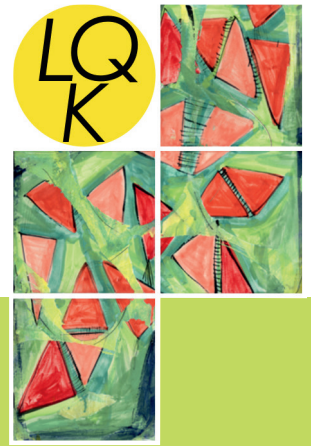


Lernerorientierte Qualitätsentwicklung
für Kindertagesstätten



Leitfaden für die Praxis

Modellversion 2 November 2020

LQK





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, Claudia Dehn

Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten

Leitfaden für die Praxis

Modellversion 2

November 2020

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

Testierungsstelle:

con!flex Qualitätstestierung GmbH
Finkenweg 3, 97522 Sand a. Main
Tel.: 0951-99339730, Fax: 0951-99339731
www.conflex-qualitaet.de ♦ info@conflex-qualitaet.de

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

© bei den Autor*innen

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
Vorwort	4
Teil A: Der Qualitätsentwicklungsprozess nach LQK	7
1. Zur Situation der Kindertagesstätten – wozu dient LQK?	7
2. Qualitätsentwicklung und das Prinzip des Gelingens	10
3. Prämissen und Grundzüge des Lernerorientierten Qualitätsmodells	11
4. Qualitätsentwicklung als Kontextsteuerung von Lernen	13
5. Qualitätstestierung als Entwicklungsunterstützung und Diskurs	15
6. Auf dem Weg zur lernenden Organisation	16
7. Die Bedeutung des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens	17
8. Zum Prozess der Qualitätsentwicklung in den Kindertagesstätten	20
9. Der Selbstreport	21
Teil B: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen	26
10. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen	26
11. Die Qualitätsbereiche und Qualitätsanforderungen	30
Teil C: Der Qualitätstestierungsprozess	55
12. Die Bedeutung der Visitation	55
13. Die Bedeutung des Abschlussworkshops und der strategischen Entwicklungsziele	55
14. Die Retestierung und der Follow-up-Workshop	57
15. Der Ablauf des Testierungsprozesses	59
16. Welche Unterstützung bekommt man wo?	62
17. Das LQK-Netzwerkbild	63

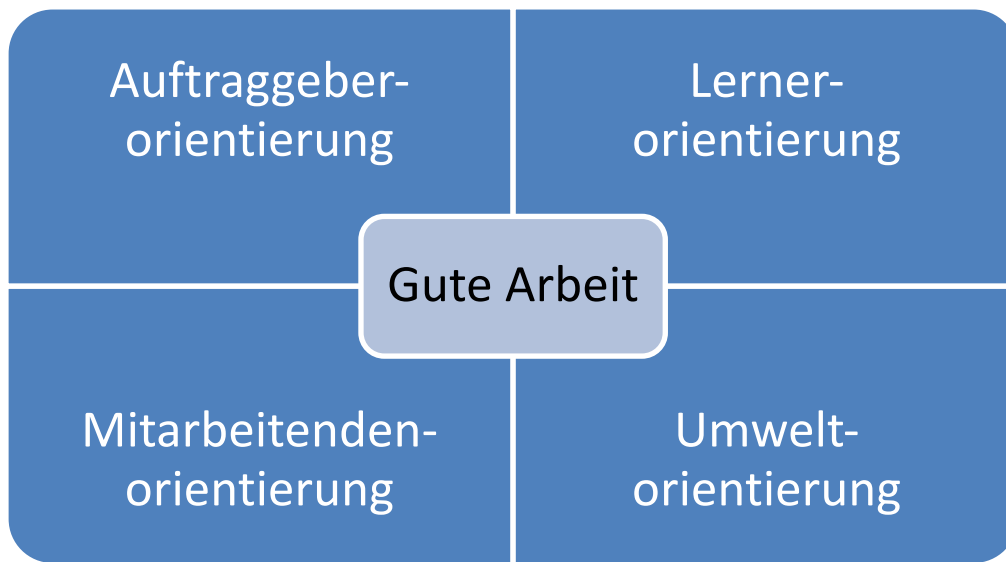
Vorwort

Die eigene Arbeit gut zu machen und diese Arbeit kontinuierlich auf Optimierungsmöglichkeiten zu reflektieren, sind zwei Seiten einer Medaille. Nach einem anforderungsreichen Arbeitstag weiß jede und jeder, ob der Tag gut gelungen ist oder ob es Stolpersteine gab. Fällt die Bewertung nicht gut aus, beginnt das Nachdenken über Möglichkeiten der Verbesserung der eigenen Arbeit und der Arbeitsbedingungen. Qualitätsentwicklung als Reflexion der eigenen Arbeit hat es in pädagogischen Einrichtungen wie in Kindertagesstätten immer gegeben.

Seit einigen Jahren widmen sich Bildungseinrichtungen darüber hinaus **systematisch** der Qualitätsentwicklung der **Organisation**. 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 die externen Kooperationsbedingungen zu verbessern. Und dafür gibt es einige Gründe:

- In Zeiten knapper werdender Ressourcen fragen sich Geldgeber wie 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, heißt **Kunden- bzw. Lernerorientierung**.
- 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, bedeutet **Umweltorientierung**.
- Schließlich haben die in den Kindertagesstätten Beschäftigten ein Recht darauf, unter organisatorischen Bedingungen zu arbeiten, die ihre Arbeit optimal unterstützen. Dies nennt man **Mitarbeitendenorientierung**.

Die Aspekte gelingender Qualitätsentwicklung:



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 – und zwar nicht nur von denjenigen, die dort lernen und sich entwickeln, sondern auch von den dort Beschäftigten und von den Organisationen selbst, wenn es um die Entwicklung der organisationalen Strukturen geht.

Das hat ArtSet® bereits im Jahre 2000 dazu bewogen, eine Lernerorientierte Qualitätstestierung für Weiterbildungsorganisationen (LQW) zu entwickeln. 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 und inzwischen sogar über Deutschland hinaus anerkannt.

Dieser durchschlagende Erfolg bei den Weiterbildungsorganisationen 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 bzw. pädagogische Mitarbeitende können diesen Prozess allerdings wesentlich unterstützen –, stehen die **Kinder im Zentrum der Qualitätsarbeit** dieser Organisationen. Auf sie ist die Qualitätsentwicklung der Kitas und damit das Testierungsverfahren LQK ausgerichtet. LQK gehört neben LQW zu den Modellen 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. Deshalb 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 baut hingegen darauf auf, dass die in Kitas verantwortlich Handelnden ihre eigenen Werte und Vorgehensweisen entwickeln und begründen. Das LQK-Modell stellt Hilfestellung und Verfahren zur Verfügung, um die Entwicklung von Kitas durch ein systematisches Qualitätsverfahren zu unterstützen.

Wir sind gespannt auf Ihre Erfahrungen mit dem Qualitätsentwicklungsmodell. Letztlich basiert gute Arbeit und gelingende Qualitätsentwicklung in Kitas immer auf Lern- und Entwicklungsbereitschaft: bei den Kindern, bei der Leitung und den Mitarbeiter*innen, bei den Interessengruppen und auch bei denen, die Qualitätsmodelle konzipieren. Auch wir bzw. unser LQK-Modell lernen lebenslang, daher halten Sie mit diesem Leitfaden die revidierte zweite Modellversion in Händen. Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen bei Ihrer Qualitätsentwicklung!

Claudia Dehn und Prof. Dr. Rainer Zech
ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

November 2020

Teil A: Der Qualitätsentwicklungsprozess nach LQK

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

Kindertagesstätten sind gekennzeichnet durch vielfältige Kooperationen in unterschiedlichen Zusammenhängen, zum Beispiel mit Elternvertretungen, Beiräten, Schulen, Kinderärzt*innen und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Eltern haben durch die Kindertagesstättengesetze der Bundesländer ein gesetzliches Mitbestimmungs- und Gestaltungsrecht, Kinder ein Recht auf Beteiligung. Erziehungsberechtigte schaffen gemeinsam mit den Kommunen Rahmenbedingungen; durch die Zusammenarbeit mit den pädagogischen Mitarbeiter*innen und dem Träger der Kindertagesstätte ist die Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen geregelt.

Auch die Kooperation in Teams ist in Kindertagesstätten selbstverständlich und wird täglich praktiziert. Diese Kooperationen erfolgen allerdings häufig noch ausschließlich auf der Basis von situationsgebundenen Absprachen. Das kann situativ funktionieren, birgt jedoch auch die Gefahr in sich, dass das Gelingen der Zusammenarbeit nicht durch vorhandene Strukturen abgesichert ist, sondern zufällig geschieht. **Wenn sich die organisationalen Strukturen der Kita und die situationsbezogenen Interaktionen zwischen allen Beteiligten hingegen wechselseitig unterstützen, wird gelingende Kooperation immer wahrscheinlicher.**

Dabei ist nicht nur die Zusammensetzung der Beteiligten sehr vielfältig, sondern auch deren Erwartungen und Bedürfnisse: Kommunen und andere Geldgeber wie Trägerorganisationen fordern eine hohe Qualität der Organisation; Familien haben ausgeprägte, oft nicht klar geäußerte Erwartungen; Kinder wollen sich gut aufgehoben und angeregt fühlen; Mitarbeiter*innen erwarten einen Arbeitsplatz mit angemessenen, transparenten Strukturen – all das erfordert verlässliche Rahmenbedingungen, die ein gutes Zusammenspiel ermöglichen. Das stellt hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen, die qualitativ gute Lern- und Entwicklungsvoraussetzungen für Kinder schaffen müssen. Häufig mündet das persönliche Engagement der Beschäftigten in ein Gefühl des Alleingelassenseins und der Überforderung, wenn Mitarbeiter*innen immer wieder mit denselben Schwierigkeiten und Hürden konfrontiert sind.

Das Qualitätsmodell LQK – die Lernerorientierte Qualitätsentwicklung für Kindertagesstätten setzt auf eine ausgeprägte Ressourcenorientierung und stellt das Prinzip des Gelingens als Ergebnis der Beiträge aller Mitarbeiter*innen in den Mittelpunkt der Qualitätsentwicklung. Wie es in Kindertagesstätten letztlich um die erhöhte Handlungsfähigkeit der Kinder geht, so geht es bei LQK um die Steigerung der erlebten Selbstwirksamkeit der pädagogischen

1) Wir werden im folgenden Text die Sozialpädagogen*innen, die Erzieher*innen sowie die sozialpädagogischen Assistent*innen aus Gründen der besseren Lesbarkeit pädagogische Mitarbeiter*innen nennen.

Mitarbeiter*innen. Qualitätsentwicklung wird dabei als Organisationsentwicklung verstanden. Durch die gemeinsame Weiterentwicklung der Strukturen der Kita sorgen Leitung und Mitarbeiter*innen dafür, dass das Gelingen der pädagogischen Arbeit immer wahrscheinlicher wird. Denn Gelingen hängt dann nicht mehr nur von dem individuellen Einsatz ab, sondern wird in der Kita systematisch gefördert und ermöglicht.

LQK soll der Wegbegleiter sein für eine positive Wandlung zu mehr Klarheit und Orientierung im Sinne von: Wir kennen den Auftrag unserer Kindertagesstätte; wir wissen, wie wir unsere Aufgaben umsetzen können; jede und jeder überprüft das Ergebnis der vereinbarten Ziele; alle gemeinsam werden wir besser und erleben den Sinn unserer Arbeit.

LQK ist ein Qualitätsentwicklungs- und ein Testierungsverfahren, das auf interner Evaluation und externer Begutachtung basiert. Das Qualitätsmodell ist kompatibel zu den bereits erwähnten Qualitätsmodellen für Weiterbildungsorganisationen (LQW), soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS), Beratungsorganisationen (KQB) und Schulen (LQS). Damit wird der gesamte Bereich der direkt menschenbezogenen sozialen Dienstleistung mit aufeinander abgestimmten Modellen 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 eines Abschlussworkshops durch ein Testat bestätigt und berechtigt dazu, vier Jahre lang das LQK-Logo als Qualitätsausweis nach außen zu nutzen. Für eine nahtlose Retestierung wird spätestens fünf Monate vor Ablauf dieses Zeitraums ein aktueller Selbstreport zur Begutachtung eingereicht. Im Preis für die Testierung sind eine Einführung in das Modell durch von ArtSet® ausgebildete Referent*innen, ein Prüf- und Beratungsgutachten eines 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 enthalten.

Die Besonderheit von LQK besteht darin, dass der Lernprozess der Kinder im Fokus aller Qualitätsentwicklung in der Kindertagesstätte steht. Denn schließlich geht es pädagogischen Mitarbeiter*innen in erster Linie um eines: **Gute pädagogische Arbeit!** Sollen Kindertagesstätten sich qualitativ weiterentwickeln, gehört in das Zentrum der Qualitätsentwicklung das, was Kindertagesstätten als Organisationen wesentlich ausmacht: Gute Rahmen- und Kooperationsbedingungen, eine kommunizierte und von allen verstandene Konzeption sowie vor allem ein gelingender Erziehungs- und Lernprozess.

Dabei berücksichtigt 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 umfasst die Entfaltung kultureller, personaler und sozialer Kompetenzen. **Der in**

diesem Qualitätsmodell verwendete Lernbegriff enthält daher immer die drei Aspekte gelingenden Lernens von Persönlichkeitsentwicklung, sozialer Integration und Qualifizierung im Sinne eines Zuwachses an Wissen und Können.

Der Vorteil der Lernerorientierten Qualitätstestierung für Kindertagesstätten ist: **Keine Kindertagesstätte muss bei null anfangen.** LQK ermöglicht es, 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 eine Bestandsaufnahme und die darauf aufbauende Weiterentwicklung der Qualitätsarbeit anhand der unten beschriebenen Qualitätsbereiche mit ihren jeweiligen Qualitätsanforderungen.

Auf der Grundlage der Selbstevaluation schreiben Sie einen Selbstreport, in dem Sie den Ausgangszustand und die während des Entwicklungsprozesses gemachten Fortschritte für jeden Qualitätsbereich festhalten. Unabhängige, für das Modell qualifizierte Gutachter*innen untersuchen dann, ob die Kindertagesstätte die für jeden Qualitätsbereich ausgewiesenen Anforderungen erfüllt und geben Ihnen eine Widerspiegelung Ihrer Arbeit aus einer Fremdperspektive sowie umfangreiche Beratungshinweise für Ihre weitere Qualitätsentwicklung. Das Gutachten hat somit auch einen Prüfteil, im Wesentlichen liefert es aber Anregungen für die weitere Entwicklung Ihrer Kindertagesstätte. Externe Hilfe über die Begutachtung hinaus können Sie bei Bedarf über den LQK-Gutachtendenpool in Anspruch nehmen. Kostenfrei können Sie auf zahlreiche Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge auf unserer Website 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, Prozesse, Abläufe, kurz: die innere Plausibilität der Verfahrensweisen in Ihrer Kindertagesstätte auf dem Prüfstand.** So wird zum Beispiel nicht vorgeschrieben, wie die Beratungs- und Förderangebote für die Kinder aussehen (Qualitätsbereich 4) oder wie Rückmeldungen von Kindern, Eltern und/oder abnehmenden Systemen eingeholt werden (Qualitätsbereich 6), sondern nur, dass dies geschieht – die Art und Weise bleibt der jeweiligen Kita überlassen. 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 der lizenzierten Testierungsstelle, bescheinigt und würdigt die Ernsthaftigkeit der geleisteten Qualitätsarbeit.

2. Qualitätsentwicklung und das Prinzip des Gelingens

Qualitätsentwicklung – so war weiter oben zu lesen – bedarf insbesondere der Orientierung an den Bedürfnissen der Lernenden (also der Kinder) und der pädagogischen Mitarbeiter*innen. **Verfahren und Instrumente sind kein Selbstzweck, sondern nur in dem Maße sinnvoll und nützlich, wie sie – im Falle von Kindertagesstätten – die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Kinder sowie die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden verbessern.** Bei den Lerner- und kundenorientierten Qualitätsentwicklungsmodellen wird Qualität als gutes Gelingen aufgefasst, was wiederum direkt mit guter Arbeit und mit der Handlungsfähigkeit der beteiligten Menschen zu tun hat. Dabei ist Gelingen nicht gleichbedeutend mit Erfolg – ganz im Gegenteil ist der Unterschied zwischen Erfolg und Gelingen sehr groß. Im Duden wird gelingen mit „glücken, gedeihen“ erklärt; es bedeutet ursprünglich „leicht oder schnell vonstattengehen“.

Damit ist es etwas ganz anderes als Erfolg, der von der Wortherkunft als ein Hinterher, der Ausgang, die Wirkung, die Folge von etwas bestimmt ist. Der Begriff hat in althochdeutscher Zeit auch die Bedeutung „sich nach jemandem richten, beistimmen, gehorchen“. Daher kommen die Wortbildungen »befolgen« und »folgsam«. Erfolg bedeutet, dass man etwas geschafft hat, vielleicht aus Folgsamkeit, jedenfalls geht es um das Erreichen eines äußerlichen Ziels. Das ist nicht immer unbedeutend, aber kennzeichnet alleine noch keine gute Arbeit. **Das Gelingen hingegen bezieht das Subjekt ein, das sich selbstbestimmte oder doch zumindest überzeugt zugestimmte Ziele gesetzt hat; es ist ein Glücken, ein Vermögen menschlicher Handlungsfähigkeit.**

Eine weitere Grundannahme der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung ist es, **dass nachhaltig wirksame Qualitätsentwicklung nicht von Organisationsentwicklung zu trennen ist.** Qualitätsentwicklung, die sich nicht in einer veränderten Strategie, Struktur und/oder Kultur der Organisation auswirkt, wird äußerlich bleiben und nicht zu einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsergebnisse führen.

Dabei sind Organisationen keine statischen Gebilde, sondern sie sind ständig in Bewegung. Organisationen verändern sich unablässig, allerdings meistens in so kleinen Schritten, dass diese Veränderungen im Trubel des Alltags kaum wahrnehmbar sind. Jede Organisation und damit auch jede Kindertagesstätte unterliegt auf diese Weise einem sogenannten strukturellen Driften, und gelegentlich fällt den beteiligten Organisationsmitgliedern auf, dass man irgendwo angekommen ist, wo man gar nicht hinwollte. Diese Entwicklung vollzieht sich evolutionär, scheinbar wie von selbst.

Wird diese Entwicklung permanent reflektiert in ihrer Nützlichkeit oder Schädlichkeit für Identität und Auftrag der Organisation, so lässt sich diese Art der Evolution im Idealfall in Richtung einer systematischen Qualitätsentwicklung steuern. Daher basiert die Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für Kindertagesstätten – LQK auf Reflexion und Diskurs darüber, was sich in der Kita evolutionär vollzieht. **So kann sichergestellt werden, dass sich die Organisation in die**

gewünschte Richtung entwickelt und ihr Verständnis von Guter Arbeit immer mehr verwirklicht.

3. Prämissen und Grundzüge des Lernerorientierten Qualitätsmodells für Kindertagesstätten

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

1. **Die Lernenden, das heißt 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 Kindertagesstätten wird in einem ständigen Prozess weiterentwickelt,** ausgehend von den sich verändernden Umwelanforderungen.
3. Bei der externen Qualitätsevaluation geht es nicht vorrangig um eine Prüfung, sondern **es werden vor allem die Entwicklungspotenziale berücksichtigt und durch Beratungshinweise gefördert.**
4. Qualitätsentwicklung in Organisationen des Bildungssystems (wie Kindertagesstätten) 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 LQK:

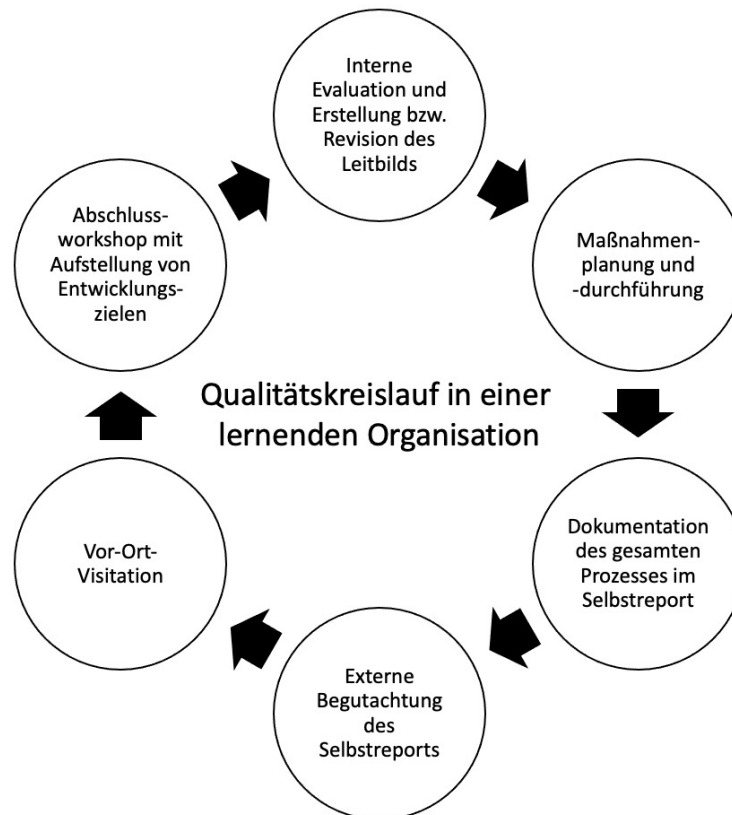


Dass die definierten Anforderungen in diesen Qualitätsbereichen erfüllt sind, wird im Selbstreport beschrieben und extern durch die Begutachtung bestätigt. In selbstbestimmten, frei wählbaren (optionalen) Qualitätsbereichen können die Kindertagesstätten auf Wunsch weitere Schwerpunkte ihrer Ausrichtung bearbeiten. Im Gutachten und bei der Visitation vor Ort spiegeln die LQK-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 gegenwärtigen Praxis für die künftige Praxis.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung startet mit einer internen Evaluation, zum Beispiel einer Bestandsaufnahme der vorhandenen Maßnahmen und Verfahren in den einzelnen Qualitätsbereichen. Nach der Erstellung oder Überarbeitung des Leitbildes mit der kitaspezifischen Definition gelungenen Lernens (vgl. Kapitel 7) werden die erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen geplant und durchgeführt. Dieser Prozess wird dokumentiert und im Selbstreport beschrieben. **Der Selbstreport ist die Grundlage der externen Evaluation durch die Gutachter*innen, die ihrerseits mit dem Gutachten ebenfalls einen Text erarbeiten.** Während der Selbstreport die Kindertagesstätte und ihre Qualitätsentwicklung aus der Innenperspektive beschreibt (also eine Selbstbeschreibung ist), wird das Gutachten aus der Außenperspektive als Wieder- bzw. Fremdbeschreibung verfasst. **Somit entstehen zwei sich ergänzende Texte: Der Selbstreport beschreibt die Praxis der Kita; das Gutachten beschreibt, was die Gutachter*innen von dieser Praxis verstanden haben und wie die Qualitätsarbeit aus ihrer Perspektive weiterentwickelt werden kann.**

Die Begutachtung mündet in eine Vor-Ort-Visitation, auf der unter anderem das Gutachten mit den Mitarbeiter*innen der Organisation diskutiert wird. Der Qualitätskreislauf endet mit einem Abschlussworkshop, in dem die strategischen Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsperiode aufgestellt werden. Hier geht es also darum, die Weichen für die weitere Qualitätsentwicklung zu stellen.

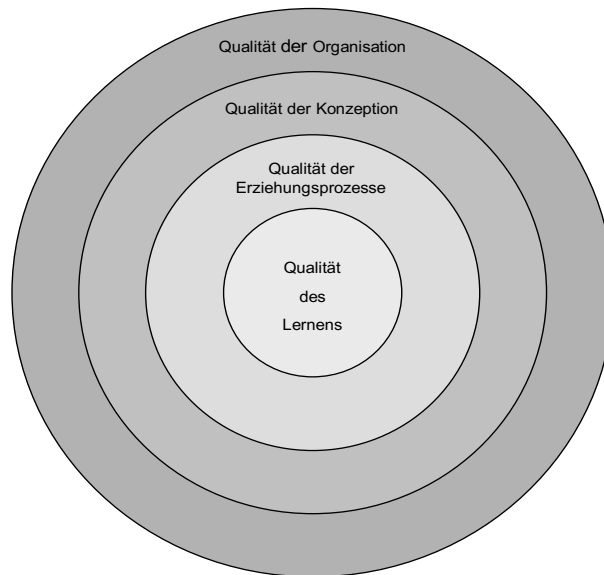
Der Qualitätskreislauf:



4. 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. Der Impuls des Lernens kann allerdings gefördert oder behindert werden. **Denn 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 Kindertagesstätten: Qualitätsentwicklung in Kitas muss einerseits wesentlich auf die Verbesserung des Lernens zielen, der ganzheitliche Lernprozess ist andererseits nicht direkt durch Qualitätsentwicklung steuerbar, wohl aber beeinflussbar und verbesserbar. **Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten zielt deshalb auf die Steuerung der Kontextbedingungen von Lernen und Entwicklung ab, wie sie sich im Tagesablauf der Kindertagesstätte widerspiegeln.**

Die Kontexte des Lernens:



Die Anforderungen der Kontextsteuerung richten sich auf alle Bedingungs-felder, die den Lern- und Entwicklungsprozess der Kinder umkreisen: Ge-lernt wird umso besser, wenn die Erziehungsprozesse Lernen ermöglichen und nicht verhindern; die Qualität der Erziehungsprozesse erhöht sich durch eine passende Konzeption der Kita; die Qualität der Konzeption hängt ab von den strukturellen Bedingungen der Organisation, wie sie sich zum Beispiel in Infor-mations-, Entscheidungs-, Kommunikations- und Kooperationsprozessen wider-spiegeln. Alle diese organisationalen Prozesse und Strukturen werden im Quali-tätsentwicklungsprozess nach LQK daraufhin durchleuchtet und aufeinander ab-gestimmt, ob sie die Lern- und Entwicklungsprozesse der Kinder optimal unter-stützen, womit sich der Kreis – die Kontexte des Lernens – schließt.

Die Qualität von Kindertagesstätten ist in letzter Instanz immer daran zu bewer-ten, wie die Kinder die Lerninhalte und Entwicklungsangebote der Kita individuell aufgreifen und verwerten können. Einzelne Urteile von Eltern, Erzieher*innen oder auch von Kindern sind aber nicht ausreichend, um abschließend die Qualität der gesamten Arbeit zu beurteilen. Erst die Verschränkung aller Perspektiven (die der Kinder ebenso wie die der pädagogischen Mitarbeiter*innen, die der El-tern und abnehmenden Schulen sowie die des jeweiligen Umfeldes) macht eine umfassende Qualitätsbewertung möglich.

Zu den Aufgaben von Qualitätsentwicklung gehört es zu klären, wie Anstöße von außen (wobei schon die Kinder als außen gelten) für selbstbestimmte Verbesse-rungen der eigenen Organisation genutzt werden können. Um Impulse und An-regungen zu erhalten, können zum Beispiel Bedarfserhebungen oder Befragun-gen (der Kinder, Mitarbeiter*innen, Eltern, Familienmitglieder, Schulen) sowie Studien und Statistiken dienen. Diejenigen, die in der Organisation verantwortlich handeln, ziehen daraus Schlüsse für ihre Qualitätsarbeit.

Dies bedeutet erst einmal zusätzliche Arbeit, so wie der Beginn einer systematischen Qualitätsentwicklung zunächst zu Mehrarbeit führt, deren Nutzen und letztlich Zeitgewinn sich erst nach einiger Zeit zeigt. **Um motiviert zu sein für den Qualitätsentwicklungsprozess, muss klar sein, wie dadurch mittelfristig**

- **die eigenen Arbeitsbedingungen verbessert und**
- **bessere Arbeitsergebnisse erreicht werden können.**

Die pädagogischen Mitarbeiter*innen sowie das Verwaltungspersonal und die Funktionskräfte der Kindertagesstätten sollten daher durch die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen einen deutlichen Nutzen erleben können. Nur so kann der Entwicklungsprozess erfolgreich in Gang gesetzt und nachhaltig verfolgt werden. Das gelingt umso besser, wenn möglichst viele intern Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und ihnen Gelegenheit gegeben wird, sich partizipativ an der Qualitätsentwicklung zu beteiligen und diese mitzugestalten.

5. Qualitätstestierung als Entwicklungsunterstützung und Diskurs

Die Besonderheit von LQK besteht darin, dass es kein reines Prüfverfahren ist, sondern Qualitätstestierung mit Entwicklungsunterstützung kombiniert. Es geht also im Kern um die Entwicklung und Verbesserung von Qualität und Leistung der Kitas und nicht um administrative Kontrolle.

Das Lernerorientierte Qualitätsmodell unterstützt die Kitas durch unterschiedliche Maßnahmen dabei, die geforderten Qualitätsstandards zu erreichen. **Die Entwicklungsunterstützung des Lernerorientierten Qualitätsmodells drückt sich in folgenden Sachverhalten aus:**

- Die Tabellen der *Qualitätsbereiche* (vgl. Teil B) werden als Check- und Planungslisten bei der internen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation benutzt.
- Im Prozess der *Erstellung des Selbstreports* wird oftmals implizites, personengebundenes Wissen expliziert und schriftlich niedergelegt. Dadurch wird personengebundenes Wissen für alle Mitarbeiter*innen verfügbar; die Prozesssicherheit der internen Ablauforganisation wird erhöht.
- Der Selbstreport ist als *Leitfaden der Qualitätsentwicklung* mit den im Idealfall gleichzeitig angelegten Nachweisen der Qualitätsinstrumente und -verfahren – dem *Organisationshandbuch* – durch die pädagogischen Mitarbeiter*innen, die Verwaltungs- und die Funktionskräfte in ihrer täglichen Arbeit nutzbar.
- Das *Gutachten*, das das Gelingen der Qualitätsentwicklung bewertet, umfasst einen Prüfteil in Bezug auf die gesetzten Qualitätsanforderungen und einen Beratungsteil mit Anregungen zu den Entwicklungspotenzialen.
- Die *Visitation* ist ein die Begutachtung ergänzender, klärender Besuch der Einrichtung durch den Gutachtenden. Sie dient – neben der Prüfung der Nachweise und der ggf. erteilten 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 Organisation reflektiert, um die Weichen für die künftige Qualitätsarbeit zu stellen.
- 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 arbeiten kann.
- Dabei hilft ein *Follow-up-Workshop*, der sinnvollerweise etwa 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. Durch *Beratungsanregungen und Hinweise für die weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung* in den Gutachten sowie durch ihre Rückmeldungen während der Visitation und dem Abschlussworkshop fördern sie den Entwicklungsprozess der Kita.

6. Auf dem Weg zur lernenden Organisation

LQK ist ein Qualitätsmodell, das über die Erfassung bzw. Einhaltung von Mindeststandards weit hinausgeht. Es kombiniert Elemente der Selbstevaluation, der Gütekriterien, der Verfahrenssteuerung sowie des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und bestätigt die Qualitätsentwicklung mit einem anerkannten Testat. **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 die Organisation sich ausrichtet; und der andere ist die Organisation selbst, die sich als dauerhaft lernende begreift. Wenn hier von Kindertagesstätten als Organisation gesprochen wird, so sind damit die in ihr verantwortlich Handelnden, also Leitung und Personal, sowie deren organisationale Handlungsbedingungen, also die Strukturen, 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. **Das heißt, die lernende Organisation sorgt dafür, dass sie ihre Prozesse und ihre Strukturen immer wieder systematisch reflektiert und bei Bedarf anpasst, um auch unter sich verändernden Bedingungen gute Arbeit leisten zu können.** 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 damit tun, sich aus der Außenperspektive selbst zu beschreiben. Denn jede Organisation hat blinde Flecken, die für sie selbst nicht erkennbar sind. 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 ermöglicht die Lernerorientierte Qualitätsentwicklung, dass die (Selbst-)Reflexionsfähigkeit der Kindertagesstätten erhöht wird, da der Fokus immer wieder auf die Perspektive der Lernenden gelegt wird. Gleichzeitig bietet das LQK-Modell durch den im Gutachten, aber auch bei den verschiedenen Workshops sichtbar werdenden Blick der Gutachter*innen auf die Kita eine Außensicht, die unerkannte Potenziale der Organisation sichtbar machen und bei der Entwicklung unterstützen kann.

7. Die Bedeutung des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens

Der Qualitätsprozess startet in den Kindertagesstätten nach der Bestandsaufnahme der bisherigen Qualitätsarbeit mit der Erstellung des Leitbildes. Dies ist für das Modell zwingend, weil davon ausgegangen wird, dass das Leitbild als Selbstbeschreibung einer Organisation deren Selbstverständnis ausdrückt. Mit der Erstellung des Leitbildes verständigt sich die Kindertagesstätte intern über sich selbst, das heißt sie entwickelt ihre Identität und ihr Selbstverständnis, die ihre zukünftige Praxis anleiten. **Ein Leitbild ist nur dann ein Leitbild, wenn es die Praxis der Beschäftigten tatsächlich leitet.** Daher sollten auch möglichst alle Mitarbeiter*innen an der Erstellung des Leitbildes beteiligt werden, denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Teil des Leitbildes ist die organisationsspezifische Definition gelungenen Lernens im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder.

Gelungenes Lernen ist nicht automatisch gleichzusetzen mit den pädagogischen Zielsetzungen der pädagogischen Mitarbeiter*innen oder den Vorstellungen der Träger, der Eltern, der Öffentlichkeit usw. Diese von außen definierten Lehrziele sind nicht zwangsläufig identisch mit dem Standpunkt sich entwickelnder Kinder. **Die Erarbeitung einer Definition gelungenen Lernens setzt darum einen Perspektivwechsel voraus: Die pädagogischen Mitarbeiter*innen stellen sich gedanklich auf den Standpunkt der Kinder und versuchen, die Welt aus deren Perspektive zu betrachten.** Die Kinder sind dabei als eigenständige Subjekte mit eigenen Interessen, eigenen Bedürfnissen und eigenen Ansprüchen zu verstehen.

Kindertagesstätten haben einen umfassenden Bildungs- und Erziehungsauftrag: die Vermittlung von emotionalen, sozialen und motorischen Kompetenzen. Die Entwicklung der Persönlichkeit, die Integration in soziale Zusammenhänge und die Befähigung zur Selbst- und Mitbestimmung in einer demokratischen Gesellschaft sind anspruchsvolle Ziele.

Lernen in Kindertagesstätten erfolgt im Rahmen der freiwilligen Teilnahme am Tagesablauf und den Angeboten der Kita. **Dabei können viele Faktoren das Lernverhalten eines Kindes beeinflussen.** Lernfähigkeit und Lernstrategien bei Kindern sind individuell, die Dynamik der Lerneigenart ist unterschiedlich. Lernen soll Spaß machen, keinen Stress oder Ängste erzeugen. Lernen soll zum Erlebnis werden, einen natürlichen Prozess darstellen, der die Neugier und natürliche Motivation des Kindes aufgreift und Freude vermittelt. Dieser Prozess verläuft nicht isoliert, sondern im Wechselspiel von Sinneseindrücken, Gefühlen, Handlungen, Informationen, Assoziationen und kognitiver Verarbeitung, stets eingebettet in soziale Beziehungen und wechselseitige 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. Eine 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 jüngeren 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 entsprechende Qualitätstestierung zu ermöglichen. 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.**

Dies geschieht in folgender Weise: In den Anforderungen der meisten Qualitätsbereiche wird explizit auf die Lernenden, also auf die Kinder, Bezug genommen. **Zentral und einzigartig am LQK-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 Qualitätsbereichen durchgeführten Qualitätsmaßnahmen 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 Organisation geltenden Rahmenbedingungen (Form und Auftrag der Kindertagesstätten, soziale Lage und Standort etc.) heraus begründet werden. Eine Kita im sozialen Brennpunkt hat neben den von den Rahmenrichtlinien definierten Lernzielen noch weitere Herausforderungen für einen gelungenen Lernprozess.

Durch die Steuerung der Kontextbedingungen wird erheblicher Einfluss auf Lernprozesse genommen (vgl. Kap.4). Es ist daher von großer Bedeutung, ob Lernen

in angemessenen Formen und begleitet durch professionelles Handeln des qualifizierten Personals stattfindet oder eben nicht. **Um die Kontextbedingungen bewusst und gezielt gestalten zu können, brauchen die pädagogischen Mitarbeiter*innen eine gemeinsame Vorstellung davon, wann der angestrebte Lernprozess als gelungen zu betrachten ist.** Diese kitaspezifische Idealvorstellung des jeweils gelungenen Lernens wird daher in der Startphase des Qualitätsentwicklungsprozesses als Teil des Leitbildes definiert. Die Definition gelungenen Lernens dient dann als Fokus, aus dem heraus alle Qualitätsmaßnahmen begründet werden.

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 Organisation mit dem Ausweis dessen, was sie als gelungenes Lernen anstrebt, transparent, warum sie so und nicht anders handelt. Sie verdeutlicht, warum bestimmte Regeln existieren, welche Erwartungshaltungen gegenüber Eltern bestehen, welche Leistungen für abnehmende Schulen und Kooperationspartner erbracht werden und vieles mehr.

8. Zum Prozess der Qualitätsentwicklung in den Kindertagesstätten

Für die Qualitätsentwicklung während des Testierungsprozesses haben sich folgende Vorgehensweisen als nützlich erwiesen:

- Zwingend ist, dass die *Leitung* der Kita den Prozess der Qualitätsentwicklung uneingeschränkt befürwortet und verantwortet.
- *Eine Qualitätsbeauftragte oder ein Qualitätsbeauftragter* aus dem Kreis der pädagogischen Mitarbeiter*innen kann mit der Steuerung des Prozesses betraut werden. Dabei ist es sinnvoll, auf größtmögliche Akzeptanz dieser Person bei den unterschiedlichen Beteiligten zu achten. Soziale Kompetenzen wie Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten sind sehr nützlich.
- *Regelmäßige Treffen* (etwa alle 4 bis 6 Wochen) zum Beispiel in Dienstbesprechungen aller Mitarbeitenden (in kleineren Organisationen) oder einer repräsentativen Steuerungsgruppe (in größeren Einrichtungen) sichern die Kontinuität. Hier werden die Qualitätsmaßnahmen diskutiert und zusammengeführt; 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 Bericht 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.
- Der Selbstreport kann arbeitsteilig oder durch eine einzelne Person geschrieben werden. Wichtig ist es, die verschiedenen *Entwicklungsstufen des Selbstreports* immer wieder gemeinsam zu diskutieren. So wachsen der Selbstreport und das Qualitätsbewusstsein der Beteiligten gleichermaßen. Das Endprodukt, also der fertige Selbstreport, wird abschließend durch die Organisationsleitung genehmigt.

Der Selbstreport ist also sowohl Mittel als auch Endprodukt der Qualitätsentwicklung. Er muss so geschrieben sein, dass er selbsterklärend für eine externe Person ohne Rückgriff auf die angegebenen Nachweise verständlich ist und die Organisation passend widerspiegelt. Es hat sich in der Praxis als sehr sinnvoll erwiesen, parallel zum Selbstreport ein **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** anzulegen, in dem die verwendeten Qualitätsentwicklungsmethoden und -verfahren sowie die damit erzielten Ergebnisse 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.

9. Der Selbstreport

Im **Selbstreport** weist die Kindertagesstätte ihre Qualitätsarbeit 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 Formulierung zwingt zu einer Selbstvergewisserung über Ergebnisse, Vorgehensweisen und Verfahren, da Begründungszusammenhänge ausgeführt und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen dazu, einen prüfenden Blick auf sich selbst zu werfen. Der Selbstreport ist keine Imagebroschüre, sondern bietet die Gelegenheit zur Selbstauskunft über die vollzogenen Entwicklungen, aber auch über die wahrgenommenen Bedarfe und Entwicklungsziele. Im Selbstreport bündeln sich die Entwicklungsschritte der Organisation; er erfordert 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 Organisation. 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 sollten deshalb im Selbstreport vermieden werden. Statt »regelmäßig« zu schreiben, sollte im Selbstreport der genaue Rhythmus oder Turnus angegeben werden; statt »zukünftig« zu schreiben, nennen Sie den Zeitpunkt, zu dem die Maßnahme durchgeführt oder das Ziel 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 (Qualitätsbereich 10)? Oder: Welche konkreten Maßnahmen

wurden – zum Beispiel – aus welchen Ergebnissen der Befragung der Grundschulen als abnehmende Systeme abgeleitet (Qualitätsbereich 2)?

Ergebnisse, die bei der Umsetzung der Anforderungen in die Praxis entstehen, können wie folgt unterschieden werden: Zum einen entstehen Ergebnisse, wenn die Anforderung an sich durch die Entwicklung eines Verfahrens umgesetzt wird. Dies ist beispielsweise der Fall bei der Anforderung „Aussagen zu allen Spezifikationen sind vorhanden“ (QB 1 Leitbild); hier ist das Leitbild selbst, das Aussagen zu allen Spezifikationen aufweist, das Ergebnis dieser Anforderung. Manche Anforderungen produzieren jedoch neben dem Verfahren auch **Prüf-, Erhebungs- oder Planungsergebnisse**, das heißt durch die Anwendung des Verfahrens werden Informationen für die Kita generiert. Dies ist zum Beispiel bei der Anforderung „Regeln des Miteinanders in der Einrichtung sind vereinbart und dokumentiert. Ihre Einhaltung und Nützlichkeit werden regelmäßig überprüft.“ im Qualitätsbereich 5 – Erziehungsprozesse im Alltag der Kita der Fall. Hier ist es zum einen notwendig, das **Verfahren** darzustellen, **wie** die Einhaltung und Nützlichkeit überprüft werden. Zusätzlich muss dargestellt werden, **was** – als **Erhebungsergebnis** – bei der Überprüfung herausgekommen ist. Besonders wichtig ist dies bei den Qualitätsbereichen 2 – Bedarfserschließung, 6 – Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse und QB 10 – Steuerung der Kita als Organisation (Controlling), denn diese Qualitätsbereiche haben für die Weiterentwicklung der Kita besondere Bedeutung. Die transparente Ergebnisdarstellung im Selbstreport dient der Kita dazu, die eigene Arbeit anhand konkreter Ergebnisse aus der Praxis reflektieren zu können.

Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen – nach Qualitätsbereichen geordnet – für die Visitation bereitgestellt werden. Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (Dokumentationen, Ablaufpläne, Fragebogen und Ergebnisse der Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse, Statistiken, Checkliste für Zielvereinbarungsgespräche, Inventar- und Prüflisten der Medien, Protokolle etc.). Der Selbstreport bzw. Teile daraus gelten als Nachweis, wenn der entsprechende Sachverhalt oder das entsprechende Dokument vollständig im Selbstreport enthalten ist, zum Beispiel 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 anders als die Anforderungen 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 Organisation 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 zum Beispiel nach einer Definition gelungenen Lernens gefragt wird, ist damit die jeweilige handlungsleitende Vorstellung der Kindertagesstätte 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 von 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 Entwicklungswshops eingeschätzt?
- Wie wird der gewählte Rhythmus der Arbeitsgruppen und Workshops bewertet?

- 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 Qualitätsmaßnahmen müssen **eingeführt** (das heißt 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** (das heißt nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Die beschriebene Struktur des Selbstreports ist durch die **obligatorische Formatvorlage** 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 zur 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 und -maßnahmen und kann zum anderen genutzt werden, um den Vorschlag für strategische Entwicklungsziele der Organisation zu erstellen. Dieser Vorschlag wird auf dem Abschlussworkshop mit dem/der 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 einen verpflichtenden Charakter für die Retestierung.

Formale Anforderungen an den Selbstreport:

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. Es ist möglich, ausgewählte Nachweise wie Flussdiagramme oder Grafiken mitzusenden; diese werden dann bei der Seitenzählung des Selbstreports berücksichtigt.
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 soll vorzugsweise digital erfolgen. Wenn Sie Ihren Selbstreport gedruckt an die Testierungsstelle versenden möchten, dann senden Sie bitte zwei Exemplare. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine digitale Version zur Verfügung zu stellen. Es werden keine Nachweise eingereicht.

Teil B: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen

10. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen

Das Qualitätsmodell LQK gliedert sich in 12 verpflichtende Qualitätsbereiche. **Die Qualitätsbereiche des LQK-Modells folgen im Prinzip dem pädagogischen Prozess einer Kindertagesstätte.** Dieser geht von einer Selbstverständigung der Kita (QB 1 Leitbild) aus. Darauf folgt die Analyse der Bildungs- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder sowie die Ermittlung gesellschaftlicher Bedarfe (QB 2 Bedarfserschließung), die Organisation der Kernleistungen (QB 3 Zentrale Prozesse), die Durchführung der pädagogischen Arbeit (QB 4 Entwicklungsfördernde Lernprozesse und QB 5 Erziehungsprozesse im Alltag der Kita) 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 der Kita als Organisation – Controlling) an. Grundlegend sind die systematische externe Kommunikation und die Kooperationen (QB 11 Externe Kommunikation und Kooperationen). Der Prozess endet mit dem Ausblick in die Zukunft (QB 12 Strategische Entwicklungsziele).

Qualitätsentwicklung zielt darauf, die Ermöglichung von Lernen und Entwicklung möglichst optimal zu gestalten. Die Organisation (also die Kita) ist die Bedingung der Möglichkeit von Bildung, das heißt die Kita schafft Kontexte und Strukturen, die gelingendes Lernen ermöglichen. Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten zielt deshalb auf die Steuerung der Kontextbedingungen des Lern- und Entwicklungsprozesses, wie sie in den Qualitätsbereichen systematisiert wurden. Die pädagogische Interaktion in der unmittelbaren Arbeit mit Kindern direktiv zu steuern, ist nicht möglich, ohne aus den Augen zu verlieren, dass es keine allgemeingültigen Rezepte gibt, sondern dass gelingendes pädagogisches Handeln immer in eine bestimmte Situation eingebunden ist und stimmig zu der Persönlichkeit des Lehrenden bzw. Erziehenden sein muss. Was ein passendes Qualitätsentwicklungsmodell allerdings vermag, ist es, die Kontexte von Lernen und Entwicklung so zu beeinflussen, dass sich die Wahrscheinlichkeit gelingendes Lernens und gelingender Entwicklung erhöht (vgl. Kap. 4 – Qualitätsentwicklung als Kontextsteuerung von Lernen). Wenn eine Kita sich zum Beispiel auf eine Definition gelungenen Lernens im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder verständigt, so wird dadurch das individuelle Handeln der pädagogischen Mitarbeiter*innen auf übergeordnete Ziele ausgerichtet, ohne Spontaneität und Situationsgebundenheit zu verlieren.

Auf den (in Kap. 11) folgenden Arbeitsblättern sind die oben genannten Qualitätsbereiche aufgeführt, die von den Kindertagesstätten im Rahmen einer anerkannten Qualitätstestierung bearbeitet werden müssen. Die verpflichtenden 12 Qualitätsbereiche können durch weitere, freiwillige Anforderungen oder durch selbstgewählte optionale Qualitätsbereiche ergänzt werden. Diese können auf

Besonderheiten einzelner Kitas hinweisen, die im vorliegenden Modell ggf. nicht ausreichend zum Ausdruck 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 um Arbeitsfelder und Themen, die bei der Qualitätsentwicklung bearbeitet werden können. Die Spezifikationen haben eine **erklärende Funktion** für die Qualitätsbereiche. Die Liste der Spezifikationen ist nicht abschließend; sie kann – und sollte – durch eigene Themen und Anliegen ergänzt werden. Die **Spezifikationen** sind Verständnishilfen, die Wege aufzeigen, 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 als inhaltliche Aspekte des Leitbilds ausdrücklich als Anforderungen übernommen sind.
- Die zweite Spalte ist für den Prüfteil 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 Beschreibung, wie die Anforderungen erfüllt werden, ist Gegenstand des Selbstreports und der externen Evaluation. Die Anforderungen sind nicht verhandelbar; sie **müssen erfüllt werden**. Sie sind allerdings so formuliert, **dass eine kitaspezifische inhaltliche Ausfüllung** gewährleistet ist. Die Erfüllung der Anforderungen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche 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 Organisation 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. Auf diese Definition des Gelungenen wird bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug genommen. So könnte zum Beispiel die

Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse (Qualitätsbereich 6) die Facetten der Definition gelungenen Lernens aufgreifen.

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 Erzieher*innen oder der Eltern, auch nicht um Lern- oder Entwicklungsziele der realen Kinder. Vielmehr ist die Definition eine übergeordnete Leitvorstellung; die praktischen Entwicklungs-, Erziehungs- und Lernziele der einzelnen Angebote der Kita müssen sich durch sie begründen lassen. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden (Kindern bzw. Eltern, aber auch Kooperationspartnern etc.); nach innen richtet sie das einzelne Handeln in der Organisation nach übergeordneten Maßstäben aus.

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 Maßnahmen und die Ergebnisse des Qualitätsbereichs insgesamt in ihrem Bezug zum Leitbild und zur Definition gelungenen Lernens ausgewiesen und begründet sind. Das heißt, es muss ein Zusammenhang zwischen 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 das Fundament und den roten Faden der Qualitätsentwicklung bildet.

Um Rückbegründungen auf die Definition des Gelungenen zu formulieren, kann es hilfreich sein, sich Fragen zu stellen wie:

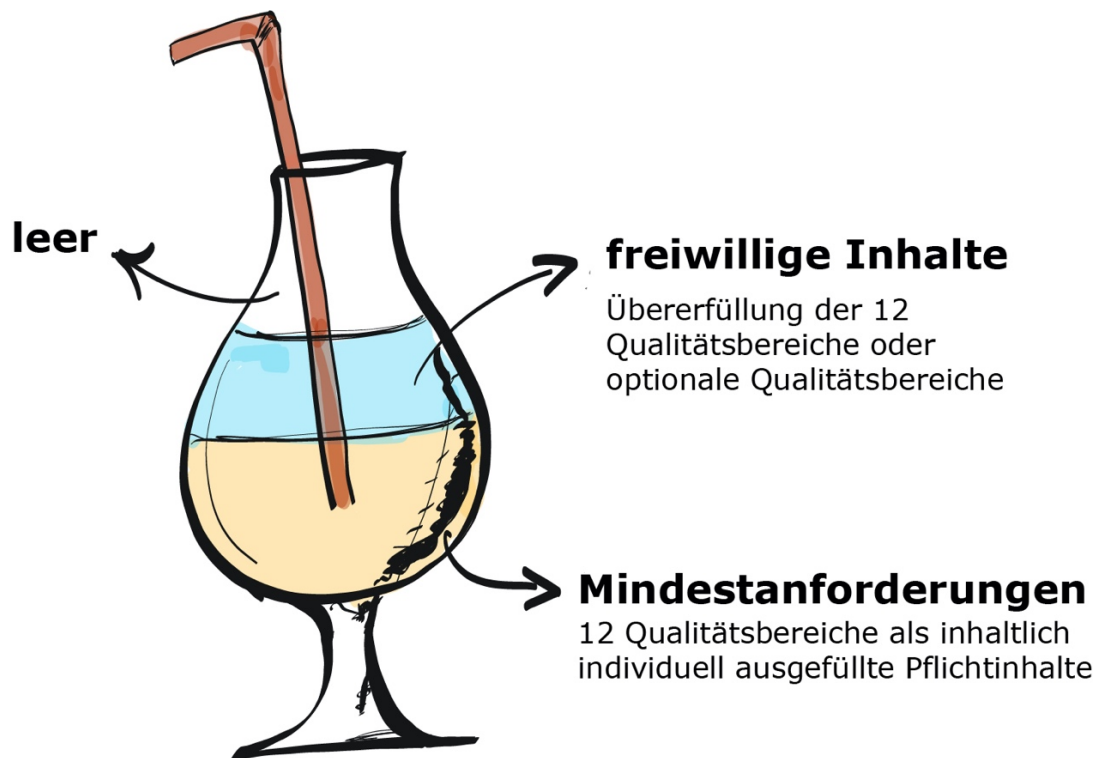
- Wie tragen die von uns in diesem Qualitätsbereich entwickelten Strukturen, Maßnahmen, Abläufe und Prozesse sowie die verwendeten Instrumente und Verfahren dazu bei, dass Lernen gelingt?
Und/oder:
- Welche Aspekte des Leitbildes spiegeln sich in den dargestellten Qualitätsmaßnahmen und ihren Ergebnissen 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 zu den gewünschten qualitativen Ergebnissen geführt haben. Die geforderten Bewertungen und Schlussfolgerungen können sich auf den Qualitätsbereich als Ganzen beziehen oder begründet einzelne, besonders wichtige Verfahren und Ergebnisse herausgreifen.

Die **Anforderungen des Lernerorientierten Qualitätsmodells** weisen eine Besonderheit auf. **Es wurden formale Anforderungen 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 verwirklichen. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen Themen das Leitbild Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die Aussagen bestehen. Aussagen zur kitaspezifischen Wertorientierung sind hier 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 die jeweiligen inhaltlichen Setzungen überprüft, sondern die Stimmigkeit und Begründetheit sowie die eingeführte Systematik der Qualitätsmaßnahmen der Kindertagesstätten.

Das Prinzip der Qualitätsanforderungen:



Damit wird ein verbindlicher Rahmen geschaffen, der einrichtungsspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erlaubt und organisationsindividuelle Ergebnisse ermöglicht. **In diesem Zusammenhang ist es 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 zum Beispiel im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Kindertagesstätten selbst definiert werden. Für manche optionale Qualitätsbereiche, zum Beispiel Inklusion, Marketing, Nachhaltigkeit, hat ArtSet® Vorlagen entwickelt, die auf der Internetseite www.qualitaets-portal.de kostenfrei heruntergeladen werden können.

Wenn Sie möchten, dass diese optionalen Qualitätsbereiche mittestiert werden, dann nehmen Sie bitte Kontakt zur Testierungsstelle auf.

11. 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 erläutern den Qualitätsbereich; sie können und sollen von den Organisationen durch eigene Themen und Anliegen ergänzt werden. Die Nachweismöglichkeiten geben Beispiele, wie die Erfüllung der Anforderungen belegt werden kann. Die Kindertagesstätten definieren ihre jeweiligen Nachweise selbst und halten sie für eine eventuelle Prüfung während der Visitation bereit.

➔ 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, die in der Lage ist, die Handlungen des Systems Kita anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen als gemeinsame Ausrichtung erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungenen Lernens 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 der pädagogischen Mitarbeitenden / Kita Leistungen der Kindertagesstätte Ressourcen der Einrichtung Definition gelungenen Lernens	Das Leitbild enthält Aussagen zu allen Spezifikationen. Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert. Es ist schriftlich fixiert. Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht. Die Revisionsverantwortung für das Leitbild 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 Qualitätsentwicklungsverfahrens. Im Leitbild ist das pädagogische Selbstverständnis von Lernen und Entwicklung der jeweiligen Einrichtung als Definition gelungenen Lernens verankert. Diese Selbstverständigung über das, was Lernen gelingen lässt, bildet den roten Faden für die Qualitätsentwicklung im Sinne des LQK-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 verfolgt die Kindertagesstätte (zum Beispiel Inklusion) oder welche Ziele werden für die eigene Organisation angestrebt (zum Beispiel Profilierung als Kita für experimentelles Spielen, Erkunden, Lernen). In jedem Fall geht es um die Organisationsziele, also die Ziele der Kita, 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 (zum Beispiel Kinder mit bestimmten Begabungen, Eltern eines Unternehmens, Eltern einer bestimmten religiösen Gemeinschaft etc.)?

„Fähigkeiten der pädagogischen Mitarbeitenden / Kita“: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches Know-how verfügen wir?

„Leistungen der Kindertagesstätte“: 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? Hier kann die Organisation sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit unterstützen und stärken.

„Definition gelungenen Lernens“: 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 zum Beispiel 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 gesamte Leitbild muss in den Selbstreport aufgenommen werden.

„Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert.“ ist eine Prozessanforderung. Hier wird danach gefragt, in welcher Form die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung bzw. Revision des Leitbildes beteiligt waren. Denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren. Hier soll 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 veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen und Anforderungen Informationen über Bedarfe von Schulen im Einzugsgebiet Detaillierte Darstellung der Bedarfsentwicklung für die nächsten fünf Jahre Innovative Konzeptentwicklung als Folge der regionalen Umfeldbeobachtung	• Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang der Bedarfserschließung sind beschrieben. 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 (zum Beispiel in der Region oder der Kommune) sowie 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 eine sich wandelnde Kundschaft und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen. Das Analysieren gesellschaftlicher Entwicklungstrends gehört zur Bedarfserschließung. Bedarfserschließung ist also etwas anderes als die Bedarfsberechnungen der Kommunen, aber auch etwas anderes als die Einschätzung der Entwicklungsbedürfnisse einzelner Kinder.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung sind beschrieben.“

Die Kindertagesstätten definieren selbst, welche Verfahren zur Erhebung und Analyse von Informationen für sie geeignet sind und in welchem Rhythmus diese Verfahren sinnvollerweise eingesetzt werden. Das heißt, jede Organisation muss die für sie relevanten Gegenstände (also Fragestellungen), die geeigneten Verfahren, den sinnvollen Rhythmus/Turnus und das erforderliche Ausmaß (Umfang) der Bedarfserschließungen selbst bestimmen und beschreiben.

Diese Anforderung verweist auch darauf, dass nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden müssen; auch eine Sekundäranalyse von Untersuchungen Dritter kann geeignet sein. Beispiele für solche Sekundäranalysen 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.

Mögliche Themen 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 vorgeschrieben 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 auftauchen, 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, wie in der Einrichtung eine systematische Bedarfserschließung erfolgt.

„Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass nicht nur Daten erhoben und/oder ausgewertet werden sollen. Entscheidend ist, dass die durch die Verfahren gewonnenen Informationen bewertet bzw. interpretiert werden sowie dass Schlussfolgerungen gezogen werden. Beschrieben werden soll, welche Maßnahmen in der Folge der Bedarfserschließung eingeleitet werden. Das heißt, nicht nur über die Verfahren, sondern auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung und die daraus gezogenen Konsequenzen soll (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) berichtet werden.

Qualitätsbereich 3:

Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind diejenigen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Kindertagesstätte spezifischen Bildungsangebote und ggf. ihrer besonderen Dienstleistungen führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse 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	Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.	Handbücher Verträge
Personalauswahl und Personaleinsatz	Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.	Organigramme Konzeption
Beratung der Pädagogischen Mitarbeiter*innen	Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.	Formulare Ablaufpläne
Beratung und Förderung der Eltern/ Erziehungsberechtigten	Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereiches mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.	dokumentierte Abstimmungsprozesse Vereinbarungen zwischen Eltern, Kostenträgern etc.
	Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	

Begründung für den Qualitätsbereich

Als **Schlüsselprozesse** werden diejenigen Prozesse definiert, die unverzichtbar sind, damit die jeweilige Kita ihre wichtigen Kernleistungen erbringen kann (zum Beispiel konzeptionelle Schwerpunkte, interkulturelle Integration). Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Einrichtung, das heißt die Prozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.

Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von Schlüsselprozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die zentralen Prozesse der jeweiligen Organisation sind.

Von den Schlüsselprozessen zur Erbringung der Kernleistungen können Managementprozesse (zum Beispiel Führung) oder unterstützende Prozesse (zum Beispiel Buchhaltung) unterschieden werden, die zwar notwendig sind, aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringen.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.“

Das bedeutet, dass jede Kindertagesstätte für sich selbst entscheidet, welches ihre bedeutsamen Schlüsselprozesse sind und wie sie ihre spezifische Auswahl dokumentiert. Die Spezifikationen bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm möglicher Schlüsselprozesse. Daneben bzw. stattdessen können auch andere Schlüsselprozesse definiert und dokumentiert werden. In begründeten Fällen reicht ggf. auch ein Schlüsselprozess, zum Beispiel wenn eine Organisation sehr klein oder der Prozess selbst sehr umfassend und differenziert ist.

Prozessdokumentationen können als Fließtext, Tabelle oder Flussdiagramm angefertigt werden. Mindestens ein Schlüsselprozess ist komplett im Selbstreport darzustellen; die anderen können in der Organisation 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 – bei komplexen Schlüsselprozessen – 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 besteht. Eine interne Schnittstelle wäre zum Beispiel der Informationsaustausch zwischen Gruppenleitung und Küche, wenn es um die spezielle Nahrungszubereitung aufgrund von Allergien geht. Eine externe Schnittstelle könnte bspw. zu einem Kinderfahrdienst bestehen.

An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Arbeitslogiken 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 der Förderung des pädagogischen Personals, vom interaktiven Verhältnis zwischen pädagogischen Mitarbeitenden und Kindern sowie von lernprozessbezogenen Elementen, die ein selbstbestimmtes Lernen der Kinder fördern.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Qualität der Entwicklungsprozesse: • Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Arbeitsformen, Bewertung • kontinuierliche Reflexion der Entwicklungsprozesse und des Lernerfolges Beratung und Förderung der pädagogischen Mitarbeitenden durch Angebote von Fachberatung, Supervision, kollegialer Beratung etc.	Das Verständnis der Kita von gelingender frühkindlicher Bildung und Entwicklung ist beschrieben. Individuelle Entwicklungsziele für die Kinder sowie eine Planung zu deren Umsetzung liegen für einen überschaubaren Zeitraum vor. Förderangebote für die Kinder sind vereinbart und dokumentiert. Beratung und Förderung der pädagogischen Mitarbeitenden 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 etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Qualitätsbereich **Entwicklungsfördernde Lernprozesse** widmet sich der systematischen Förderung von Lernen und Entwicklung der Kinder. Im Mittelpunkt stehen die individuellen Entwicklungsziele der Kinder und deren geeignete Umsetzung durch die Kita.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Das Verständnis der Kita von gelingender frühkindlicher Bildung und Entwicklung ist beschrieben.“ Diese Anforderung fragt nicht nach einzelnen Leistungen der Kindertagesstätte, sondern nach der grundlegenden Auffassung darüber, was die Organisation unter gelingender frühkindlicher Bildung und Entwicklung versteht und was sich daher in allen einzelnen Angeboten als Haltung wiederfindet.

„Individuelle Entwicklungsziele für die Kinder sowie eine Planung zu deren Umsetzung liegen für einen überschaubaren Zeitraum vor.“ Hier soll die Kita darstellen, wie (also mit welchen Verfahren) und auf welcher Grundlage (Entwicklungspsychologie, eigene Schwerpunktsetzungen etc.) die individuellen Entwicklungsziele für die Kinder formuliert werden. Beschrieben werden soll des Weiteren, wie die Kita diese Ziele erreichen will.

„Förderangebote für die Kinder sind vereinbart und dokumentiert.“ Hier wird danach gefragt, wie die Kindertagesstätte sicherstellt, dass die Kinder in ihren Fähigkeiten systematisch gefördert werden. Sinnvollerweise basieren diese Angebote auf den Entwicklungszielen und sind Bestandteil der **Planung zur Umsetzung der Entwicklungsziele**. Auch die Frage, mit wem die Förderangebote in welcher Form vereinbart werden (Erziehungsberechtigte, Heilpädagog*innen, ggf. externe Fachkräfte von der Eingliederungshilfe), gehört zu dieser Anforderung.

„Beratung und Förderung der pädagogischen Mitarbeitenden durch qualifizierte Fachkräfte findet statt.“ meint, dass die Mitarbeiter*innen der Kita durch Dritte beraten werden, wie die individuelle Entwicklungsförderung der Kinder umgesetzt werden kann. Diese Beratung kann durch die Leitung, aber auch durch Teamkolleg*innen erfolgen (kollegiale Beratung) oder in Form von Supervision einer externen Kraft.

Qualitätsbereich 5

Erziehungsprozesse im Alltag der Kita

Kindertagesstätten bieten mehr als die 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 und ihre Beteiligungsrechte umzusetzen. Die Förderung von Kompetenzen im Umgang mit personalen, sozialen und kulturellen Unterschieden ist Teil des erzieherischen Auftrags.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Regeln in Kindertagesstätten Beteiligungsrechte von Kindern; altersentsprechende Gestaltung von Mitbestimmungsmöglichkeiten der Kinder Organisationsprofil Umgang mit Konflikten Förder- und Entwicklungsangebote kulturelle Veranstaltungen Exkursionen Gestaltung des Kita-Gebäudes und ggf. des Geländes als gemeinsames Projekt Freizeitangebote	Regeln des Miteinanders in der Einrichtung sind vereinbart und dokumentiert. Ihre Einhaltung und Nützlichkeit werden regelmäßig überprüft. Ein Konzept zur strukturellen Verankerung der Beteiligungsrechte von Kindern liegt vor und wird umgesetzt. 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.	Kita-Verfassung Wochenpläne Protokolle Internet Kita-Zeitung Fotodokumentation Veranstaltungsankündigungen Dokumente etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Da Kindertagesstätten weitaus mehr sind als Aufbewahrungsorte für Kinder, wird im Qualitätsbereich **Erziehungsprozesse** (QB 5) die Kindertagesstätte als Ort sozialen Lernens und gesellschaftlicher Integration 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 und Nützlichkeit werden regelmäßig 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 Vereinbarungen im sozialen Umgang zwischen den Kindern betreffen. Zur Erfüllung dieser Anforderung sollen auch exemplarisch Prüfergebnisse dargestellt werden.

„Ein Konzept zur strukturellen Verankerung von Beteiligungsrechten von Kindern liegt vor und wird umgesetzt.“ Diese Anforderung fragt danach, wie das inzwischen in nahezu allen Bundesländern gesetzlich festgeschriebene Recht von Kindern auf altersangemessene Mitwirkung und Beteiligung in Kindertagesstätten strukturell umgesetzt wird. Möglichkeiten der Umsetzung sind zum Beispiel eine Kita-Verfassung mit gemeinsam bestimmten Regeln und Gesetzen, Versammlungen mit allen Kindern und Gruppenkonferenzen, Entscheidungsverfahren nach dem Konsens-, Mehrheits- oder Konsentprinzip, Beteiligungsprojekte zu ausgewählten Themen etc.

„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 Organisation geeigneten Vorgehensweisen mit für alle transparenten Austragungsformen gefragt. 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 pädagogische Arbeit 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 selbst sollte Teil der Evaluation sein. Letzteres kann in zweierlei Hinsicht verstanden werden: a) die Meinung der pädagogischen Mitarbeitenden wird eingeholt und b) sie werden auch selbst in ihrer Arbeit evaluiert.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Rückmeldungen der Zufriedenheit, Entwicklungserfolge und der Veränderungen in der Organisation Praxisreflexionen mit Evaluationscharakter Rückmeldungen von externen Partnern Rückmeldung von abnehmenden Systemen (Schulen)	• Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang der Evaluation sind beschrieben. Rückmeldung über Evaluationsergebnisse an die pädagogischen Mitarbeitenden 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 (Fragebögen, Beobachtungskategorien usw.) etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Ohne Rückmeldungen kann keine Kindertagesstätte begründete Aussagen über das Gelingen der pädagogischen Arbeit treffen. **Evaluation der Entwicklungs- und Lernprozesse** bedeutet, dass die durchgeführte Entwicklungs- und Bildungsarbeit von der Organisation mit geeigneten Instrumenten und Verfahren 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 von Kindern zu erhalten. Hierzu werden gezielt Rückmeldungen organisiert über den Lernerfolg und den Entwicklungsfortschritt der Kinder, den Lernprozess, den Erziehungsprozess sowie die Umsetzung von Identität und Auftrag der Kita. Auch die Überprüfung der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört zu einer systematischen Evaluation, damit ggf. Unterstützung und Beratung angeboten oder andere Schlussfolgerungen abgeleitet werden können.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei der „**Rückmeldung von externen Partnern**“ werden externe Partner (z.B. Logopädinnen, Kontaktbeamte der Polizei, Mitarbeitende der Eingliederungs- und Jugendhilfe 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 (zum Beispiel 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, insbesondere von Schulen. Ziel der Evaluation ist es, mehr über Stärken und Schwächen des herausforderungsreichen Übergangs von der Kita in die Schule zu erfahren, um diesen möglichst optimal gestalten zu können.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben.**“

Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Kindertagesstätte die für sie relevanten Fragestellungen (Gegenstände), die geeigneten Methoden/Verfahren sowie den sinnvollen Turnus und Umfang 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 Selbstbeschreibung im Leitbild, zum Beispiel 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 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.

„**Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.**

Schlussfolgerungen werden gezogen.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass nicht nur Daten erhoben werden sollen – das wäre eine reine Fleißarbeit ohne jede Auswirkung auf die pädagogische Arbeit. Entscheidend ist, dass die erhobenen Daten ausgewertet und interpretiert werden sowie dass Schlussfolgerungen gezogen werden. Beschrieben werden soll, welche Maßnahmen in der Folge der Evaluation eingeleitet werden. Das heißt, nicht nur über die Verfahren, sondern auch über die Ergebnisse der Evaluationen und die daraus gezogenen Konsequenzen soll (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) berichtet werden.

Qualitätsbereich 7:

Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen der Kindertagesstätte. Hierzu gehören auch besondere Angebote, die über das Tagesangebot hinaus stattfinden, und insbesondere in Ganztageseinrichtungen auch die Verpflegung.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Ausstattung der Räume Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden Spiel-, Lern- und Fördermaterialien eingesetzte Medien Außenspielgelände Betreuungs- und Freispielmöglichkeiten besondere Angebote Verpflegung Sanitäreinrichtungen	Die Betriebserlaubnis ist aktuell und angepasst. Sicherheitskontrollen werden regelmäßig durchgeführt und dokumentiert. Die Organisation überprüft regelmäßig, ob die Ausstattung dem pädagogischen Konzept angemessen ist, und zeigt ggf. auf, welche Verbesserungsanstrengungen unternommen wurden. Die Verfügbarkeit von Spiel-, Lern- und Fördermaterialien wird regelmäßig geprüft und sichergestellt. 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.	Haus- und Raumpläne Inventarlisten Dienstbesprechungsbeschlüsse Protokolle etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Da sich das gesamte Umfeld auf Beförderung oder eben auch Behinderung von Lernprozessen auswirkt, wird auch die **Infrastruktur** der Kindertagesstätte untersucht. Raum- und Lernbedingungen haben einen deutlichen Einfluss auf die Umsetzung der Lern- und Entwicklungsziele. Die Infrastruktur umfasst dabei sämtliche Bedingungen des Lernumfeldes von der Gestaltung der Innen- und Außenanlagen über die Ausstattung der Kindertagesstätte bis zu den Verpflegungsbedingungen.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Die Organisation überprüft regelmäßig, ob die Ausstattung dem pädagogischen Konzept angemessen ist, und zeigt ggf. auf, welche Verbesserungsanstrengungen unternommen wurden.“ Wichtig ist, dass **„Verbesserungsanstrengungen unternommen“** wurden, wenn beim Abgleich der Ausstattung mit den konzeptionellen Vorstellungen der Kita Mängel festgestellt wurden. Dabei gilt die Anforderung auch dann als erfüllt, wenn nicht alle Verbesserungsanstrengungen zu einem unmittelbaren Erfolg geführt haben – entscheidend ist, dass die Kita reflektiert, was nötig ist, um dem eigenen Anspruch gerecht zu werden.

Die **„Verfügbarkeit von Spiel-, Lern- und Fördermaterialien“** 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 tägliche 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 Überprüfung von Ergebnissen Koordinierung unterschiedlicher Teilbereiche der Organisation Management von Informationen und Wissen Übernahme von Gesamtverantwortung Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen Entwicklung von Qualität Management von Finanzen, Personal und Ressourcen	Die Organisation der Kindertagesstätte ist dargestellt. Grundsätze der Führung und ggf. der internen Zusammenarbeit sind vereinbart und dokumentiert. Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben. Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft. 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 Beschlüsse aus Dienstbesprechungen 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 deren Funktionsfähigkeit gewährleistet. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, auch wenn Leitungskräfte eine besondere Führungsverantwortung haben. Gruppen- bzw. Teamleitungen gehören ebenfalls 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 und ggf. der internen Zusammenarbeit**“ umfassen die handlungsleitenden Prinzipien, nach denen die Kindertagesstätte insgesamt gesteuert wird. Diese umfassen auf jeden Fall die besondere Verantwortung der Leitung (Führungsgrundsätze), können aber sinnvollerweise auch auf die kollegiale Zusammenarbeit bezogen werden (Grundsätze der internen Zusammenarbeit). Diese Grundsätze sollten einrichtungsintern vereinbart sein.

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

Systematische „**Zielvereinbarungen**“ dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Zielvereinbarungen betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Kindertagesstätte zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Kita. 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 oder dass Ziele für Teams vereinbart werden. Wenn Ziele nicht mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitendengruppen, muss dies schlüssig begründet werden.

„**Entscheidungsprozesse und -verfahren sind beschrieben und dokumentiert.**“ Die Anforderung fragt danach, wie Prozesse der Entscheidungsfindung stattfinden, 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 gesamten Organisation und der Teams bereitstellt. Hier geht es also nicht um situationsbezogene Gespräche, sondern um ein eingeführtes Verfahren und damit um Sicherheit für die Mitarbeiter*innen in Konfliktsituationen.

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 und Kompetenzentwicklung des Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiter*innen sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Qualität der erziehenden Fachkräfte: • personale Kompetenz • aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz • fachliche-methodische Kompetenz • sozial-kommunikative Kompetenz Förderung von persönlichen Entwicklungspotenzialen Förderung von Kooperation Integration neuer Mitarbeiter*innen sowie unterschiedlicher Berufsgruppen Formen der Würdigung und Wertschätzung von Arbeit und Engagement Mitarbeitendenentwicklungsgespräche Teamentwicklung Fortbildungsangebote Dokumentation der Kompetenzen der Mitarbeiter*innen	Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben. Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert. Maßnahmen zur Förderung der Teamentwicklung werden angeboten. Eine systematische Fortbildungsplanung für alle pädagogischen Mitarbeitenden liegt vor. Alle pädagogischen Mitarbeitenden bilden sich regelmäßig fort. Fortbildungen werden dokumentiert und ausgewertet. Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden werden regelmäßig durchgeführt. 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 und entsprechend ihrer Aufgaben qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet wird. Zu diesem Qualitätsbereich gehört, dass Aufgabenprofile der unterschiedlichen Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden erstellt werden. Des Weiteren sollen die Fähigkeiten der Beschäftigten entsprechend den Organisationszielen weiterentwickelt werden, das heißt die Personalentwicklung folgt den Notwendigkeiten der strategischen Entwicklung der Gesamtorganisation.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Aufgabenprofile**“ gelten für **alle** Arbeitsbereiche oder Funktionsstellen, zum Beispiel Leitung, Gruppen-/Teamleitung, Erzieher*innen usw. Hier geht es um Funktionen bzw. *Stellen*, nicht um konkrete Personen. Es wird konkretisiert, was in der Stellenbeschreibung steht, bspw. die Aufgaben der Gruppenleiterin/Erzieherin, der Kinderpfleger oder der medizinischen Fachkräfte. Auch die Aufgaben einer Qualitätsbeauftragten (= 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 – auch über formale Qualifikationen hinaus – verfügen. Kompetenzprofile zielen also auf vorhandene Ressourcen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation. Wichtig könnten zum Beispiel fachlich-methodische Kompetenzen in Sprachen sein, die Eltern und Kinder mit Migrationshintergrund sprechen, und interkulturelle Kenntnisse als besondere sozial-kommunikative Kompetenzen.

„**Maßnahmen zur Förderung der Teamentwicklung**“ beziehen sich auf Formate, die die Entwicklung des gesamten Teams und seiner Arbeit reflektieren und neue Vereinbarungen bzw. Abläufe in die Kindertagesstätte einführen. Welche Erfahrungen lassen sich zur Regel etablieren? Welche Ressourcen werden zur Verfügung gestellt? Die Anforderung soll dazu dienen, Kooperationen zu befördern, die die Kolleginnen und Kollegen entlasten und letztendlich die Lern- und Entwicklungsprozesse der Kinder verbessern.

„**Eine systematische Fortbildungsplanung und Auswertung für alle pädagogischen Mitarbeitenden**“ 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 im Prozess der Arbeit gehören dazu.

Die Anforderung, dass „**Fortbildungen dokumentiert und ausgewertet werden**“, zielt darauf ab, wie die besuchten Fortbildungen dokumentiert und das gewonnene Wissen für die Kindertagesstätte fruchtbar gemacht wird.

„**Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden**“ dienen der personalen aufgabenbezogenen (Weiter-)Entwicklung der einzelnen Beschäftigten vor dem Hintergrund der Entwicklungsnotwendigkeiten der Gesamtorganisation. Sie haben damit einen anderen Charakter als Beurteilungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch und als Zielvereinbarungsgespräche. Entwicklungsgespräche setzen den Fokus darauf, wie pädagogische Mitarbeiter*innen ihren richtigen Platz in der Kita finden und sich gemäß ihren eigenen Vorstellungen weiterentwickeln können.

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 Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Kindertagesstätte als Gesamtorganisation sowie verschiedener Bereiche analysiert und bewertet wird, sodass Konsequenzen gezogen werden können.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Zielerreichung (Schulreife, erzieherische Ziele etc.) wirtschaftliche Ressourcen Förderangebote freiwillige Sonderleistungen (Freizeitangebote, Verpflegungsangebote, etc.) Essensangebote Krankenstand Projekte Kooperationen	Kennzahlen und ggf. qualitative Erfolgsindikatoren zur Messung der Zielerreichung sind definiert. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen für die Arbeit der Organisation 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

Die gezielte Steuerung der Organisation ist unverzichtbar, damit die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden – denn das bedeutet eine Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft. **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. Damit bietet ein funktionierendes Controlling die Möglichkeit zu überprüfen, ob die Kindertagesstätte mit Blick auf ihren organisationalen Anspruch und ihre Ziele auf Kurs ist oder ob nachgesteuert werden sollte.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Kennzahlen und ggf. qualitative Erfolgsindikatoren**“ sind Messgrößen, anhand derer eindeutig gemessen und überprüft werden kann, ob die gesetzten Ziele erreicht und die Aufgaben und das Selbstverständnis der Kindertagesstätte umgesetzt 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 (Kennzahlen wie zum Beispiel Anzahl der betreuten Kinder, Betreuungsschlüssel, Kooperationsquoten oder Erreichung der Entwicklungsziele) gibt es auch weiche Faktoren, die oft über qualitative Erfolgsindikatoren sichtbar gemacht werden können. Woran erkennt die Kita bspw. soziale Kompetenz der Kinder oder gelungene Beteiligung von Eltern/Erziehungsberechtigten? Woran wird erkennbar, dass die Kita in ihrer Region anerkannt ist? Gerade über die Frage der qualitativen Erfolgsindikatoren sollte in der Kita ein Konsens der Beteiligten herbeigeführt werden. 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.

„**Konsequenzen für die Arbeit der Organisation werden gezogen.**“ Die Erhebung von Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren alleine ist ohne Nutzen für eine Kindertagesstätte. Deshalb ist es erforderlich, die Ergebnisse zu analysieren und zu bewerten, um Konsequenzen für die weitere Arbeit (zum Beispiel in Form von Initiativen und Maßnahmen) zu treffen. Diese werden im Selbstreport beispielhaft oder zusammengefasst dargestellt.

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

Des Weiteren empfehlen wir ab der ersten Testierung, regelmäßige interne Qualitätsprüfungen vorzunehmen und beispielsweise die Erfüllung der Anforderungen in den Qualitätsbereichen zu reflektieren.

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 Partnerinnen angemessen erreichen. Die Art der Kommunikation und Kooperation mit den mittelbar Beteiligten – Eltern, Schulen, Einrichtungen im Stadtteil, kommunale Politik etc. – ist ein Ausweis der Qualität der Organisation. Ziel ist die der fruchtbare Austausch mit den relevanten Partnerinnen und Partnern und die Gestaltung tragfähiger Kooperationsbeziehungen.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Informationen zu Kitaprogramm und -profil Informationen zu Anmelde- und Aufnahmeverfahren Informationen zu Allgemeinen Geschäftsbedingungen / vertraglichen Grundlagen Beratung und Service Netzwerkmanagement (Kontaktpflege, Beteiligung an Arbeitskreisen, runden Tischen etc.) Definition von Schnittstellen	Die für die Organisation relevanten Kooperationspartner*innen sind definiert. Ein Konzept für Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Für die Kooperationspartner*innen liegen adressatengerechte Informationen vor. Anregungen und Beschwerden der relevanten Kooperationspartner werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen 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.	Kitaprogramm Handzettel Interne schriftliche Verfahrensregelung Internet Broschüren Vereinbarungen Kooperationsverträge Elternversammlungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Kindertagesstätten werden von außen wahrgenommen und bewertet. Der Qualitätsbereich **Externe Kommunikation und Kooperationen** 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*innen 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 Organisation relevanten Kooperationspartner*innen sind definiert.“ Hier sind folgende Fragen von Interesse: Sind der Kindertagesstätte ihre Kooperationsbeziehungen bewusst? Ist geklärt, welche Kooperationen die Kita mit welchen Partnerinnen und Partnern – und wozu – pflegt? Lassen sich Kooperationen noch ausweiten bzw. in ihrer Qualität optimieren oder aber – begründet – reduzieren? Gibt es neue, für die Kindertagesstätte interessante Organisationen? Ist die Kita an den für sie wichtigen Arbeitskreisen, runden Tischen, Netzwerktreffen etc. beteiligt? Es geht um ein gemeinsames Verständnis für die Frage der sinnvollen und entwicklungsfördernden Kooperationen.

„Ein Konzept für Öffentlichkeitsarbeit liegt vor.“ Zur Erfüllung dieser Anforderung stellt die Kita dar, wie sie die Öffentlichkeit über ihre Leistungen informiert und wie sie mit den verschiedenen relevanten Adressatengruppen kommuniziert. Denkbare Maßnahmen des Konzepts für Öffentlichkeitsarbeit können Pressearbeit, die Präsenz in sozialen Medien, die eigene Website, eigene Print- und audiovisuelle Medien (Flyer, Broschüren, Podcasts etc.) umfassen.

„Für die Kooperationspartner*innen 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 etc. Dabei ist es wichtig, die Sprachgewohnheiten des jeweiligen Gegenübers zu kennen und die eigenen Botschaften so zu gestalten, dass sie verständlich und nachvollziehbar sind. Die Kindertagesstätte muss darstellen, ob und auf welche Weise sie jeweils Anschlussfähigkeit erreicht. Sie kann hier auch exemplarisch verfahren.

„Anregungen und Beschwerden der relevanten Kooperationspartner werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.“ Die Kindertagesstätte wird in dieser Anforderung danach gefragt, wie sie mit Anregungen und Beschwerden ihrer gesellschaftlichen Umwelt (zum Beispiel kooperierenden Institutionen, Eltern etc.) aktiv verfährt. Gibt es ein – für die Außenwelt der Kindertagesstätte – transparentes Verfahren? Werden Anregungen und Beschwerden verlässlich kommuniziert und bearbeitet? Lernt die Kindertagesstätte aus kritischen Rückmeldungen? Ein konstruktiver Umgang mit (auch kritischen) Rückmeldungen ist für die Organisation ein wichtiger Motor für Entwicklung und ein positiver Faktor für die Vernetzung mit unterschiedlichen Interessengruppen.

Qualitätsbereich 12:

Strategische Entwicklungsziele

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Kindertagesstätte, 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 Kita.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Entwicklungen von Visionen und langfristigen Zielen Positionierung der Organisation 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. Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden gesammelt und sind dokumentiert. Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Workshopprotokolle Zieldokumentationen Entwicklungspläne Maßnahmenpläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation dokumentiert die Kindertagesstätte an dieser Stelle ihren Willen zur weiteren Entwicklung und gibt sich mit der Formulierung von Zielen eine Richtung. **Strategische Entwicklungsziele** sind keine direkten Qualitätsziele, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele für die Gesamtorganisation. Sie beziehen sich also immer auf die gesamte Kita und ihre Umwelt. Sie betreffen Politik und Strategie der Organisation, das heißt 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 ist, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der Kindertagesstätte.

„Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.“

Die Sammlung von Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen bezieht sich auf die über die Anforderungen hinausgehenden Ziele für die spätere Qualitätsentwicklung in einzelnen Qualitätsbereichen.

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 zur 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.

Teil C: Der Qualitätstestierungsprozess

12. Die Bedeutung der Visitation

Bei der Visitation handelt es sich um einen Besuch der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin. Eine Führung durch die Einrichtung ist daher ein erster fester Bestandteil der Visitation. Weiterhin dient die Visitation dazu, die Nachweise für die im Selbstreport gemachten Angaben sowie für die ggf. erfolgten Auflagen zu prüfen. **Vor allem aber soll – im Hauptteil der Visitation – das Gutachten mit den Mitarbeitenden und der Führung der Kindertagesstätte 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 Organisation in diese zurück. Die Visitation ist deshalb von großer Bedeutung, weil Organisationen dann am besten lernen, wenn sie anschlussfähige Rückmeldungen von außen erhalten. Lernen von Organisationen wie Kindertagesstätten kann insbesondere dann gelingen, wenn die Selbstbeschreibung des Systems (hier der Selbstreport der Kindertagesstätte) mit den Fremdbeobachtungen der Umwelt (hier repräsentiert durch das Gutachten) konfrontiert wird. Während der Visitation wird das Gutachten diskutiert, zum Beispiel ob sich die Kita zutreffend beschrieben sieht und wie sie die Anregungen zur künftigen Qualitätsentwicklung aufnimmt. Dabei geben die Organisationen den Gutachtenden auch eine Rückmeldung über ihren Qualitätsentwicklungsprozess und ihre Erfahrungen mit dem LQK-Qualitätsmodell.

Die Visitation dauert etwa vier Stunden und wird von der Organisation 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 bzw. die Gutachterin hat das Recht, alle Nachweise einzusehen.

An der Visitation sollte die Leitung, der/die Qualitätsbeauftragte und ggf. die Steuerungsgruppe bzw. die an der Entstehung des Selbstreportes maßgeblich beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Falls möglich, 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 Organisation
2. Einsicht in die Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen
3. Diskussion des Gutachtens als Hauptteil.

13. 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.

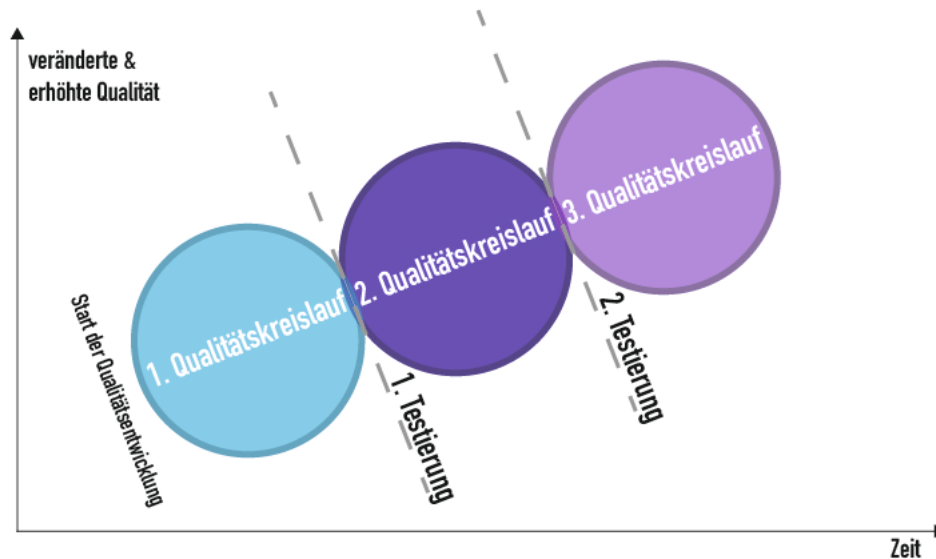
Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation. Sie bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der mit dem Testierungsprozess erfolgten internen und externen Evaluation der Kindertagesstätte. Sie dienen als Richtschnur langfristiger Organisationsentwicklung. Zur Festlegung auf eigene strategische Ziele kann sich die Kita zum Beispiel folgende Fragen stellen:

- 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 Organisation 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. Dann werden sie zur Vorbereitung des Abschlussworkshops gebündelt, als Maßnahmenpläne festgehalten oder unter den strategischen Ziele, die die Einrichtung für sich festlegt, zugeordnet. Der von der Kindertagesstätte gemachte Vorschlag zu strategischen Entwicklungszielen wird auf dem Abschlussworkshop mit der Gutachterin diskutiert. Hat sich die Kindertagesstätte auf strategische Entwicklungsziele geeinigt, werden diese mit Hilfe des Gutachters überprüfbar (mit Indikatoren) formuliert. Die strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der Kita und der Testierungsstelle formal vereinbart und haben damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen verpflichtenden Charakter für die Retestierung (vgl. Kapitel 14).

Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die Qualitätsentwicklung nicht nur aus sich wiederholender Qualitätssicherung besteht. Jeweils zum Ende einer Qualitätsentwicklungsperiode wird also bestimmt, wo die Organisation in vier Jahren – bei der Retestierung – stehen will. Dabei geht es nicht nur darum, die Qualität immer weiter zu erhöhen, sondern es ist vor allem wichtig, die Qualitätsmaßstäbe mit Blick auf die sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen so zu verändern, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist.

Die Entwicklung der Qualitätsentwicklung:



14. 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 etwa 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 Gutachtenden 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 Überprüfungen der Zielerreichung aus dem QB 10 (Steuerung/Controlling) ergeben?
- Welches Thema bzw. welche Fragestellung ist für die Organisation aktuell von Bedeutung?

Mögliche weitere Themen können sein:

- der Selbstreport für die Retestierung
- der Blick auf die Qualitätsentwicklung seit der vorangegangenen Testierung

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 genauso aufgebaut und es gelten die gleichen Bedingungen zur Erfüllung der Anforderungen. Auch der Selbstreport für die Retestierung muss in sich geschlossen und **selbsterklärend** geschrieben sein.

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 Organisation 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, das heißt, er muss den **aktuellen Bedingungen** der Organisation entsprechen. Wenn es Veränderungen in den Verfahren, Abläufen, Prozessen gegeben hat, müssen diese im Selbstreport benannt werden. Wenn die bewährten Verfahren, Abläufe, Prozesse fortgeführt wurden, kann auch deren Beschreibung im Selbstreport unverändert bleiben. Es ist unbedingt zu empfehlen, **den Selbstreport kontinuierlich aktuell zu halten**, wenn man sich umfangreiche Überarbeitungen, die dann in der Regel viel mehr Zeit kosten, kurz vor der Retestierung ersparen will.

Die berichteten inhaltlichen **Ergebnisse** der abgeschlossenen Entwicklungsphase müssen in jedem Fall aktuell sein, das heißt 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 wird. Wenn die Ziele nicht erreicht oder verändert (zum Beispiel weil sich Umweltbedingungen geändert haben) wurden, muss dies schlüssig begründet werden. Das Teilkapitel 12b enthält die neuen strategischen Entwicklungsziele zur Erfüllung der Anforderungen von QB 12.

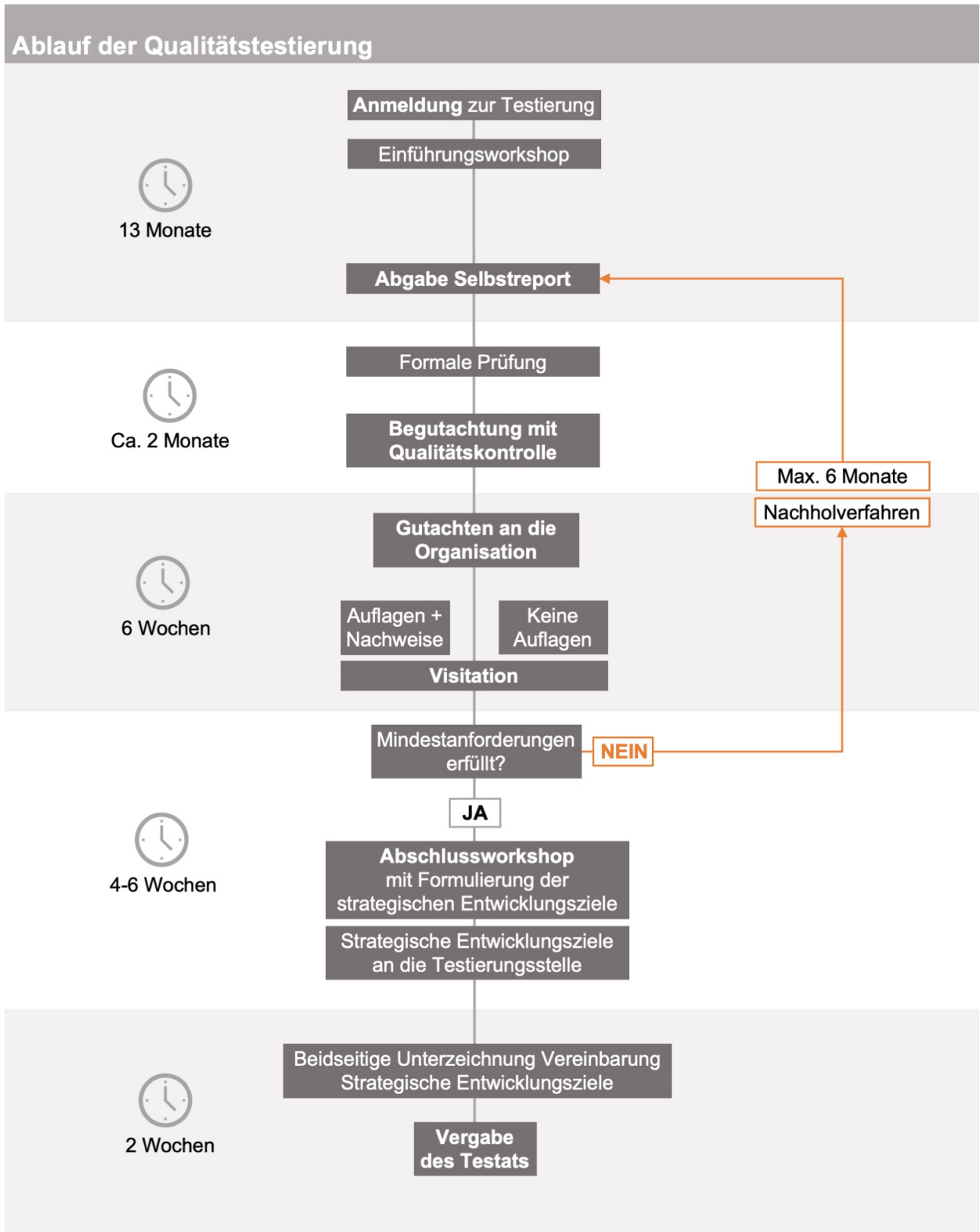
Weitere Erläuterungen zum Selbstreport finden Sie in Kapitel 9.

15. Der Ablauf 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 Organisation statt. Dabei wird auch ein erster Blick auf die Ausgangssituation der Kindertagesstätte im Hinblick auf die Qualitätsbereiche geworfen. Die Gutachter*innen werden von der Testierungsstelle gestellt. Mit der Anmeldung zur erstmaligen Testierung startet eine 13-monatige Periode der Qualitätsentwicklung, die mit der Abgabe des Selbstreports endet.
2. Die Bearbeitung der Qualitätsbereiche beginnt mit der Erarbeitung des **Leitbildes**. Teil des Leitbildes ist die **Definition gelungenen Lernens** im Sinne einer umfassenden Entwicklung der Kinder.
3. In den **Qualitätsbereichen** nimmt die Organisation selbst eine Bestandsaufnahme vor und evaluiert, wie sie mit Blick auf die jeweiligen Anforderungen derzeit aufgestellt ist. Daraus leitet sie Entwicklungsaufgaben ab und führt entsprechende Maßnahmen durch. Die **Erfüllung der (Mindest-)Anforderungen** sowie die Erreichung der darüber hinausgehenden eigenen Qualitätsziele werden dabei intern überprüft.
4. Dieser gesamte Prozess wird im **Selbstreport** beschrieben und in einem Qualitätshandbuch dokumentiert. Der Selbstreport begründet die organisationale Struktur und das Arbeitshandeln aus dem professionellen Verständnis gelungener Lernprozesse heraus. Der Selbstreport ist wie die Qualitätsbereiche gegliedert, weist die Erfüllung der (Mindest-) Anforderungen nach und muss aus sich heraus verständlich (selbsterklärend) sein. Es reicht nicht, nur die angewendeten Qualitätsverfahren zu beschreiben, sondern es müssen zwingend inhaltliche Aussagen über die **Ergebnisse** der Qualitätsentwicklung gemacht werden. Die **obligatorische Vorlage** des Selbstreports stellt sicher, dass alle wichtigen Angaben gemacht werden.
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 Gutachtende verfasst ein Gutachten, das 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, das heißt zu den Stärken und Entwicklungspotenzialen der Kindertagesstätte.
6. Im Anschluss an die Begutachtung findet zur Beantwortung offener Fragen und zur Prüfung von Nachweisen eine **Visitation** der Kita statt. Hier werden Gespräche mit der Leitung und mit den Mitarbeiter*innen geführt. Die Visitation dient in der Hauptsache der Unterstützung der Organisation. 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.
7. Im **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 Organisation 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 Kindertagesstätte 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 kostenpflichtig 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, das heißt die Organisation muss sich spätestens 9 Monate vor Ablauf des Testats anmelden. Der aktualisierte Selbstreport zur Retestierung wird spätestens 5 Monate vor Ablauf des Testats abgegeben. 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 organisationsspezifische Themen aufgreift und so die Qualitätsentwicklung unterstützt.

Auf einen Blick: Der Ablauf der Qualitätstestierung:



16. 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:

1. Webseiten des Lizenzgebers (www.artset.de) und der Testierungsstelle (www.conflex-qualitaet.de) mit aktuellen Informationen
2. das Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de)
3. praktische Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge
4. Beratung durch die Testierungsstelle
5. regelmäßige Newsletter
6. ein Gutachter*innen- / Berater*innennetzwerk
7. die Publikationsliste zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

Das **Ziel der LQK-Netzwerkarbeit** ist es, 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 und Qualitätswerkzeuge

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-Anwenderorganisationen zur Verfügung. Auf diese Weise wird zusätzliches Know-how in den Qualitätsentwicklungsprozess eingespeist. Die Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge sind speziell für den Kontext der Qualitätsentwicklung nach LQK konzipiert und sollen das Qualitätsmanagement der Organisationen und die Erstellung des Selbstreports anregen und unterstützen.

Beratung durch die Testierungsstelle

Die Beratung wird von der Testierungsstelle 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 Inanspruchnahme von Beratung durch die Testierungsstelle und der Qualität des jeweiligen Selbstreports der Organisation ein deutlicher Zusammenhang besteht.

Die Newsletter

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

Das Gutachter*innen- / Berater*innennetzwerk

Selbstständiger Teil des Netzwerkes ist das Gutachtendennetzwerk. 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.

17. 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 Organisation, die den Testierungsprozess erfolgreich durchlaufen 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 Organisation. 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 Kindertagesstätte. Durch das gesamte Motiv, das aus vielen einzelnen Keramikfliesen besteht, wird die Gesamtheit deutlich, die Idee bzw. das gemeinsame Qualitätsprojekt in der Kitaplanlandschaft. So bringt das Netzwerkbild die beteiligten Organisationen in einen Zusammenhang. Jede für sich und alle gemeinsam stehen für eine sich ständig weiter entwickelnde Qualität in der Bildung.

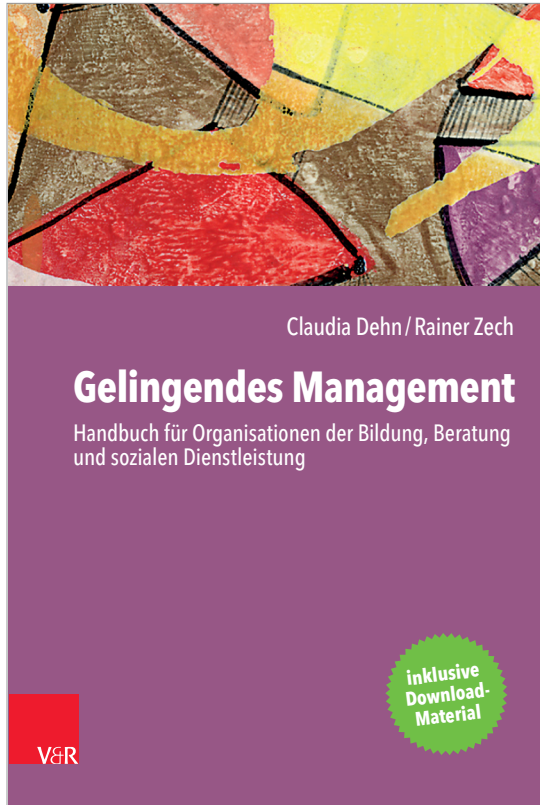
Das Netzwerkbild:



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

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen?

Dieser Band liefert 46 Instrumente aus der systemischen Beratungspraxis.



Claudia Dehn | Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung

2020. 242 Seiten mit 38 Abb., 29 Tab. und Download-Material, kartoniert

€ 30,- D | € 31,- A

ISBN 978-3-525-40702-8

eBook: € 23,99 D | € 24,70 A

ISBN 978-3-647-40702-9

DIE AUTORIN | DER AUTOR

Claudia Dehn, Soziale Verhaltenswissenschaftlerin, Marketing-Kommunikationswirtin, zertifizierter Gestalt-Coach, ist Geschäftsführerin der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Prof. Dr. Rainer Zech, Sozialwissenschaftler und Organisationsberater, ist Geschäftsführer der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen? Wie können Prozess und Ergebnis für alle Beteiligten sinnvoll sein und die jeweilige Handlungsfähigkeit steigern?

Die Kategorie des gelingenden Managements bietet nützliche Praxistipps für die Arbeit in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen. Zugeschnitten auf den sozialen Bereich zeigen Rainer Zech und Claudia Dehn, wie diese Organisationen funktionieren und inwiefern sie sich von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden. Mit ihrem Buch entwerfen die Autoren eine Managementlehre, die den organisationalen Erfolg ganzheitlich in den Blick nimmt und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wieder in den Vordergrund rückt. Zusätzliches Download-Material ermöglicht ein einfaches Arbeiten mit den vorgestellten Managementinstrumenten.



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

www.qualitaets-portal.de

