist ein ausgezeichnetes Qualitätsmerkmal und sollte unbedingt dargestellt werden. Zudem ist es ein Zeichen von Reflektiertheit, also ein Qualitätsmerkmal, wenn auch über **Schwierigkeiten** und wie mit diesen im Prozess der Qualitätsentwicklung umgegangen wurde offen berichtet wird.

Der Selbstreport begründet die Struktur und das Handeln der Organisation aus ihrem eigenen professionellen Verständnis gelungener Lernprozesse. Daraus werden in den Qualitätsbereichen eigene Maßstäbe abgeleitet und die Einhaltung der allgemeingültigen Anforderungen nachgewiesen.

Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung der Organisation. Deshalb ist der eigene Zugang bzw. Bezug zu den Qualitätsbereichen von Bedeutung. Wenn z.B. nach einer Definition gelungenen Lernens gefragt wird, ist damit die jeweilige handlungsleitende Vorstellung der Einrichtung in Bezug auf ihre konkreten Adressaten als Antwort erwünscht – und nicht eine allgemeine Aussage oder eine theoretische Definition. Denn diese inhaltlich gefüllte Vorstellung gelungenen Lernens bildet den Fokus, auf den alle organisationalen Entwicklungsmaßnahmen gerichtet und aus dem heraus sie zu begründen sind.

Die Benutzung der Formatvorlage für den Selbstreport, die Sie bei Ihrer Testierungsstelle erhalten bzw. vom Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) herunterladen können, ist obligatorisch!

Der Selbstreport besteht immer aus drei Teilen:

Der **erste Teil** ist **administrativer Art**. Er enthält eine Darstellung des strukturellen Aufbaus der Organisation, ihrer allgemeinen Aufgaben bzw. ihres Auftrages sowie ihrer rechtlichen und personellen Bedingungen; hier kann auch ein Organigramm eingefügt sein. Außerdem enthält dieser Teil eine Selbstverpflichtung der Organisation zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Es ist auch denkbar, hier etwas über die Geschichte der Organisation zu schreiben.

Der **zweite Teil** ist eine **Gesamtprozessbeschreibung**, in der darlegt wird, wie der Prozess der Qualitätsarbeit und -entwicklung in der Zeit der erstmaligen Qualitätsentwicklung bzw. zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung organisiert war und abgelaufen ist. In diesem Teil soll der durchlaufene Gesamtprozess reflektiert und bewertet werden.

Dafür können folgende **Fragen** nutzbringend sein:

- Welche Wege wurden beschritten, um die Qualitätsentwicklung (weiter) voranzutreiben?
- Welche Instanzen, Personengruppen, Abteilungen, Stellen etc. waren an welcher Stelle beteiligt?
- Stand die Qualitätsentwicklung in den Besprechungen und Konferenzen regelmäßig auf der Tagesordnung?
- Wie haben die Qualitätszirkel gearbeitet?
- Wie funktionierte das Projektmanagement?
- Wie werden die Evaluations- und Entwicklungsworkshops eingeschätzt?
- War der gewählte Rhythmus der Arbeitsgruppen und Workshops angemessen?
- Was waren die Höhepunkte, was die Tiefpunkte der durchlaufenen Qualitätsentwicklung?
- Was war insgesamt förderlich?
- Was war insgesamt eher hinderlich?
- Was soll beim nächsten Mal anders bzw. besser gemacht werden?

Der **dritte Teil** des Selbstreports ist der **inhaltliche Teil**, dessen Gliederung sich an den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen orientiert. Optionale Qualitätsbereiche können hinzugefügt werden. Das Leitbild muss in Qualitätsbereich 1 des Selbstreports in Gänze aufgenommen werden.

Zu jedem Qualitätsbereich müssen **zwingend mindestens Angaben zu vier Fragen gemacht werden**:

1. In welcher Weise und wodurch sind die (Mindest-)Anforderungen erfüllt? Was wurde ggf. darüber hinaus getan? (Angaben zu den **Verfahren und Ergebnissen**)
2. Wie begründen sich die Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens? (Angaben zum **Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens**)
3. Wie werden die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen? (Angaben zu den **Bewertungen und Schlussfolgerungen**)
4. Wie und wo sind die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse dokumentiert und können ggf. nachgeprüft werden? (Angaben zu den **Nachweisen**).

Alle Angaben müssen **inhaltlich ausgeführt** (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), **glaubhaft**, **nachgewiesen**, **zugänglich** und **überprüfbar** sein. Die qualitätssichernden Vorgehensweisen müssen **eingeführt** (d.h. sie sind allen bekannt und es wird bereits nach ihnen gehandelt), **begründet** (und zwar in Bezug auf das Leitbild inklusive der Definition gelungen Lernens) und **systematisiert** (d.h. nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Es ist vorgesehen, durchgängig das Strukturmuster mit den Rubriken »Verfahren und Ergebnisse«, »Bewertungen und Schlussfolgerungen« und »Nachweise« in der Darstellung einzuhalten. Damit keine der zu erfüllenden (Mindest-)Anforderungen verloren geht, ist es sinnvoll, im Selbstreport in den einzelnen Qualitätsbereichen die Anforderungen als Zwischenüberschriften mit aufzunehmen.

Diese Struktur ist durch die **obligatorische Formatvorlage** für den Selbstreport vorgegeben.

Die Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, sollten eine Kennzeichnung haben, die ggf. auch den Ort angibt, wo der Nachweis in der Organisation dokumentiert ist. Eine Liste der Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, steht als Anhang am Ende des Selbstreports.

Im Kapitel 12 des Selbstreports *„**Strategische Entwicklungsziele**“* sind die Ziele für die nächste Qualitätsperiode vorzuschlagen. Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation. Als Vorgehen in der Erarbeitung der Ziele empfiehlt es sich, im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses die über die Mindestanforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher zu sammeln. Diese Ideensammlung ist zum einen der Katalog der Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen und kann zum anderen genutzt werden, um den Vorschlag für strategische Entwicklungsziele der Organisation zu erstellen (QB 12). Dieser Vorschlag wird auf dem Abschlussworkshop mit dem jeweiligen Gutachtenden diskutiert und ggf. in eine anforderungsrelevante Formulierung umgearbeitet. Die strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der Organisation und der Testierungsstelle formal vereinbart und erhalten damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen verpflichtenden Charakter für die Retestierung.

Formale Anforderungen an den Selbstreport,
die verpflichtende Vorlage ist entsprechend zu handhaben bzw. zu ergänzen:

1. Der Selbstreport ist als **Fließtext** zu verfassen.
2. Ein **Deckblatt** gibt die vollständige Adresse der Organisation inklusive Telefon, Fax und E-Mail wieder und nennt eine Kontaktperson für Nachfragen.
3. Zur Orientierung für die Gutachtenden ist auf der zweiten Seite ein **Inhaltsverzeichnis** mit Seitenzahlen enthalten.
4. Eine **Liste der Nachweise, geordnet nach Qualitätsbereichen,** steht am Ende des Selbstreports. Die Nachweise selbst sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden ausschließlich in der Organisation vorgehalten.
5. Der Selbstreport hat einen **Umfang** von wenigstens 60 DIN-A4-Seiten und ist einseitig bedruckt. Sein Gesamtumfang darf 90 DIN-A4-Seiten bei der Ersttestierung und 100 DIN-A4-Seiten bei der Retestierung nicht überschreiten.
6. Der Selbstreport ist **1,5-zeilig** formatiert und weist für die Begutachtung einen rechten **Rand** von 7 cm für die Kommentare auf. Sein linker, oberer und

unterer Rand betragen 2,5 cm; als **Schriftform und -größe** ist Arial 12 festgelegt.

7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle kann rein digital erfolgen. Wenn Sie Ihren Selbstreport gedruckt an die Testierungsstelle versenden möchten, dann senden Sie bitte zwei Exemplare. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine **Word-Datei** über E-Mail zuzusenden oder auf einem Datenträger mit dem Selbstreport abzugeben. Es werden keine Nachweise eingereicht.

8. Die Bedeutung des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens

Der Qualitätsprozess startet in den Kindertagesstätten – gegebenenfalls nach einer Stärken/Schwächen-Analyse – mit der Erstellung des Leitbildes. Dies ist für das Modell zwingend, weil davon ausgegangen wird, dass das Leitbild als Selbstbeschreibung einer Einrichtung ihr organisatorisches Selbstverständnis (Corporate Identity) ausdrückt. Mit der Erstellung des Leitbildes verständigt sich die Organisation Kindertagesstätte intern über sich selbst, d.h. sie entwickelt ihre Identität und ihr Selbstverständnis, die ihre zukünftige Praxis anleiten. Das bedeutet, ein Leitbild ist nur dann ein *Leit*bild, wenn es die Praxis der Beschäftigten tatsächlich leitet. Daher sind auch alle Beschäftigten an der Erstellung des Leitbildes zu beteiligen, denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Teil des Leitbildes ist die einrichtungsspezifische Definition gelungenen Lernens im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder.
Gelungenes Lernen ist nicht automatisch gleichzusetzen mit den pädagogischen Zielsetzungen der pädagogischen Fachkräfte oder den Vorstellungen der Träger, der Eltern, der Öffentlichkeit usw. Diese von außen definierten Lehrziele sind nicht zwangsläufig identisch mit dem Standpunkt sich entwickelnder kindlicher Subjekte. Die Erarbeitung einer Definition gelungenen Lernens setzt darum einen **Perspektivwechsel** für die pädagogischen Mitarbeiter/innen voraus: Sie müssen sich gedanklich auf den Standpunkt der Kinder stellen und versuchen, die Welt aus deren Perspektive zu betrachten. Die Kinder sind dabei als eigenständige Subjekte mit eigenen Interessen, eigener Logik und eigenen Ansprüchen zu verstehen.
Kindertagesstätten haben einen umfassenden Bildungs- und Erziehungsauftrag: die Vermittlung von emotionalen sowie motorischen Kompetenzen, sozialer Kompetenz und die Entwicklung der Persönlichkeit. Die Integration in soziale Zusammenhänge und die Befähigung zur Selbst- und Mitbestimmung in einer demokratischen Gesellschaft sind die anspruchsvollen Ziele.

Lernen in Kindertagesstätten erfolgt im Rahmen der freiwilligen Teilnahme am Kindertagesstättenbetrieb. Den Aspekt des Lernens betrachtend, müssen viele Faktoren gesehen werden, die das Lernverhalten eines Kindes beeinflussen können. Lernfähigkeit und Lernstrategien bei einem Kind sind individuell, die Dynamik der Lerneigenart ist unterschiedlich. Lernen soll Spaß machen, keinen Stress oder Ängste erzeugen. Lernen soll zum Erlebnis werden, einen natürli-

chen Prozess darstellen, der sich die Neugier und natürliche Motivation des Kindes zu Nutze macht und Freude vermittelt. Dieser Prozess verläuft nicht isoliert, sondern im Wechselspiel von Sinneseindrücken, Gefühlen, Handlungen, Informationen, Assoziationen und kognitiver Verarbeitung, stets innerhalb von sozialen Beziehungen und wechselseitigen Reaktionen. Kinder sind an diesen Prozessen aktiv beteiligt, ein jedes mit seiner individuellen Entwicklungszeit. Kinder wollen lernen und etwas leisten. Entwicklung ist ihr innerer Motor, ihre Eigentätigkeit und ihr Erleben sind Grundlagen ihrer Lernprozesse. Begleitung des kindlichen Lernens bedeutet, die Entwicklungen, Bedürfnisse und Interessen des Kindes wahrzunehmen und dazu passend weitere Anreize und Anregungen zu bieten. Denn je mehr Perspektiven wir den Kindern eröffnen, umso mehr Erfahrungen werden sie machen und umso mehr Kompetenzen werden sie sich aneignen.
Gelungenes Lernen bei kleineren Kindern bemisst sich – wie übrigens auch bei Schulkindern, Jugendlichen, Auszubildenden und Erwachsenen – in der Fähigkeit, Erlerntes erfolgreich zur Erweiterung der eigenen Denk- und Handlungsfähigkeit umzusetzen.
Das Lernerorientierte Qualitätsmodell hat den Anspruch, eine professionsgerechte Qualitätsentwicklung und eine entsprechend adäquate Qualitätstestierung zu sein. Es berücksichtigt dabei die Besonderheit des Bildungsprozesses – nämlich die Tatsache, **dass Lernen immer eine Aktivität des Lernenden ist und durch Kontextbedingungen – wie Raum, Zeit, personelle Kompetenz und Material – nur unterstützt und gefördert werden kann** (vgl. Kap.3).
Dies geschieht in folgender Weise:
In den nachzuweisenden Anforderungen der meisten Qualitätsbereiche wird explizit auf die Lernenden Bezug genommen. Zentral und einzigartig bei dem vorliegenden Modell ist die zwingende Definition gelungenen Lernens im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder gleich zu Beginn des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses und die Begründung der in den jeweiligen Bereichen unternommenen qualitätssichernden Maßnahmen aus dieser Definition. Damit ist den Kindertagesstätten freigestellt, welche Maßnahmen neben den gesetzlich vorgeschriebenen sie für die Umsetzung ihres Auftrags für sich selbst festlegen; diese Auswahl muss aber aus den Interessen der Lernenden, deren speziellen Bedürfnissen und den für die jeweilige Einrichtung geltenden Rahmenbedingungen (Form und Auftrag der Kindertagesstätten, soziale Lage und Standort etc.) heraus begründet werden. Eine Einrichtung im sozialen Brennpunkt hat neben den von den Rahmenrichtlinien definierten Lernzielen noch weitere Implikationen für einen gelungenen Lernprozess. Die Wahl der eigenen Wege und Methoden zur Zielerreichung möglichst vieler gelungener Lernprozesse wird sich voneinander unterscheiden. Alle Wege aber müssen darauf ausgerichtet sein, den Lernbedürfnissen der jeweiligen Kinder gerecht zu werden. Dass dabei verpflichtende objektive Anforderungen (Rahmenrichtlinien, Entwicklungsvorgaben, gesetzlicher Auftrag) berücksichtigt werden müssen, versteht sich von selbst.
Durch Steuerung der Kontextbedingungen wird erheblicher Einfluss auf Lernprozesse genommen (vgl. Kap.3). Es ist daher von großer Bedeutung, ob Lernen in angemessenen Formen und begleitet durch professionelles Handeln des entsprechend ausgebildeten Personals stattfindet oder eben nicht.

Um die Gestaltung dieser Kontextbedingungen allerdings bewusst und gezielt vornehmen zu können, brauchen die professionellen Lernunterstützer, d.h. die pädagogischen Mitarbeiter/innen, eine gemeinsame gefüllte Vorstellung davon, wann der angestrebte Lernprozess als gelungen zu betrachten ist. Diese kindertagesstättenspezifische Idealvorstellung des jeweils gelungenen Lernens muss daher in der Startphase des Qualitätsentwicklungsprozesses als Teil des zu erstellenden Leitbildes definiert werden. Die Definition gelungenen Lernens dient dann als Fokus, aus dem heraus alle Qualitätsanstrengungen und alle qualitätssichernden Vorgehensweisen zu begründen sind.

Lernerorientierung als Fokus aller Qualitätsprozesse:

Nach innen gewinnen die Kindertagesstätten durch diese Vorgehensweise eine Entscheidungsgrundlage, welche Prozesse in welcher Weise zu regeln sind – nämlich diejenigen, die begründbar den Lernprozess unterstützen. Nach außen macht die Einrichtung mit dem Ausweis dessen, was sie als gelungenes Lernen anstrebt, transparent, warum sie so und nicht anders handelt. Sie verdeutlicht, warum bestimmte Regeln bestehen, welche Erwartungshaltungen gegenüber Eltern bestehen, welche Leistungen für abnehmende Schulen und Kooperationspartner erbracht werden und vieles mehr.

9. Die Bedeutung der Visitation

Bei der Visitation handelt es sich um einen Besuch der Einrichtung durch den/die Gutachter/in. Eine Führung durch die Einrichtung ist daher ein erster fester Bestandteil der Visitation. Weiterhin dient die Visitation der Prüfung der vorzuhaltenden Nachweise für die im Selbstreport gemachten Angaben sowie der ggf. erfolgten Auflagen. **Vor allem aber soll – im Hauptteil der Visitation – das Gutachten mit den Mitarbeitenden und der Führung der Einrichtung diskutiert werden.** Ziel der Visitation ist es, vertiefte Lernprozesse der Organisation anzuregen und eine Basis für die weitere Qualitätsarbeit zu schaffen. Deshalb sollen auch Fragen der Einrichtung geklärt und ggf. Klarheit darüber geschaffen werden, welche weiteren Arbeiten wegen etwaiger Nichterfüllung der Auflagen erforderlich sind.

Bei der Visitation spiegeln die Gutachtenden auf der Basis ihres Gutachtens ihre Eindrücke von der Einrichtung in diese zurück. Die Visitation ist deshalb von großer Bedeutung, weil Organisationslernen immer an Rückspiegelungen aus der Organisationsumwelt gebunden ist. Deshalb kann Lernen von Organisationen insbesondere an der Stelle initiiert werden, wenn die Selbstbeschreibung des Systems (hier der Selbstreport der Kindertagesstätte) mit den Fremdbeobachtungen der Umwelt (hier repräsentiert durch die Evaluation der Gutachter) konfrontiert wird. Dabei geben die Einrichtungen den Gutachtenden auch Rückmeldung über ihren Qualitätsentwicklungsprozess und ihre Erfahrungen mit dem Qualitätsmodell.

Die Visitation dauert ca. vier Stunden und wird in Verantwortung der Einrichtung vorbereitet und durchgeführt. Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können. Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen – nach Qualitätsbereichen geordnet – für die Visitation bereitgestellt werden. Der Gutachter/die Gutachterin hat das Recht, alle Nachweise einzusehen.
An der Visitation sollte die Leitung, der/die Qualitätsbeauftragte ggf. die Steuerungsgruppe bzw. die an der Entstehung des Selbstreportes maßgeblich beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Sofern dies zu realisieren ist, ist es am besten, wenn **alle Mitarbeitenden der Kita an der Diskussion des Gutachtens während der Visitation teilnehmen**.

Die Visitation umfasst also folgende Teile:
1. Begehung der Einrichtung
2. Einsicht in die Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen
3. Diskussion des Gutachtens als Hauptteil.

10. Die Bedeutung des Abschlussworkshops und der strategischen Entwicklungsziele

Der jeweilige Qualitätsprozess endet inhaltlich mit einem Abschlussworkshop, auf dem die strategischen Entwicklungsziele für die Zukunft der Organisation mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert, ggf. umformuliert und verabschiedet werden. Die inhaltliche Verantwortung für die Ziele liegt einzig bei der Organisation. Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich vorbereitet und vom Gutachter bzw. von der Gutachterin moderiert.

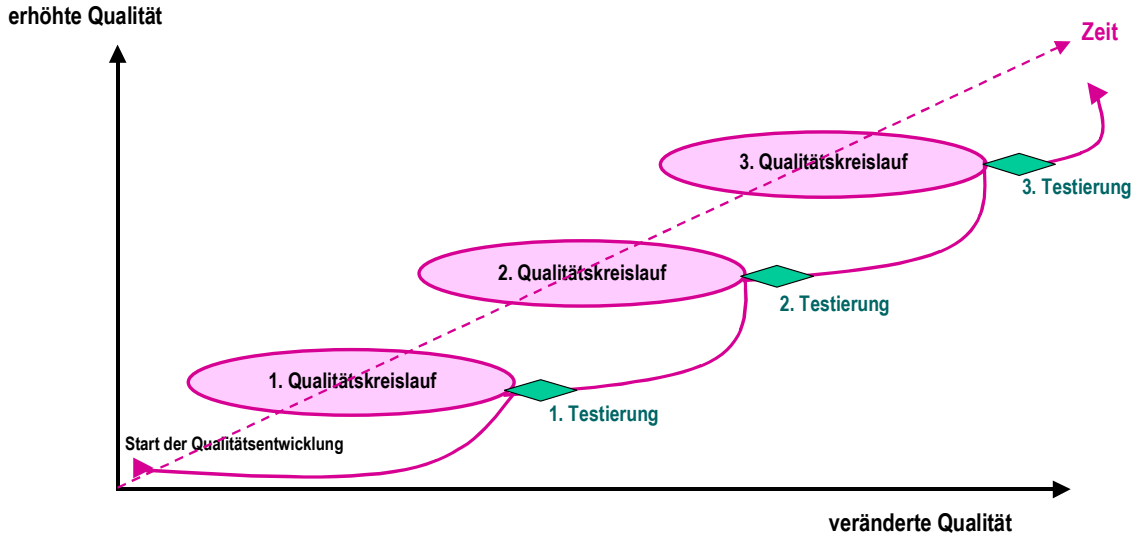
Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Einrichtung. Sie bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der mit dem Testierungsprozess erfolgten internen und externen Evaluation der Kindertagesstätte. Sie dienen als Richtschnur langfristiger Organisationsentwicklung. Zur Festlegung auf eigene strategische Ziele können von der jeweiligen Einrichtung z.B. folgende Fragen gestellt werden:
- Wie entwickeln sich die für unsere Kindertagesstätte relevanten Umwelten?

- Wie entwickeln sich Bedürfnisse, Motivationen, Lerninteressen und individuelle Lernprozesse der Kinder?
- Wie verändern sich die Ansprüche der Eltern?
- Wie müssen wir unsere Einrichtung weiterentwickeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

Im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses sollen die über die (Mindest-) Anforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher gesammelt werden. Diese werden in Vorbereitung des Abschlussworkshops gebündelt, als Maßnahmenpläne festgehalten oder unter die strategischen Ziele, die die Einrichtung für sich festlegt, subsumiert. Der von der Kindertagesstätte gemachte Vorschlag zu strategischen Entwicklungszielen wird auf dem Abschlussworkshop mit dem/der Gutachter/in diskutiert. Hat sich die Kindertagesstätte auf strategische Entwicklungsziele geeinigt, werden diese mit Hilfe des Gutachters/der Gutachterin analog der Anforderungen der Qualitätsbereiche überprüfbar (mit Indikatoren) formuliert. Die strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der jeweiligen Einrichtung und der Testierungsstelle formal vereinbart und haben damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen verpflichtenden Charakter für die Retestierung (vgl. Kap.11).

Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass diese spezifische Qualitätsentwicklung nicht nur aus sich wiederholender Qualitätssicherung besteht. Jeweils zum Ende einer Qualitätsentwicklungsperiode wird also bestimmt, wo die Organisation in vier Jahren – also bei der Retestierung (vgl. Kap.11) – stehen will.
Dabei geht es nicht nur darum, die Qualität immer weiter zu erhöhen, sondern vor allem darum, die Qualität der jeweiligen Einrichtung gemäß der sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen so zu verändern, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist.

Die Entwicklung der Qualitätsentwicklung:



11. Die Retestierung und der Follow-up-Workshop

Das durch die Lernerorientierte Qualitätstestierung erworbene Qualitätstestat gilt für einen Zeitraum von vier Jahren; in diesem Zeitraum darf auch das überlassene Logo benutzt werden. Mit dem Logo weist die Organisation ihre extern geprüfte Qualität gegenüber ihrer Umwelt aus.

Für die nach diesem Zeitraum erforderliche **Retestierung** gelten im Prinzip die gleichen Bedingungen wie für die Ersttestierung. Die Retestierung erfolgt anhand der zum Zeitpunkt der Anmeldung gültigen Version des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodells.

Das Leistungspaket für die Retestierung enthält auch einen **Follow-up-Workshop**, der in der Regel in der Mitte des Testierungszeitraums – also nach zwei Jahren – durchgeführt wird. Dieser Workshop soll Beratungs- und Unterstützungscharakter haben; die Inhalte werden deshalb individuell mit den Organisationen vereinbart. Folgende **Themen** sollen aber angesprochen werden. Über die Gewichtung wird in Absprache zwischen der Organisation und dem/der Berater/in entschieden:

- Wie ist der Stand der strategischen Entwicklung? Mussten Ziele geändert werden, und wenn ja warum?
- Funktioniert die Qualitätsentwicklung? Welche Schlüsse hat die Organisation aus dem vorangegangenen Gutachten gezogen?
- Was haben die regelmäßigen Messungen der Zielerreichung aus dem QB 10 (Steuerung/Controlling) ergeben?
- Welches Thema, welche Fragestellung ist für die Organisation aktuell von Bedeutung?

Mögliche weitere Themen können sein:

- der Modellwechsel (wenn die Retestierung nach einer neuen Modellversion erfolgt)
- der Selbstreport für die Retestierung
- der Blick auf die Qualitätsentwicklungsarbeit seit der vorangegangenen Testierung

Die Organisationen haben die freie Wahl, wer den Follow-up-Workshop mit ihnen durchführen soll (sofern die entsprechende Person zur Verfügung steht). Voraussetzung ist, dass die beratende Person zu dem Pool der akkreditierten Gutachterinnen und Gutachter gehört. Es ist aber unbedingt anzuraten, sich bei der Auswahl des Beraters bzw. der Beraterin mit der Testierungsstelle abzusprechen, damit sichergestellt wird, dass eine qualifizierte Person, die zur jeweiligen Einrichtung passt, beauftragt wird.

Die Logik der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung geht davon aus, dass die Qualitätsarbeit auf Dauer gestellt ist und die Überarbeitung des Selbstreportes kontinuierlich erfolgt. Der Selbstreport muss inhaltlich und vom Aufbau her der bei der Anmeldung zur Retestierung gültigen Version des Modells folgen. Der

Selbstreport für die Retestierung ist kein neuer Selbstreport, sondern eine **Fortschreibung**, quasi eine **aktualisierte und überarbeitete Auflage des vorangegangenen Selbstreports**; er ist in seinen drei Teilen ebenso aufgebaut und es gelten die gleichen Bedingungen zur Erfüllung der Anforderungen.
Die im Gutachten zum vorangegangenen Selbstreport in den Kommentar- und Beratungsteilen enthaltenen Anregungen und Hinweise sind möglicherweise in der Qualitätsarbeit der vergangenen vier Jahre genutzt worden und in den überarbeiteten Selbstreport eingeflossen. Manche Anregungen wird die Einrichtung auch verworfen oder zeitlich verschoben haben. Wenn es aufgrund der Diskussion und Reflexion des Gutachtens oder der Qualitätsentwicklung der zurückliegenden Jahre zu Veränderungen gekommen ist, werden diese in die Überarbeitung des Selbstreports eingearbeitet. Alles, was in der Einrichtung unverändert ist, muss auch im Selbstreport nicht verändert werden. Es ist unbedingt zu empfehlen, **den Selbstreport kontinuierlich aktuell zu halten**, wenn man sich mühselige Überarbeitungen, die dann in der Regel viel mehr Zeit kosten, kurz vor der Retestierung ersparen will.

Auch der Selbstreport für die Retestierung muss in sich geschlossen und **selbsterklärend** geschrieben sein, und er muss den **aktuellen Bedingungen** der Organisation entsprechen. Das heißt, wenn es Veränderungen in den Verfahren, Abläufen, Prozessen gegeben hat, müssen diese im Selbstreport benannt werden. Wenn die bewährten Verfahren, Abläufe, Prozesse fortgeführt wurden, können diese unverändert bleiben. Die berichteten inhaltlichen **Ergebnisse** der abgeschlossenen Entwicklungsphase müssen in jedem Fall aktuell sein, d.h. den Zeitraum seit der vorangegangenen Testierung umfassen, und ebenfalls selbsterklärend – zumindest zusammenfassend oder beispielhaft – beschrieben werden.
Ganz wichtig ist, dass der überarbeitete Selbstreport auch Hinweise auf **aktuelle Nachweise** enthält, und zwar solche, die die Zeit zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung abdecken. Die Nachweise werden auch für die Retestierung ausschließlich in der Organisation dokumentiert und bei der Visitation eingesehen.

Der Qualitätsbereich 12 (Strategische Entwicklungsziele) unterliegt einer Veränderung.
Der Selbstreport für die Retestierung enthält hier ein **neues bzw. ein weiteres Teilkapitel** (Kapitel 12a), in dem die **Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele**, die auf dem Abschlussworkshop der vorangegangenen Testierung vereinbart wurden, dargelegt und nachgewiesen werden. Ein etwaiges Nichterreichen dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver Art geändert haben, oder ihre Veränderung im Verlauf der zurückliegenden vier Jahre bedarf einer schlüssigen Begründung. Das Teilkapitel 12b enthält dann die neuen strategischen Entwicklungsziele zur Erfüllung der Anforderungen von QB 12.

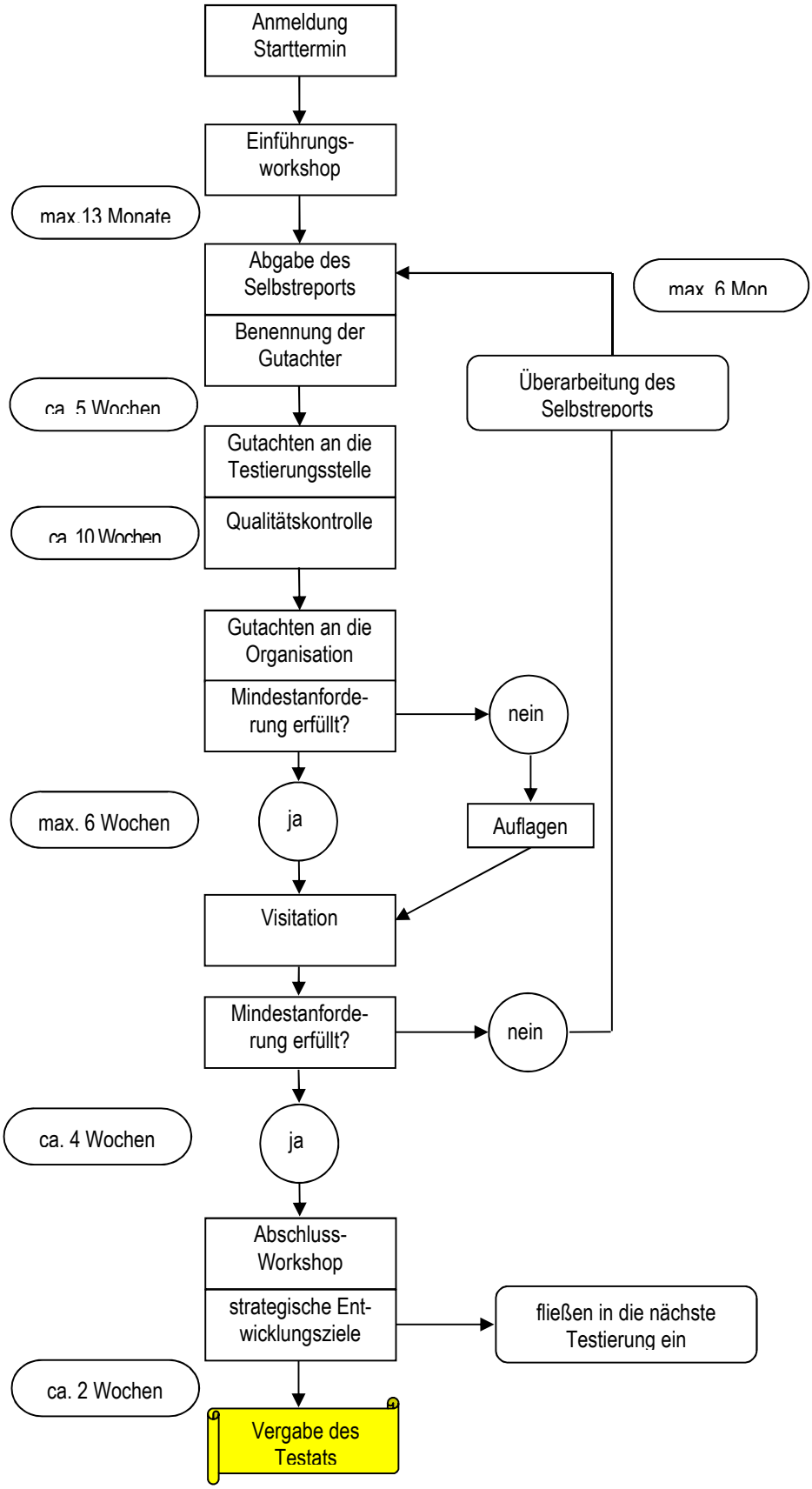
Weitere Erläuterungen zum Selbstreport finden Sie in Kapitel 7.

12. Auf einen Blick: Ablaufplan des Testierungsprozesses

1. Der Prozess der Qualitätstestierung startet mit der offiziellen **Anmeldung** bei der Testierungsstelle. Als integrierter Bestandteil des Testierungsverfahrens findet im Anschluss ein **Einführungsworkshop** zum Lernerorientierten Qualitätsmodell in der Einrichtung selbst statt, wobei auch ein erster Blick auf die Ausgangssituation der Kindertagesstätte im Hinblick auf die Qualitätsbereiche geworfen wird. Die Referent/innen werden von der Testierungsstelle gestellt. Mit der Anmeldung zur erstmaligen Testierung startet eine 13-monatige Periode der einrichtungsinternen Qualitätsentwicklung, die mit der Abgabe des Selbstreports endet.
2. Die Bearbeitung der Qualitätsbereiche startet mit der Erarbeitung des **Leitbildes**. Teil des Leitbildes ist eine **Definition gelungenen Lernens** im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder.
3. In den **Qualitätsbereichen** werden gegenwärtige Zustände von der Einrichtung selbst evaluiert, Entwicklungsaufgaben abgeleitet und entsprechende Maßnahmen durchgeführt. Die **Erfüllung der (Mindest-)Anforderungen** sowie die Erreichung der darüber hinausgehenden eigenen Qualitätsziele werden dabei intern überprüft.
4. Dieser gesamte Prozess wird in einem **Selbstreport** beschrieben und in einem Qualitätshandbuch dokumentiert. Der Selbstreport muss die eigene Struktur und das eigene Handeln aus dem eigenen professionellen Verständnis gelungener Lernprozesse begründen. Der Selbstreport gliedert sich analog der Qualitätsbereiche, weist die Erfüllung der (Mindest-) Anforderungen nach und muss aus sich heraus verständlich sein. Hier müssen inhaltliche Aussagen über die **Ergebnisse** der Qualitätsentwicklung der Einrichtung gemacht werden. Es reicht nicht nur die angewendeten Qualitätsverfahren zu beschreiben. Für den Selbstreport ist die **obligatorische Vorlage** zu benutzen.
5. Der Selbstreport ist Gegenstand der externen **Evaluation und Prüfung**. Die Begutachtung wird von einem unabhängigen, geschulten Gutachter bzw. einer Gutachterin und einer zentralen Qualitätskontrolle durchgeführt. Der/die Gutachter/in verfasst einen Bericht, der die Erreichung der im Qualitätsmodell festgelegten Anforderungen ausweist und bestätigt. Die **Gutachten** enthalten in einem ausführlichen dritten Teil auch Anregungen und Hinweise für die weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung, d.h. zu den Stärken und den gesichteten Entwicklungspotenzialen der Einrichtung.
6. Im Anschluss an die Begutachtung findet zur Beantwortung offener Fragen und zur Prüfung von Nachweisen eine **Visitation** der Kindertagesstätte statt. Hier werden Gespräche mit der Leitung, mit den Mitarbeiter/innen und ggf. den Kindern geführt. Die Visitation dient in der Hauptsache der Unterstützung der Einrichtung. Sie soll sowohl entwicklungsfördernd als auch klärend in Bezug auf die im Selbstreport gemachten Aussagen sein. In der Visitation spiegeln die Gutachtenden ihre Bewertung des Selbstreports an die Einrichtung zurück und stellen ihr Gutachten zur Diskussion. Teil dieser Rückspiegelung ist vor allem auch eine würdigende Einschätzung der Stärken und der Entwicklungspotenziale der Kindertagesstätte.

7. In einem **Abschlussworkshop** werden die strategischen Entwicklungsziele abschließend ausformuliert, die dann als verpflichtende Anforderung mit der Testierungsstelle formal vereinbart werden und in die Retestierung eingehen. Gleichzeitig dient der Abschlussworkshop auch der Rückmeldung der Erfahrungen der Einrichtung mit dem Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozess an die gutachtende Person, damit das Modell einer kontinuierlichen praxisangemessenen Evaluation unterzogen werden kann.
8. Die Testierungsstelle vergibt auf der Basis der Begutachtung und der formal zwischen der Einrichtung und der Testierungsstelle vereinbarten strategischen Entwicklungsziele das **Testat**, das die Erfüllung der Qualitätsanforderungen bestätigt und nach innen und außen ausweist.
9. Im Falle der Nichterfüllung der (Mindest-)Anforderungen kann **ein überarbeiteter Selbstreport** nach sechs Monaten erneut vorgelegt und die Testierung wiederholt werden.
10. Das vergebene Qualitätssiegel (LQK-Logo) hat eine Gültigkeit von vier Jahren. Falls eine übergangslose Gültigkeit des Qualitätssiegels angestrebt wird, muss eine **Retestierung** deshalb vier Jahre nach der vorangegangenen Testierung abgeschlossen sein, d.h. der aktualisierte Selbstreport zur Retestierung muss dreieinhalb Jahre nach der vorangegangenen Testierung abgegeben werden. Dabei werden die vom Modell zu prüfenden Qualitätsanforderungen durch die vereinbarten strategischen Entwicklungsziele ergänzt.
11. Bei einer Retestierung tritt an die Stelle des Einführungsworkshops ein **Follow-up-Workshop**, der einrichtungsspezifische Themen in einer Beratungssituation aufgreift und so die Qualitätsentwicklung unterstützt.

Der Ablauf der Qualitätstestierung



13. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen

Das Qualitätsmodell gliedert sich (vgl. Kap.2) in 12 verpflichtende Qualitätsbereiche. **Die Qualitätsbereiche des LQK-Modells folgen im Prinzip dem pädagogischen Prozess einer Kindertagesstätte.** Dieser geht von einer Selbstverständigung der Einrichtung (QB 1 Leitbild) aus. Darauf folgt die Analyse der Bildungs- und Entwicklungsbedürfnisse der Zielgruppen (QB 2 Bedarfserschließung), die Organisation der Kernleistungen (QB 3 Zentrale Prozesse), die Durchführung der pädagogischen Arbeit (QB 4 Entwicklungsfördernde Lernprozesse und QB 5 Erziehungsprozesse) und ihre Auswertung (QB 6 Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse). Hieran schließen sich die organisationalen Rahmenbedingungen (QB 7 Infrastruktur) und das generelle Management (QB 8 Führung, QB 9 Personal, QB 10 Steuerung von Kindertagesstätten als Organisation/Controlling) an. Grundlegend sind die systematische externe Kommunikation und die Kooperationen (QB 11 Kundenkommunikation). Der Prozess endet mit dem Ausblick in die Zukunft (QB 12 Strategische Entwicklungsziele).

Qualitätsentwicklung zielt auf die Bemühung um eine optimale Gestaltung der Ermöglichung von Lernen und Entwicklung. Die Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit von Bildung; sie schafft Kontexte, die gelingendes Lernen ermöglichen. Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten zielt deshalb auf die Steuerung der Kontextbedingungen des Lernen- und Entwicklungsprozesses, wie sie in den Qualitätsbereichen systematisiert wurden.

Auf den (in Kap. 15) folgenden Arbeitsblättern sind die oben genannten Qualitätsbereiche aufgeführt, die von den Kindertagesstätten auf jeden Fall zu bearbeiten sind. Die verpflichtenden 12 Qualitätsbereiche können, wie bereits erwähnt, durch weitere, freiwillige Anforderungen oder durch selbstbestimmte optionale Qualitätsbereiche ergänzt werden. Diese können auf Besonderheiten einzelner Einrichtungen hinweisen, die im vorliegenden Modell nicht zum Tragen kommen.

Jedes Arbeitsblatt ist nach dem gleichen Schema aufgebaut:

- Im Kopf der Tabelle ist in einer **Definition** zunächst festgehalten, wie der jeweilige Qualitätsbereich zu verstehen ist. Damit werden die inhaltlichen Grundlagen gelegt und der Rahmen **für ein gemeinsames Qualitätsverständnis** im Bearbeitungs- und Begutachtungsprozess geschaffen. Die Definitionen dienen dazu, das alltägliche Arbeitshandeln im Allgemeinen und die Qualitätsentwicklung im Besonderen an diesem gemeinsamen Verständnis zu orientieren.
- Die jeweilige Definition wird in der ersten Spalte durch **Spezifikationen** verdeutlicht und konkretisiert. Dies sind beispielhafte Einzelelemente des Qualitätsbereichs, die strukturbildend und handlungsleitend für die Qualitätsentwicklung sein können. Es handelt sich gewissermaßen um Arbeitsfelder und »Baustellen«, in bzw. auf denen bei der Verbesserung der Qualität gearbeitet werden kann. Die Spezifikationen haben **erklärende Funktion** für die

Qualitätsbereiche. Die Liste der Spezifikationen ist nicht abschließend; sie kann – und sollte – ergänzt werden. Die **Spezifikationen** sind Verständnishilfen, gewissermaßen Angaben, wie die Definitionen operationalisiert, also umgesetzt, werden können. Sie sind keine Mindestanforderungen und damit **keine Prüfgrundlagen**. Eine Ausnahme besteht in Qualitätsbereich 1, weil die Spezifikationen ausdrücklich als Anforderungen übernommen sind.

- Die zweite Spalte ist für den Prüfanteil der Testierung die entscheidende, weil hier die **Anforderungen** der nachzuweisenden Qualität angegeben werden. Diese stellen Mindestanforderungen dar; ihre Erreichung ist im Testierungsverfahren von den Einrichtungen zwingend nachzuweisen. Die Anforderungen sind Gegenstand des Selbstreports und der externen Evaluation. Die Anforderungen sind nicht verhandelbar; sie **müssen erfüllt werden**. Sie sind allerdings so formuliert, **dass eine einrichtungsspezifische inhaltliche Ausfüllung** gewährleistet ist. Die Erfüllung der Anforderungen ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Testierung.

- Unter **Nachweismöglichkeiten** sind in der dritten Spalte Beispiele aufgeführt, wie man die Ausgestaltung und Erfüllung der Anforderungen belegen kann. Eine Dokumentation des Qualitätsprozesses mit entsprechenden Belegen für die im Selbstreport gemachten Angaben ist Pflicht. Bei den genannten Nachweismöglichkeiten handelt es sich lediglich um Beispiele und Anregungen. Die Nachweise müssen jeweils den eigenen Angaben des Selbstreports entsprechen und in der Einrichtung zur Einsichtnahme vorgehalten werden.

Das **Leitbild** mit der einrichtungsspezifischen **Definition gelungenen Lernens** bildet die Folie aller Qualitätsanforderungen und gibt die Richtung für deren konkrete Bearbeitung an. Hierauf ist bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug zu nehmen. So könnte z.B. die Evaluation der Entwicklung- und Lernprozesse (Qualitätsbereich 6) in Bezug auf die Definition gelungenen Lernens erfolgen.

Die Definition gelungenen Lernens ist eine Idealvorstellung, an der die Organisation ihre eigene Praxis ausrichtet. Es handelt sich bei der Definition gelungenen Lernens **nicht** um pädagogische und fachliche Zielsetzungen der Erzieherinnen oder der Eltern, auch nicht um Lern- oder Entwicklungsziele der realen Kinder. Vielmehr ist die Definition eine übergeordnete Leitvorstellung, auf die hin sich die praktischen Entwicklungs-, Erziehungs- und Lernziele der einzelnen Angebote der Kita begründen lassen müssen. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden (Kindern bzw. Eltern, aber auch Kooperationspartnern etc.).

Die fast in jedem Qualitätsbereich aufgeführte Anforderung **„Ein Zusammenhang der Qualitätsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.“** meint nicht, dass jede einzelne Maßnahme des Bereichs einzeln begründet werden muss, sondern dass die Qualitätsanstrengungen und die Qualitätsergebnisse des Bereichs insgesamt in ihrem Bezug zum Leitbild und zur Definition gelungenen Lernens ausgewiesen und begründet sind. Das heißt, es muss ein Zusammenhang zwi-

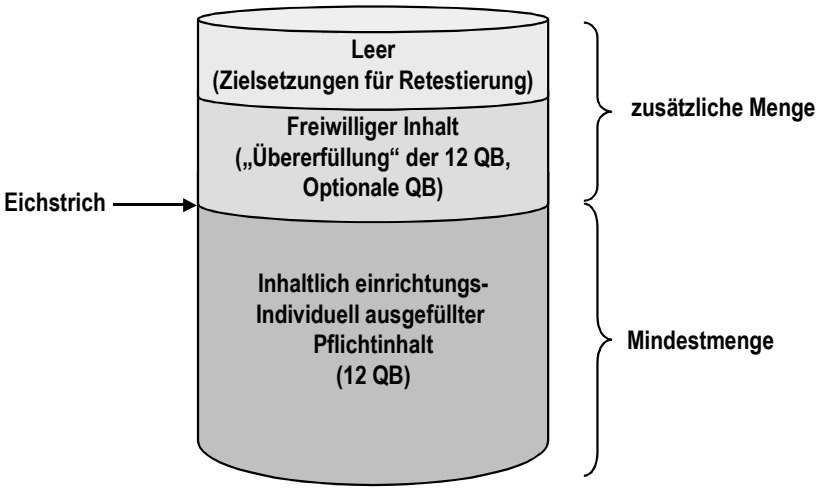
schen der Qualitätsentwicklung im jeweiligen Qualitätsbereich und dem Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens ausgewiesen sein. Es muss in den verschiedenen Qualitätsbereichen erkennbar sein, dass das Leitbild den »roten Faden« der Qualitätsentwicklung bildet.
Um zu den entsprechenden Zusammenhängen zu kommen und diese zu formulieren, kann es hilfreich sein, sich Fragen zu stellen wie:

- Wie tragen die von uns in diesem Qualitätsbereich entwickelten Strukturen, Maßnahmen, Abläufe und Prozesse sowie die verwendeten Instrumente und Verfahren dazu bei, dass Lernen gelingt?
  Und/oder:
- Welche Aspekte des Leitbildes spiegeln sich in den dargestellten Qualitätsmaßnahmen und ihren Ergebnissen in welcher Art und Weise wider? Wie realisieren sie welche Aspekte unseres Leitbildes?

Ähnliches gilt für die in allen Qualitätsbereichen wiederkehrende Anforderung **„Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen."** Hier geht es um die Reflexion, ob die eingesetzten Qualitätsverfahren auch zu den gewünschten qualitativen Ergebnissen geführt haben. Die geforderten Bewertungen und Schlussfolgerungen können sich auf den Qualitätsbereich als Ganzen beziehen oder begründet einzelne, besonders relevante Verfahren und Ergebnisse herausgreifen.

Die **Anforderungen des Lernerorientierten Qualitätsmodells** weisen eine Besonderheit auf. **Es wurden formale Standards formuliert, ohne die Kindertagesstätten auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen.** Dies ist auch der Grund, warum wertorientierte Aussagen vermieden wurden. Es handelt sich bei dem Qualitätsmodell um ein technisches Instrument, das unabhängig von Wertorientierung, Profil, Einrichtungsverfassung und -form der jeweiligen Kindertagesstätte angewendet werden kann. Die Kindertagesstätten sind allerdings aufgefordert, ihre spezifische Wertorientierung oder Ausrichtung selbst im Modell zu realisieren. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen Themen das Leitbild Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die eigenen Selbstaussagen bestehen. Aussagen zur einrichtungsspezifischen Wertorientierung sind hier von den Einrichtungen explizit gefordert. Auf diese Weise können Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen, einrichtungsübergreifende Vergleichbarkeit und organisationsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden. Die Anforderungen sind gewissermaßen die Gefäße, die gefüllt werden müssen, wobei es unterschiedliche Inhalte und auf einer Mindestbasis unterschiedliche Füllmengen geben kann. Dem entspricht auch **ein nicht normatives Begutachtungsverfahren**, das nicht eigene inhaltliche Setzungen überprüft, sondern die Stimmigkeit und Begründetheit sowie die eingeführte Systematik der inhaltlichen Selbstfestlegungen der Kindertagesstätten.

Das Prinzip der Qualitätsanforderungen:



Es wird also ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber einrichtungsspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erforderlich sind und entsprechende, inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht und nachgewiesen werden müssen. **Es ist sehr wichtig, dass der Selbstreport die inhaltlichen Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (zumindest zusammenfassend) beschreibt und nicht nur die eingesetzten Verfahren nennt.**

Die verpflichtenden 12 Qualitätsbereiche können selbstbestimmt durch zusätzliche freiwillige Anforderungen und/oder durch **optionale Qualitätsbereiche** ergänzt werden. Diese können z.B. im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Kindertagesstätten selbst definiert werden. Für manche optionale Qualitätsbereiche, z.B. Inklusion, Marketing, Nachhaltigkeit, hat ArtSet® Vorlagen entwickelt, die auf der Internetseite www.qualitaets-portal.de kostenfrei heruntergeladen werden können.
Möchten Sie, dass diese optionalen Qualitätsbereiche mittestiert werden, dann nehmen Sie Kontakt zur Testierungsstelle auf.

14. Die Qualitätsbereiche und Qualitätsanforderungen

Auf den folgenden Seiten werden die 12 Qualitätsbereiche mit ihren Definitionen, Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten in Form von Tabellen dargestellt. **Zwingend zu erfüllen und nachzuweisen sind nur die Anforderungen**. Die Definitionen dienen einem gemeinsamen Verständnis. Die Spezifikationen falten den Qualitätsbereich erläuternd auf; sie können und sollen von den Einrichtungen ergänzt werden. Die Nachweismöglichkeiten geben Beispiele, wie die Erfüllung der Anforderungen belegt werden kann. Die Einrichtungen müssen ihre jeweiligen Nachweise selbst definieren und für eine eventuelle Prüfung während der Visitation bereithalten.

➔ Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für LQK finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals www.qualitaets-portal.de

Qualitätsbereich 1:
Leitbild
Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Einrichtung erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungener Lernprozesse als Ausweis des eigenen Selbstverständnisses von Bildung und Erziehung gegenüber den an ihr Beteiligten und ihrer Umwelt.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Identität, Auftrag, konzeptionelle Ausrichtung und allgemeine Ziele Werte Kunden Fähigkeiten und Leistungen der Kindertagesstätte Ressourcen der Einrichtung Definition gelungenen Lernens im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder	**Aussagen zu allen Spezifikationen sind vorhanden.** **Das Leitbild ist partizipativ erstellt.** **Es ist schriftlich fixiert.** **Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.** **Die Kontroll- und Revisionsverantwortung ist festgelegt.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Protokolle Dokumente Veröffentlichungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Das **Leitbild** ist die Selbstbeschreibung einer Kindertagesstätte, in ihm realisiert sich die Identität der Kita. Es enthält Aussagen zu ihrem Auftrag, ihren Werten und Fähigkeiten, zur konzeptionellen Ausrichtung, der Haltung gegenüber Kindern, Eltern, Kooperationspartnern und der direkten Nachbarschaft, zu ihren Leistungen und Ressourcen.
Das Leitbild bildet den handlungsleitenden Rahmen und ist deshalb die erste Station des Qualitätsverfahrens. Im Leitbild ist das pädagogische Selbstverständnis von Lernen und Entwicklung der jeweiligen Einrichtung als Definition gelungenen Lernens verankert. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was Lernen erfolgreich macht, gibt es keinen »roten Faden« für die Qualitätsentwicklung im Sinne des Modells.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„Identität, Auftrag, konzeptionelle Ausrichtung und allgemeine Ziele“: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder trägerspezifischer Auftrag? Was ist das Besondere an unserer pädagogischen Arbeit? Was ist uns bei unserem (pädagogischen) Konzept wichtig? Unter dem Begriff „Allgemeine Ziele“ kann in zwei Richtungen geantwortet werden: Welche allgemeinen Ziele werden mit der Einrichtung verfolgt (z.B. Integration von Kindern mit Behinderung) oder welche Ziele werden für die eigene Organisation angestrebt (z.B. Profilierung als Kita für experimentelles Spielen, Erkunden, Lernen). In jedem Fall geht um die Organisationsziele, nicht um die Lern- und Entwicklungsziele der Kinder.

„Werte“: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

„Kunden“: An wen wenden wir uns – derzeitige und potenzielle Kunden (z.B. Kinder mit bestimmten Begabungen, Eltern eines Betriebs, Eltern einer bestimmten religiösen Gemeinschaft etc.)?

„Fähigkeiten und Leistungen der Kindertagesstätte“: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches »know how« verfügen wir? Was, welche Dienstleistungen und Produkte, bieten wir?

„Ressourcen der Einrichtung“: Was haben wir dafür zur Verfügung? Auf welche Personalressourcen, materielle Ressourcen, Finanzen, Räumlichkeiten, Ausstattung etc. können wir zurückgreifen? Diese Position ist ein »Joker«; hier soll die Einrichtung sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit »speisen«.

„Definition gelungenen Lernens im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder“: Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und bei unserer besonderen Zielgruppe gelungenes Lernen stattgefunden? Welche Kompetenzen haben »unsere« Kinder, was können sie, wenn sie die Kindertagesstätte verlassen, um z.B. in den Primarbereich zu wechseln? Was ist das Entwicklungs- und Lernergebnis im denkbar besten Fall?

Erläuterungen zu den Anforderungen:

Achtung: In diesem Qualitätsbereich sind ausnahmsweise die Spezifikationen als Anforderungen übernommen!

„Das Leitbild ist partizipativ erstellt.“ ist eine Prozessanforderung. Hier wird danach gefragt, wie, d.h. in welcher Form, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung des Leitbildes beteiligt waren. Denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren. Hier muss also im Selbstreport der Prozess der Leitbildentwicklung erläutert werden.

Qualitätsbereich 2:
Bedarfserschließung
Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Beobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Kinder. Die darauf bezogene konzeptionelle Fortschreibung muss diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Informationen über die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder und ihres familiären Umfelds Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends Informationen über Bedarfe von abnehmenden Systemen Detaillierte Darstellung der Bedarfsentwicklung für die nächsten fünf Jahre Innovative Konzeptentwicklung als Folge der regionalen Umfeldbeobachtung	**Analysen vorhandener und/oder eigener Erhebungen erfolgen regelmäßig.** **Geeignete Verfahren werden eingesetzt.** **Eine Begründung über Analyserhythmus, Umfang und Verfahren liegt vor.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Berichte Auswertungen Dokumentationen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Im Qualitätsbereich **Bedarfserschließung** geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente, um gesellschaftliche Bedarfe (z.B. in der Region oder der Kommune) sowie individuelle Bildungs- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder zu ermitteln. Nur auf der Basis gezielter Bedarfserschließungen bei den Kindern und potenziellen Kunden kann die Einrichtung ihre Arbeit und ihr Konzept zeitnah auf ein sich wandelndes Klientel und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen. Das Analysieren gesellschaftlicher Entwicklungstrends gehört zur Bedarfserschließung. Bedarfserschließung ist also etwas anderes als die Bedarfsberechnungen der Kommunen.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Analysen vorhandener und/oder eigener Erhebungen erfolgen regelmäßig.“
„Geeignete Verfahren werden eingesetzt.“

Die Kindertagesstätten müssen selbst definieren, welche Verfahren zur Erhebung und Analyse von Informationen (Plural!) für sie mit ihrer besonderen Klientel geeignet sind und in welchem Rhythmus diese Verfahren sinnvollerweise eingesetzt werden. Das heißt, jede Einrichtung muss die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Bedarfserschließungen selbst bestimmen und begründen.

Diese Anforderung verweist auch darauf, dass nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden müssen; auch eine Sekundäranalyse von Untersuchungen Dritter kann geeignet sein. Beispiele für eine solche Sekundäranalyse sind die Bildungspläne der Länder als Curriculum für die Kleinkinderziehung, die Shell-Jugendstudien oder Studien von Zukunftsforschern zur Entwicklung der Gesellschaft, aber auch vom Träger durchgeführte Erhebungen, die von den Einrichtungen für ihre Arbeit herangezogen, interpretiert und umgesetzt werden (müssen).

Mögliche Felder der Bedarfserschließung sind in den Spezifikationen genannt. Die Verfahren und die Regelmäßigkeit lassen sich jedoch nur aus der jeweiligen Organisationsperspektive inhaltlich sinnvoll füllen und können nicht von außen vordefiniert werden. Je nach Erkenntnisinteresse und Zielgruppe (geschlechtsspezifisch, altershomogen/-heterogen, kulturspezifisch, integrativ oder Vorschulkinder etc.) oder inhaltlicher Anforderung (Sprachförderung, Psychomotorik, Kunsterziehung etc.) können unterschiedliche Verfahren und Erhebungsrhythmen sinnvoll sein.

Die Worte »regelmäßig« und »geeignet« dürfen im Selbstreport nicht erscheinen, stattdessen muss die jeweilige Regelmäßigkeit und Geeignetheit konkret beschrieben und begründet werden. Ziel ist es, dass eine außenstehende Person, die die Kita nicht kennt, versteht, was wie und mit welchen Verfahren in der Einrichtung geschieht.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

Qualitätsbereich 3:
Zentrale Prozesse
Zentrale Prozesse sind diejenigen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Kindertagesstätte spezifischen Bildungsangebote und ggf. ihrer besonderen Dienstleistungen führen. Zentrale Prozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der zentralen Prozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. Sie sichert untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Umsetzung und Weiterentwicklung des pädagogischen Konzeptes Personalauswahl und Personaleinsatz Beratung der Erzieher/innen und der Pädagogischen Mitarbeiter/innen Beratung und Förderung der Eltern/ Erziehungsberechtigten <u>für Kitas mit Unterkunfts- und / oder Verpflegungswirtschaft (Ganztags - Kita, Internate):</u> Planung, Durchführung und Auswertung von Belegung und Versorgung	**Eine Begründung für die einrichtungsspezifischen zentralen Prozesse liegt vor.** **Die Abläufe sind dokumentiert.** **Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.** **Die Schnittstellen innerhalb und zwischen den zentralen Prozessen sind definiert.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Handbücher Verträge Organigramme Konzeption Formulare Ablaufpläne Dokumentierte Abstimmungsprozesse Vereinbarungen zwischen Eltern, Kostenträger etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Als **zentrale Prozesse** werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Kita wichtigen Kernleistungen führen (z.B. konzeptionelle Schwerpunkte, interkulturelle Integration). Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Einrichtung, d.h. die Prozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.
Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die zentralen Prozesse der jeweiligen Einrichtung sind.
Von den zentralen Prozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können unterstützende Prozesse (z.B. Führungsprozesse) oder Subprozesse (z.B. Buchhaltung) unterschieden werden, die zwar notwendig sind, aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringen.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Eine Begründung für die einrichtungsspezifischen zentralen Prozesse liegt vor." bedeutet, dass jede Einrichtung für sich selbst entscheidet, welches ihre bedeutsamen zentralen Prozesse sind und ihre spezifische Auswahl von zentralen Prozessen begründet. Warum werden welche zentralen Prozesse festgelegt? In welchem Zusammenhang stehen die zentralen Prozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit seiner Definition gelungenen Lernens? Die Spezifikationen bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm der zentralen Prozesse. Daneben bzw. stattdessen können auch andere zentrale Prozesse definiert, dokumentiert und begründen werden.
In begründeten Fällen reicht u.U. auch ein Schlüsselprozess, z.B. wenn eine Organisation sehr klein oder der Prozess selbst sehr umfassend und differenziert ist.

„Die Abläufe sind dokumentiert." – Dokumentationen können als Fließtext, Tabelle oder Flussdiagramm angefertigt werden.
Mindestens ein zentraler Prozess ist komplett im Selbstreport darzustellen; die anderen können in der Einrichtung dokumentiert sein. Auf letztere wird im Selbstreport dann nur als Nachweis verwiesen.

„Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt." meint, dass für jeden festgelegten zentralen Prozess eine Person als Verantwortliche benannt ist oder auch mehrere Personen als Teilverantwortliche ausgewiesen sind.

„Schnittstellen" sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie Pädagogik, Verwaltung und Küche, wo mehrere Gruppen der Einrichtung zusammentreffen oder wo Kontakt zu externen Dienstleistern (z.B. einer Druckerei oder einem Fahrdienst) besteht. Eine interne Schnittstelle wäre z.B. der Informationsaustausch zwischen Gruppenleitung und Küche, wenn es um die spezielle Nahrungszubereitung aufgrund von Allergien geht. Eine externe Schnittstelle könnte bspw. zu einem Taxi-Unternehmen bestehen, das die Kinder mit Behinderung in den Hort bringt.
An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

Qualitätsbereich 4:
Entwicklungsfördernde Lernprozesse
Die Qualität der entwicklungsfördernden Lernprozesse ist abhängig von den Kompetenzen des pädagogischen Personals, vom interaktiven Verhältnis zwischen Erziehenden und Kindern und von lernprozessbezogenen Elemente, die ein selbstbestimmtes Lernhandeln der Kinder fördern.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Qualität der erziehenden Fachkräfte: • fachliche Kompetenz • didaktisch-methodische Kompetenz • soziale Kompetenz • personale Kompetenz • Beratungskompetenz Qualität der Entwicklungsprozesse: • Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Arbeitsformen, Bewertung • kontinuierliche Reflexion der Entwicklungsprozesse und des Lernerfolges Beratung und Förderung der erziehenden Fachkräfte durch Angebote von Fachberatung, Supervision, kollegialer Beratung etc.	**Planung zur Umsetzung der Entwicklungsziele für einen überschaubaren Zeitraum liegt vor und ist begründet.** **Beratungs- und Förderangebote für die Kinder sind vereinbart und dokumentiert.** **Fortbildung der erziehenden Fachkräfte wird angeboten, dokumentiert und so ausgewertet, dass sie zum Bestandteil des Organisationswissens wird.** **Beratung und Förderung der Erziehenden durch qualifizierte Fachkräfte findet statt.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Entwicklungs- und Förderberichte Dokumentierte Forderungen / Ansprüche von Eltern, Kommunen und Politik Projektplanungen und Dokumentationen Protokolle, Tagebücher Förderpläne, Konzepte Teilnahmebescheinigungen, Zertifikate etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Qualitätsbereich **Entwicklungsfördernde Lernprozesse** widmet sich den fachlichen, didaktisch-methodischen, sozialen, personalen und beraterischen Kompetenzen des pädagogischen Personals sowie den Inhalten, Zielen und Formen der Lern- und Entwicklungsprozesse. Systematische Fortbildungsplanung für die erziehenden Fachkräfte ist Teil dieses Qualitätsbereichs. Nur gut qualifizierte Erziehende können anregende Lernanreize und Lernbedingungen schaffen und Lernen optimal unterstützen.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei den Kompetenzen wird u.a. unterschieden zwischen sozialer und personaler Kompetenz. **„Soziale Kompetenz“** zielt auf Interaktionen (z.B. Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren); **„personale Kompetenz“** zielt auf die eigene Person (z.B. Selbstreflektiertheit oder die Fähigkeit, mit der Kritik anderer angemessen umgehen und daraus lernen zu können).

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Beratungs- und Förderangebote für die Kinder sind vereinbart und dokumentiert.“ Hier wird danach gefragt, wie die Kindertagesstätte sicherstellt, dass – am besten kriteriengeleitet und transparent für Erzieher/innen, Eltern und Kinder – Beratung und Förderung über das informelle Engagement Einzelner hinaus ermöglicht wird und stattfindet. Sinnvollerweise basieren diese Angebote auf den Entwicklungszielen und fließen in die **Planung zur Umsetzung der Entwicklungsziele** mit ein.

„Fortbildung der erziehenden Fachkräfte wird angeboten, dokumentiert und so ausgewertet, dass sie zum Bestandteil des Organisationswissens wird.“ Hier geht es um die Frage, wie die Kindertagesstätte Sorge dafür trägt, dass die erziehenden Fachkräfte geeignete, das Profil der Kindertagesstätte unterstützende Fortbildung erhalten und dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur bei den einzelnen Personen verbleiben. Es geht auch darum, wie die Kindertagesstätte das erworbene Wissen der Einzelnen in die Organisation transformiert und somit als Gesamteinrichtung eine gemeinsame Wissensbasis schafft bzw. erweitert. Der Transfer des erworbenen Wissens kann z.B. in internen Fortbildungen oder über Berichte auf Konferenzen oder Besprechungen stattfinden.
Die Anforderung weist eine Verbindung zu QB 9 (Personal) auf, gehört aber auch zwingend als Anforderung zur Qualität der entwicklungsfördernden Lernprozesse. Die Ausführungen hierzu müssen nur einmal erfolgen; es sollte aber ein Querverweis im jeweils anderen Qualitätsbereich gemacht werden (vgl. hierzu auch die Erläuterung in QB 9).

„Beratung und Förderung der Erziehenden durch qualifizierte Fachkräfte findet statt.“ meint, dass Erzieher/innen durch Dritte beraten werden. Diese Beratung kann durch die Leitung aber auch durch Teamkolleg/innen erfolgen (Kollegialberatung) oder in Form von Supervision einer externen Kraft.

Qualitätsbereich 5

Erziehungsprozesse im Alltag der Kita

Kindertagesstätte ist mehr als Aufbewahrung von Kindern. Ihr Auftrag ist die Erziehung zur selbstbestimmten Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft. Über die Vermittlung von Wissen hinaus muss es der Kindertagesstätte demnach gelingen, Möglichkeiten zu schaffen, die geeignet sind, soziales und demokratisches Engagement der Kinder zu fördern. Die Förderung von Kompetenzen im Umgang mit personalen, sozialen und kulturellen Unterschieden ist Teil des erzieherischen Auftrags.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Regeln in Kindertagesstätten Einrichtungsprofil Förder- und Entwicklungsangebote Kulturelle Veranstaltungen Exkursionen Gestaltung des Kita-Gebäudes und ggf. des Geländes als gemeinsames Projekt Umgang mit Konflikten Freizeitangebote Altersentsprechende Gestaltung von Mitbestimmungsmöglichkeiten der Kinder	**Regeln des Miteinanders in der Einrichtung sind vereinbart und dokumentiert. Ihre Einhaltung wird kontrolliert. Ihre Nützlichkeit wird überprüft.** **Ein Verfahren zur Regulation von Konflikten ist vereinbart und dokumentiert.** **Ein Konzept zur Einbeziehung der Eltern/ Erziehungsberechtigten liegt vor und wird umgesetzt.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Wochenpläne Protokolle Internet Kita-Zeitung Fotodokumentation Veranstaltungsankündigungen Dokumente etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Regeln des Miteinanders in der Einrichtung sind vereinbart und dokumentiert. Ihre Einhaltung wird kontrolliert. Ihre Nützlichkeit wird überprüft.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Kindertagesstätte einen für sie passenden (sozialen) Kodex aushandelt, dokumentiert und für dessen verbindliche Einhaltung Sorge trägt. Diese Regeln können das kollegiale Miteinander, den Umgang zwischen Erzieher/innen und Kindern oder/und Vereinbarungen im sozialen Umgang zwischen den Kindern betreffen.

„Ein Verfahren zur Regulation von Konflikten ist vereinbart und dokumentiert.“ Bei dieser Anforderung geht es darum, wie die Kindertagesstätte Konflikte reguliert. Es wird nach den aus Sicht der Einrichtung geeigneten Vorgehensweisen gefragt, welche als Verfahren für alle transparente Austragungsformen bereithält. Hier geht es vor allem um Konflikte zwischen den Kindern, aber auch zwischen Kindern und Erzieher/innen.

Die Regulation von Konflikten mit Eltern/Erziehungsberechtigten findet ihren Platz im Konzept zur Einbeziehung dieser Personengruppe.

Die Frage, wie die Konflikte im Team bzw. zwischen den Erzieher/innen gelöst werden, wird in QB 8 (Führung) behandelt.

Qualitätsbereich 6:
Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse
Evaluation von Entwicklungs- und Lernprozessen bezieht sich auf die Bewertung der Qualität des von den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreuten Tagesablaufes. Dies bedeutet, dass die Leistung mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstabsbildend zur Bewertung sind die positive (Lern-)Entwicklung der Kinder, die Zufriedenheit aller Beteiligten (Kinder, Eltern/Erziehungsberechtigte und abnehmende Systeme) sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Einschätzung der pädagogischen Mitarbeiter/innen sollte Teil der Evaluation sein. Letzteres kann in zweierlei Hinsicht verstanden werden: a) die Meinung der pädagogischen Fachkräfte wird eingeholt und b) sie werden auch selbst in ihrer Arbeit evaluiert.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Rückmeldungen der Zufriedenheit, Entwicklungserfolge und der Veränderungen in der Einrichtung. Praxisreflexionen mit Evaluationscharakter Rückmeldungen von externen Partnern Rückmeldung von abnehmenden Systemen (Vorschulen, Schulen)	**Rückmeldungen von Kindern, Eltern und/oder abnehmenden Systemen werden eingeholt.** **Zielgruppen, Rhythmen und Verfahren sind begründet, Konsequenzen in Bezug auf die Rückmeldungen werden gezogen.** **Rückmeldung über Evaluationsergebnisse an die Erziehenden findet statt.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	dokumentierte Evaluationsergebnisse Protokolle über Evaluationskonferenzen Evaluationsinstrumente etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Ohne Rückmeldungen kann keine Kindertagesstätte empirische Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. **Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse** bedeutet, dass die durchgeführte Entwicklungs- und Bildungsarbeit von der Einrichtung mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Hier geht es um den systematischen Einsatz aller Auswertungs-, Rückkopplungs-, Feedback- und Reflexionsverfahren, um Informationen über den Arbeitsauftrag in der Kita (Bildung, Erziehung, Betreuung), über die Lern- und Entwicklungsprozesse und über den eventuell vorhandenen Förderungsbedarf der Zielgruppe(n) zu erhalten. Hierzu werden gezielt Rückmeldungen organisiert über den Lernerfolg und den Entwicklungsfortschritt der Kinder, den Lernprozess, den Erziehungsprozess sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Überprüfung der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört zu einer systematischen Evaluation, damit ggf. Unterstützung und Beratung angeboten oder andere Konsequenzen gezogen werden können.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei der **„Rückmeldung von externen Partnern“** werden externe Partner (z.B. Logopäden, Kontaktbeamter der Polizei, Jugendamt etc.) nach ihrer Meinung gefragt. Hier kann es um die Zufriedenheit bezogen auf die Zusammenarbeit mit der Kita gehen, aber auch um die themenbezogene Arbeit seitens der externen Partner (z.B. zum Thema Verkehrserziehung). Denkbar ist auch, dass die externen Partner zu den Lernprozessen und dem Entwicklungsstand der Kinder befragt werden.

Bei der **„Rückmeldung von abnehmenden Systemen“** geht es um die Befragung von anderen Einrichtungen wie z.B. Vorschulen oder Schulen. Ziel der Evaluation ist es, mehr über die Leistungen der Kita zu erfahren, um sie überprüfen und auch optimieren zu können.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Rückmeldungen von Kindern, Eltern und/oder abnehmenden Systemen werden eingeholt“ – „Zielgruppen, Rhythmen und Verfahren sind begründet.“ Diese Anforderungen verweisen darauf, dass jede Einrichtung die für sie relevanten Zielgruppen der Evaluation, die Fragestellungen, die geeigneten Methoden sowie den sinnvollen Turnus der Evaluationen selbst bestimmt und begründet. Es kann sinnvoll sein, sich begründet auf ein Evaluationsverfahren zu beschränken, um die Ergebnisse verschiedener Gruppen oder durchgeführter Projekte vergleichen zu können. Je nach Selbstfestlegung im Leitbild, z.B. bei sehr unterschiedlichen Zielgruppen bzw. Sachgebieten, können aber auch mehrere Verfahren sinnvoll sein. Die Evaluation von Entwicklungs- und Lernprozessen muss nicht alle Lern- und Erziehungsprozesse umfassen, sondern kann auch begründet exemplarisch erfolgen. Im Selbstreport muss die Einrichtung auf jeden Fall schlüssig beschreiben und begründen, was sie warum tut. Als Bezugsgröße für Evaluationen bieten sich insbesondere Indikatoren für gelungenes Lernen, aber auch Entwicklungs- und Erziehungsziele an, damit nicht nur die Zufriedenheit der Kinder oder der Eltern abgefragt wird.

„Konsequenzen in Bezug auf die Rückmeldungen werden gezogen.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass nicht nur Daten erhoben werden sollen, sondern diese auch ausgewertet werden müssen. Beschrieben werden soll, welche Maßnahmen in der Folge eingeleitet werden. Das heißt, über Ergebnisse der Evaluationen und daraus gezogene Konsequenzen soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Evaluationen soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

Qualitätsbereich 7:
Infrastruktur
Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Hierzu gehören u.a. besondere Angebote die über das Tagesangebot hinaus stattfinden, in Ganztagseinrichtungen und Internaten auch die Verpflegung.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Ausstattung der Räume Beschäftigungs- und Lernmaterialien Medien Außenspielgelände Betreuungs- und Freispielphasen Sanitäranlagen Kooperation mit anderen Einrichtungen für Einrichtungen mit Unterkunfts- und/oder Verpflegungswirtschaft: Lebensort, Ausstattung, Verpflegung	**Die Betriebserlaubnis ist aktuell und angepasst.** **Die Kontrolle der Sicherheit wird regelmäßig durchgeführt und dokumentiert.** **Die Einrichtung überprüft regelmäßig und zeigt auf, ob die Ausstattung dem pädagogischen Konzept angemessen ist, ggf. welche Verbesserungsanstrengungen unternommen wurden.** **Die Verfügbarkeit von Beschäftigungs- und Lernmaterialien wird regelmäßig geprüft und sichergestellt.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **für Einrichtungen mit Unterkunfts- und/oder Verpflegungswirtschaft:** **Die Einrichtung überprüft regelmäßig, ob Unterkunft und Verpflegung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Haus- und Raumpläne Inventarlisten Dienstbesprechungsbeschlüsse Protokolle etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Da das gesamte Lernumfeld sich auf Beförderung oder eben auch Behinderung von Lernprozessen auswirkt, wird auch die **Infrastruktur** untersucht. Raum und Lernbedingungen haben einen deutlichen Einfluss auf das erzielte Entwicklungsziel. Die Lerninfrastruktur umfasst dabei sämtliche Bedingungen des unmittelbaren Lernumfeldes von der Umfeldgestaltung bis zur Ausstattung der Kindertagesstätte sowie den Unterkunfts- und Verpflegungsbedingungen bei entsprechenden Einrichtungen.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Wichtig ist, dass **„Verbesserungsanstrengungen unternommen“** wurden, wenn bei der Qualitätsprüfung Mängel festgestellt wurden. Dabei gilt die Anforderung auch als erfüllt, wenn nicht alle Verbesserungsanstrengungen zu einem unmittelbaren Erfolg geführt haben.

Die **„Verfügbarkeit von Beschäftigungs- und Lernmaterialien“** sicherzustellen bedeutet, dass die Materialien vorhanden und nicht nur für die Erzieher/innen, sondern ggf. auch für die Kinder zugänglich sind. In diesem Zusammenhang ist sinnvollerweise auch zu überprüfen und sicherzustellen, dass die Materialien einsatzfähig sind und funktionieren.

Qualitätsbereich 8:
Führung
Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Treffen von Entscheidungen Steuerung von Prozessen und Kooperationen Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen Koordinierung unterschiedlicher Teilbereiche der Einrichtung Management von Informationen und Wissen Übernahme von Gesamtverantwortung Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen Entwicklung von Qualität Management von Finanzen, Personal und Ressourcen	**Strukturen und Grundsätze der Führung und der internen Kommunikation sind festgelegt und dokumentiert.** **Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.** **Konferenzen und Besprechungen finden regelmäßig statt.** **Entscheidungsprozesse und -verfahren sind beschrieben und dokumentiert.** **Verfahren zum Umgang mit internen Konflikten sind eingeführt.** **Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Organigramm Organisationshandbuch Ordner Dienstbesprechungsbeschlüsse Haushaltsplan Schriftliche Grundsätze und Vereinbarungen Dienstvereinbarungen Arbeitsplatzbeschreibungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Kindertagesstätte als Organisation braucht **Führung**, vor allem in Zeiten, die flexibles und schnelles Reagieren erfordern. Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion, die auf unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen wird. Führung ist eine Dienstleistung für die Organisation, die ihre Funktionsfähigkeit gewährleistet. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben. Auch Gruppenleitungen gehören zur Führung in einer Kita. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung auf allen Organisationsebenen die Koordination des gesamten Arbeitshandelns leistet.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Grundsätze der Führung“ umfassen die handlungsleitenden Prinzipien, nach denen die Kindertagesstätte insgesamt gesteuert wird. Es ist aber auch möglich (wenn auch nicht optimal), damit nur die besondere Führungsverantwortung der Leitungskräfte zu beschreiben. Diese Grundsätze sollten einrichtungsintern vereinbart sein. Wie werden ggf. durch übergeordnete Instanzen (Stadtverwaltungen, Träger etc.) festgelegte Grundsätze umgesetzt?

„Strukturen und Grundsätze der internen Kommunikation“ dienen dem Austausch der relevanten Informationen zwischen den Beschäftigten der Kindertagesstätte. Sie stellen sicher, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen betriebsintern bekannt sind und eingehalten werden können. Gerade Kindertagesstätten mit ihren vielfältigen Arbeitszeitmodellen und Tätigkeiten müssen im Sinne einer besseren Koordination dafür Sorge tragen, dass solche Kommunikationsgelegenheiten auch angeboten werden und zielgerichtet stattfinden können.

Systematische **„Zielvereinbarungen“** dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Zielvereinbarungen betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Einrichtung zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen können in »Vier-Augen-Gesprächen« zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeiter/innen geführt werden; es ist auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen in Teamgesprächen vereinbart werden. Es können auch Ziele für Gruppen vereinbart werden.
Wenn Ziele nicht mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitergruppen, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

„Entscheidungsprozesse und -verfahren sind beschrieben und dokumentiert.“ Die Anforderung fragt danach, wie Prozesse der Entscheidungsfindung stattfinden, wie und von wem Entscheidungen getroffen werden und ob die Entscheidungsprozesse und Verfahren in der Kindertagesstätte transparent sind.

„Verfahren zum Umgang mit internen Konflikten sind eingeführt“ fragt danach, welche Regularien die Kindertagesstätte zur Austragung und Lösung von Konflikten innerhalb der Einrichtung / des Teams bereitstellt. Hier geht es also, über bilaterale bzw. informale Gespräche hinaus, um institutionalisierte Orte und Vorgehensweisen für die Konfliktbeteiligten.

Qualitätsbereich 9:
Personal
Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Kindertagesstätte und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiter/innen sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Förderung von persönlichen Entwicklungspotenzialen Förderung von Kooperation Integration neuer Mitarbeiter/innen sowie unterschiedlicher Berufsgruppen Formen der Würdigung und Wertschätzung von Arbeit und Engagement Mitarbeiterentwicklungsgespräche Teamentwicklung Fortbildungsangebote Dokumentation der Mitarbeiterkompetenzen	**Aufgabenprofile und Kompetenzprofile für Leitung, Erzieher/innen und Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.** **Maßnahmen zur Unterstützung von Teamentwicklung werden angeboten.** **Eine systematische Fortbildungsplanung und -auswertung für alle Beschäftigten ist eingeführt.** **Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind eingeführt und werden regelmäßig überprüft.** **Grundsätze zum Personaleinsatz sind vereinbart, kommuniziert und dokumentiert.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Personaldatenbanken Fortbildungsstatistik Gesprächsprotokolle etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Bereich **Personal** fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet wird. Aufgabenprofile der unterschiedlichen Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden sind hier zu erstellen; die Fähigkeiten der Beschäftigten sind entsprechend den Organisationszielen weiterzuentwickeln, d.h. die Personalentwicklung folgt den Notwendigkeiten der strategischen Entwicklung der Gesamtorganisation.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Aufgabenprofile“ gelten für **alle** Arbeitsbereiche oder Funktionsstellen, z.B. Leitung, Gruppenleitung, zweite Kraft usw. Hier geht es um Funktionen bzw. *Stellen*, nicht um konkrete Personen. Es wird das konkretisiert, was in der Stellenbeschreibung steht, bspw. die Aufgaben der Gruppenleiterin/Erzieherin, der Kinderpflegerin oder der medizinischen Fachkräfte. Auch die Aufgaben einer Qualitätsbeauftragen (= Funktionsstelle) sollten in einem Aufgabenprofil konkretisiert werden. Aufgabenprofile umfassen also, was auf der jeweiligen Stelle geleistet werden muss, aber auch die Beschreibung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen.

„Kompetenzprofile“ beschreiben praktisches Können, individuelle Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die einzelne Beschäftigte – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Kompetenzprofile zielen also auf vorhandene Ressourcen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation. Wichtig könnten z.B. Fähigkeiten in Sprachen sein, die Eltern und Kinder mit Migrationshintergrund sprechen.

„Maßnahmen zur Unterstützung von Teamentwicklung“ fragen nach Initiativen, die die Entwicklung des gesamten Teams und seiner Arbeit als Routine in der Kindertagesstätte institutionalisieren. Welche Erfahrungen lassen sich zur Regel etablieren? Werden Ressourcen zur Verfügung gestellt? Die Anforderung soll dazu dienen, Kooperationen zu befördern, die die Kolleginnen und Kollegen entlasten und letztendlich zu einer Beförderung von Lern- und Entwicklungsprozessen der Kinder dienen.

„Eine systematische Fortbildungsplanung und Auswertung für alle Beschäftigten“ dient der (Neu-)Ausrichtung und (Weiter-)Entwicklung der Gesamtorganisation durch die Fortbildung von Personen. Die Fortbildung der Einzelnen geschieht mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Einrichtung und die Qualität der Arbeit insgesamt zu verbessern. Fortbildung kann extern in Anspruch genommen oder »inhouse« organisiert werden; auch Lernzeiten »on the job«, d.h. im Prozess der Arbeit, gehören dazu. Während sich die in QB 4 auf die Fortbildung bezogene Anforderung zum einen auf die erzieherischen Fachkräfte bezieht und zum anderen auf Verfahren abzielt, wie diesen Fortbildung offeriert, deren Teilnahme dokumentiert und das gewonnene Wissen für die Organisation fruchtbar gemacht wird, geht es bei dieser Anforderung darum darzustellen, wie die künftige Fortbildungsplanung inhaltlich aussieht. Es geht also um die Darstellung von **inhaltlichen Planungsergebnissen** sowie um die **Systematik** von Planung und Auswertung.

Qualitätsbereich 10:
Steuerung der Kita als Organisation (Controlling)
Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der selbst gesetzten Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Kindertagesstätte als Gesamtorganisation sowie einzelner Abteilungsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Zielerreichung (Schulreife, erzieherische Ziele etc.) wirtschaftliche Ressourcen Förderangebote Freiwillige Sonderleistungen (Freizeitangebote, Verpflegungsangebote, etc.) Essensangebote Krankenstand Projekte Kooperationen	**Indikatoren zur Messung der Zielerreichung sind gebildet.** **Entsprechende Evaluationen werden durchgeführt.** **Konsequenzen für die Arbeit der Einrichtung werden gezogen.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Statistiken Erhebungen Dokumentationen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Soll die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden – was mit der Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft einhergeht –, ist die gezielte Steuerung der Organisation unerlässlich. **Controlling** umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, die Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hierbei ist auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle nach der geleisteten Arbeit, sondern vor allem auch steuernder Eingriff in den Prozess der laufenden Arbeit.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Indikatoren zur Messung der Zielerreichung“ sind Messgrößen, anhand derer gemessen und überprüft werden kann, ob die gesetzten Ziele aber auch die Aufgaben und das Selbstverständnis der Kindertagesstätte erreicht sind. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird am besten erfasst und bewertet, ob das Ziel erreicht ist? Indikatoren zur Erfolgsmessung der Zielerreichung können nicht immer objektiv hergeleitet sein; neben quantitativen Stellgrößen (wie Kennziffern und Kennzahlen) gibt es auch weiche Faktoren; diese müssen aber auch durch einen Konsens der Beteiligten begründet sein. Die Indikatoren dienen als Orientierung für das Handeln aller Beteiligten und für die Steuerung der Organisation. Sie können als Ausgangspunkt zur Verständigung und Reflexion über den Lernprozess, den Erziehungsprozess, die pädagogische Arbeit etc. genutzt werden.

„Entsprechende Evaluationen werden durchgeführt.“ Hier geht es um Erfolgsmessungen der Kindertagesstätte, die anhand der Indikatoren durchgeführt werden. Solche Bewertungen können sich auf unterschiedliche Handlungsfelder der Einrichtung beziehen. Für die Kindertagesstätte als Gesamteinheit ist es notwendig, solche Evaluationen im Hinblick auf ihre Zielsetzungen zu bündeln, um Aussagen über Zielerreichung insgesamt treffen zu können.

„Konsequenzen für die Arbeit der Einrichtung werden gezogen.“ Evaluationen alleine sind ohne Nutzen für eine Einrichtung. Deshalb ist es erforderlich, die Ergebnisse zu analysieren und zu bewerten, um Konsequenzen für die weitere Arbeit (z.B. in Form von Initiativen/Maßnahmen) zu treffen. Diese werden im Selbstreport beispielhaft oder zusammengefasst dargestellt.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich möchten wir daran erinnern, dass der Selbstreport Reflexionshilfe ist. Statistische Tabellen reichen hier nicht aus, sondern bieten lediglich die Grundlage für Bewertungen in Hinblick auf die Ziele und Aufgaben der Gesamtorganisation. Über die Ergebnisse dieser Bewertungen muss daher im Selbstreport Auskunft gegeben werden.

Qualitätsbereich 11:
Externe Kommunikation und Kooperationen
Kindertagesstätten sind ein Teil der Gesellschaft. Sie müssen daher ihre Umweltbeziehungen so gestalten, dass ihre Leistungen die verschiedenen Abnehmer und Partner angemessen erreichen. Die Art der Kommunikation und Kooperation mit den mittelbar Beteiligten – Eltern, Vorschule, Schule, Einrichtungen im Stadtteil, kommunale Politik, etc. – ist ein Ausweis der Qualität der Einrichtung. Ziel ist die adressatengerechte Kommunikation mit den für die jeweilige Einrichtung relevanten Partnern.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Informationen zu Kita-Programm und -Profil Informationen zu Anmelde- und Aufnahmeverfahren Beratung und Service Netzwerkmanagement (Kontaktpflege, Beteiligung an Arbeitskreisen, „Runden Tischen“ etc.) Definition von Schnittstellen	**Die für die Einrichtung relevanten Kooperationspartner sind definiert.** **Ein Konzept für Öffentlichkeitsarbeit liegt vor.** **Für die Kooperationspartner liegen adressatengerechte Informationen vor.** **Rückmeldungen der Kooperationspartner werden erhoben und ausgewertet; Beschwerden werden aufgegriffen; Konsequenzen für die Arbeit der Einrichtung werden gezogen.** **Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Kita-Programm Handzettel Interne schriftliche Verfahrensregelung Internet Broschüren Vereinbarungen Kooperationsverträge Elternversammlungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Kindertagesstätten werden von außen wahrgenommen und bewertet. Der Bereich **Externe Kommunikation und Kooperation** fragt daher danach, wie die Einrichtung ihre Kommunikation und Kooperation mit ihrem mittelbar beteiligten Umfeld (Eltern, Hort, Schulen, Stadtteileinrichtungen, kommunale Politik etc.) gestaltet, wen sie als wichtige Kooperationspartner identifiziert und wie sie die Zusammenarbeit gestaltet. In diesem Bereich geht es also um die externe Vernetzung von Kindertagesstätten, die neben der Fähigkeit zur internen Kooperation ein wesentlicher Erfolgsfaktor von gelungener Kita ist.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Die für die Einrichtung relevanten Kooperationspartner sind definiert." Hier sind folgende Fragen von Interesse: Sind der Kindertagesstätte ihre Kooperationsbeziehungen bewusst? Ist geklärt, welche Kooperationen die Kita mit welchen Partnern – und warum – pflegt? Lassen sich Kooperationen noch ausweiten bzw. in ihrer Qualität optimieren oder aber – begründet – reduzieren? Gibt es neue, für die Kindertagesstätte interessante Einrichtungen? Ist die Kita an den für sie wichtigen Arbeitskreisen, runden Tischen, Netzwerktreffen etc. beteiligt? Es geht um ein gemeinsames Verständnis für die Frage der Kooperationen.

„Für die Kooperationspartner liegen adressatengerechte Informationen vor." Hier geht es beispielsweise um transparente und verständliche Informationen zum Anmelde- und Aufnahmeverfahren oder zum Profil der Kindertagesstätte, um den Eltern eine Entscheidung zu erleichtern, um die Vermittlung zusätzlicher (Unterstützungs-, Begleit-, Beratungs-) Angebote, die Präsentation der Kindertagesstätte in der Stadt / Kommune / Region, um die Darstellung der Gestaltung von besonderen Lern- und Entwicklungsprozessen gegenüber Grundschulen u.ä. Dabei ist es wichtig, die spezifische »Sprache« des jeweiligen Gegenübers zu kennen und die eigenen Botschaften so zu übersetzen, dass sie jeweils verständlich und nachvollziehbar sind. Die Kindertagesstätte muss darstellen, ob und auf welche Weise sie jeweils Anschlussfähigkeit erreicht. Sie kann hier auch exemplarisch verfahren.

„Rückmeldungen der Kooperationspartner werden erhoben und ausgewertet; Beschwerden werden aufgegriffen, Konsequenzen werden gezogen." Die Kindertagesstätte wird in dieser Anforderung danach gefragt, wie sie mit Anregungen und Beschwerden ihrer gesellschaftlichen Umwelt (z.B. kooperierenden Institutionen, Eltern etc.) aktiv verfährt. Gibt es ein – für das »Außen« der Kindertagesstätte – transparentes Verfahren? Werden Beschwerden verlässlich kommuniziert und bearbeitet? Lernt die Kindertagesstätte aus kritischen Rückmeldungen? Konstruktive Umgehensweisen mit (auch positiven) Rückmeldungen sind für die Einrichtung ein wichtiger Motor für Entwicklung und ein positiver Faktor für die Vernetzung mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

Qualitätsbereich 12:
Strategische Entwicklungsziele
Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Einrichtung, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Kindertagesstätte.

Spezifikationen	**Anforderungen**	Nachweismöglichkeiten
Entwicklungen von Visionen und langfristigen Zielen Positionierung der Einrichtung in Bezug auf die Umwelt Mitwirkung bei der Gestaltung der Bildungspolitik Entwicklung von besonderen Bildungsangeboten Weiterentwicklung von internen Kompetenzen Langfristige Sicherung sowie Erschließung von Ressourcen Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Infrastruktur Weiterentwicklung der Qualitätsziele	**Evaluations- und Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.** **Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen liegt vor.** **Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden vorgeschlagen.** **Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**	Workshopprotokolle Zieldokumentationen Entwicklungspläne Maßnahmepläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation muss die Kindertagesstätte den Willen zur weiteren Entwicklung dokumentieren und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben. **Strategische Entwicklungsziele** sind keine Qualitäts-, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele für die Gesamtorganisation. Sie beziehen sich also immer auf die gesamte Einrichtung und ihre Umwelt. Sie betreffen Politik und Strategie der Einrichtung, d.h. sie sind keine Einzelziele für Entwicklungen in Teilbereichen, sondern bündeln Einzelziele zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten. Bei LQK umfassen sie den vierjährigen Zeitraum bis zur Retestierung.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die **„Evaluations-/Entwicklungsworkshops“** können auch als Zukunftswerkstätten o.ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung.

Ein **„Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen“** entsteht z.B. dadurch, dass man während der Erstellung des Selbstreports über die Anforderungen hinausgehende Entwicklungsziele für die einzelnen Qualitätsbereiche für die spätere Qualitätsentwicklung sammelt.

Die **„strategischen Entwicklungsziele“** müssen im Selbstreport nur **„vorgeschlagen“** werden. Ihre konkrete Ausformulierung als überprüfbare Anforderungen geschieht mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop. Es ist jedoch hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.
Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation. Als Vorgehen in der Erarbeitung der Ziele empfiehlt es sich, im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses die über die Mindestanforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher zu sammeln. Diese Ideensammlung ist zum einen der Katalog der Qualitätsentwicklungsziele/ -maßnahmen und kann zum anderen genutzt werden, um den Vorschlag für strategische Entwicklungsziele der Organisation zu erstellen.

15. Welche Unterstützung bekommt man wo?

Mit der offiziellen Teilnahme am Verfahren der Lernerorientierten Qualitätstestierung kommen die Organisationen in den Genuss eines umfassenden Unterstützungssystems.

Über die Kernleistung hinaus umfasst das Unterstützungssystem z.B.:

1. Webseiten der Testierungsstellen mit aktuellen Informationen
2. das Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de)
3. praktische Arbeitshilfen mit Qualitätswerkzeugen
4. eine Hotline-Beratung der Testierungsstellen
5. regelmäßige Newsletter
6. Netzwerkkonferenzen
7. ein Gutachter/innen-/Berater/innennetzwerk
8. die Publikationsliste zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

Das **Ziel der LQK-Netzwerkarbeit** ist es stets, Positives zu befördern, Potenziale zu stärken sowie Lernen von- und miteinander zu ermöglichen. Dies gilt sowohl für die Unterstützung jeder einzelnen Organisation bei ihrer Qualitätsentwicklung mit LQK, aber auch für die Entwicklung des Systems der Kindertagesstätten in seiner Gesamtheit.

Das Qualitätsportal

Auf dem Qualitätsportal finden Sie allgemeine Informationen über unsere Qualitätsmodelle sowie alle Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge. Weiterhin finden Sie hier Kontaktmöglichkeiten zu Beraterinnen und Beratern, mit denen Sie Unterstützungsleistungen für ihre Qualitätsentwicklung vereinbaren können, Literatur zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung, Qualitätsinspirationen und einiges mehr. Dieses kostenfreie Angebot ist von allen nutzbar; Kunden wie Nichtkunden können sich hier bedienen. Und: Dieses Serviceangebot wird kontinuierlich erweitert. Es lohnt sich also, die Website von Zeit zu Zeit zu besuchen.

Die Arbeitshilfen

Die ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH hat Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für den LQK-Prozess entwickelt; sie sind im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) zu finden und stehen dort für die LQK-Anwender zum Herunterladen zur Verfügung. Auf diese Weise wird zusätzliches »Know-how« in den Qualitätsentwicklungsprozess eingespeist. Sie sind speziell für den Kontext der Qualitätsentwicklung nach LQK konzipiert und sollen das Qualitätsmanagement der Organisationen und die Erstellung des Selbstreports anregen und unterstützen.

Die Hotline

Die Hotline-Beratung wird von den Testierungsstellen für die aktuellen Fragen der LQK-Anwenderorganisationen in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess angeboten. Die Organisationen können sich für diese Beratung per E-Mail oder per Telefon an die Testierungsstelle wenden. Viele Probleme und Umwege können durch diese kurzfristige Hilfestellung vermieden werden. Es hat sich gezeigt, dass zwischen der Nutzung der Hotline durch die Organisationen und der Qualität des jeweiligen Selbstreports ein deutlicher Zusammenhang besteht.

Die Newsletter

ArtSet und die Testierungsstellen versenden regelmäßig Newsletter, um alle Beteiligten über wichtige Neuigkeiten und Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Netzwerkkonferenzen

Bundesweite oder regionale Netzwerkkonferenzen sind zentrale Orte, an denen ein persönlicher Austausch über die Arbeit mit dem Verfahren der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung möglich ist. Hier kommen Menschen verschiedener Organisationen zusammen, die im Qualitätsentwicklungsprozess bereits erfolgreich waren oder sich noch im Prozess befinden. Dabei liegt bei der Planung und Gestaltung dieser Konferenzen die Aufmerksamkeit stets darauf, eine anregende und offene Atmosphäre zu schaffen, die unabdingbar ist, wenn bei solchen Gelegenheiten fruchtbarer Austausch stattfinden soll. Diese Konferenzen sind von der Erfahrung getragen, dass die erfolgreichsten Kooperationen dort entstehen, wo sich zukunftsoffene Menschen in einer positiven Atmosphäre treffen und somit durch den freien Fluss der Gedanken ein effektiver Austausch möglich wird. Die Netzwerkkonferenzen sind der zentrale Ort gemeinsamen Lernens in der Qualitätsgemeinschaft der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung.

Das Gutachter-/Beraternetzwerk

Selbstständiger Teil des Netzwerkes ist das Gutachternetzwerk. Es ist eine Expertengemeinschaft, in der Organisationen bei Bedarf kompetente Beraterinnen und Berater für ihren Entwicklungsprozess finden. Namen und Kontaktdaten der Gutachterinnen und Gutachter erfahren Sie über Ihre Testierungsstelle oder auf der Serviceplattform: www.qualitaets-portal.de.

Die Publikationsliste zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

Weiterführende Literatur zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung finden Sie sowohl auf der Internetseite der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH (www.artset.de) als auch im Qualitätsportal (www.qualitaet-portal.de). Diese Literaturliste wird regelmäßig durch Neuerscheinungen aktualisiert. Organisationen und Personen, die ihre Kenntnisse über die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung vertiefen wollen, finden hier wichtige Hinweise.

16. Das LQK-Netzwerkbild

Das Lernerorientierte Qualitätsmodell für Kindertagesstätten bildet einen gemeinsamen professionellen Verständigungsrahmen und kann dadurch dauerhaft einrichtungs- und regionsübergreifende Vergleichbarkeit der Qualitätsstandards sichern.
Nachhaltigkeit wird insbesondere durch die Entwicklung von Netzwerken gesichert. Jede Einrichtung, die die Qualitätsprüfung bestanden hat, erhält zusätzlich zum Testat und zum Logo eine Keramikfliese aus einem beständig wachsenden Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz.
Das Netzwerkbild symbolisiert das Ganze der übergreifenden Qualitätsstruktur und das Einzelne jeder qualitätsgeprüften Einrichtung. Das gesamte Bild besteht aus einer Vielzahl von Einzelfliesen, ähnlich einem Puzzle. Aber es gibt einen Unterschied: Wenn man die einzelnen Fliesen betrachtet, erkennt man, dass jede Fliese wieder ein eigenständiges Motiv ergibt. Auch können, losgelöst vom gesamten Motiv, mehrere nebeneinander liegende Fliesen eine Einheit bilden, zum Beispiel als Zweier-, Dreier- oder Vierermotiv. Zusammenhängende Fliesen werden an Kindertagesstätten vergeben, die ihre Qualitätsarbeit in selbstorganisierten Verbünden geleistet haben oder die zu einem gemeinsamen Träger gehören.
Das Netzwerkbild stellt die Beziehung des Einzelnen zum Gesamten dar. Man nimmt an der übergeordneten Idee teil und ist dadurch ein Teil des Ganzen. Das einzelne Motiv ist aber eigenständig - wie jede einzelne Einrichtung. Durch das gesamte Motiv, das aus vielen einzelnen Keramikfliesen besteht, wird die Gesamtheit deutlich, die Idee bzw. das gemeinsame Qualitätsprojekt in der Kindertagesstättenlandschaft. So bringt das Netzwerkbild die beteiligten Einrichtungen in einen Zusammenhang. Jede für sich und alle gemeinsam stehen für eine sich ständig weiter entwickelnde Qualität in der Bildung.

Das Netzwerkbild:

⇒ Siehe LQK-Netzwerkbild unter
http://www.netzwerkbilder.de/nb/html/netzwerkbild_lqk.html

Springer

springer.de

2015, X, 47 S.

Druckausgabe

Softcover
Ladenpreis
► ***9,99 € (D) | 10,27 € (A) | CHF 12.50**

eBook

Erhältlich bei Ihrer Bibliothek
oder
► **springer.com/shop**

R. **Zech**

Qualitätsmanagement und gute Arbeit

Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker

Reihe: essentials

► **Ein neuer Band aus der Reihe Springer Essentials Voraussetzungen für eine gelingende Qualitätsentwicklung Mit einer Beschreibung der klassischen Systeme DIN EN ISO und EFQM**

In diesem Essential wird das traditionelle Qualitätsmanagement als verdeckt herrschaftliches Disziplinarsystem entschlüsselt und die Frage diskutiert, was unter Qualität substanziell zu verstehen ist. Der Autor argumentiert dafür, dass die Qualitätsfrage in den Kontext der großen Thematik eines guten Lebens in einer gerechten Gesellschaft gehört. Zu diesem Zweck wird sowohl das Gute als auch das Gerechte kurz skizziert. Daraus werden die Voraussetzungen einer entsprechend gelingenden Qualitätsentwicklung abgeleitet, um schließlich beispielhaft für den Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ein Qualitätsentwicklungssystem vorzustellen, das den Fallen der Disziplinierung entgeht und die Entscheidung über die Definition guter Arbeit – als Prozess und Ergebnis – in die Hände der Arbeitenden gibt.

Der Inhalt

- Qualitätsmanagement als Disziplinarsystem
- Die Klassiker: DIN EN ISO und EFQM
- Was ist eigentlich Qualität?
- Gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft
- Gelingende Qualitätsentwicklung und ihre Voraussetzungen
- Besonderheiten einer Qualitätsentwicklung bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen

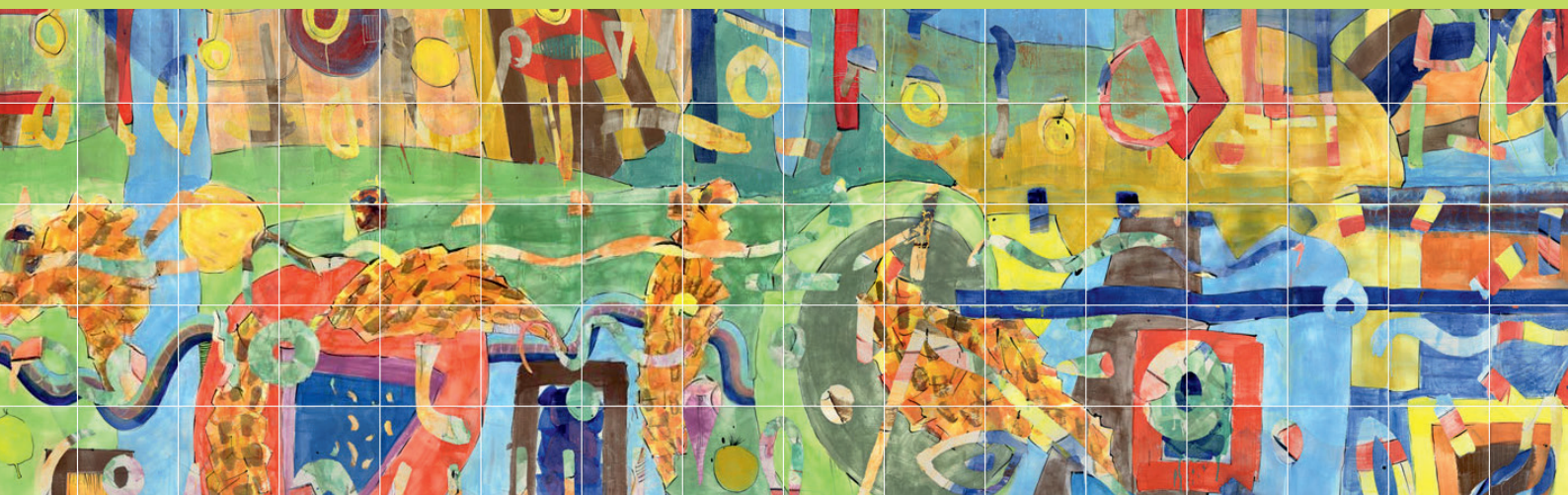
Die Zielgruppen

- Studierende und Dozierende aller Fachrichtungen, insbesondere der Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften
- Unternehmer, Führungskräfte und Qualitätsverantwortliche in Unternehmen

Der Autor

Prof. Dr. Rainer Zech ist Geschäftsführer der ArtSet Forschung Bildung Beratung. Darüber hinaus ist er als Coach und Berater tätig.

Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: + 49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: customerservice@springer.com ► Web: springer.com

* € (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. CHF und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.
Springer-Verlag GmbH, Handelsregistersitz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

www.qualitaets-portal.de