



Berliner Kita-Institut
für Qualitätsentwicklung

Interne Evaluation zum **Berliner Bildungsprogramm**

Ergebnisse einer **qualitativen Studie**
zu Prozessen und Wirkungen der internen Evaluation in Berliner Kitas

Impressum

Das **Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi)** ist ein Institut der Internationalen Akademie Berlin für innovative Pädagogik, Psychologie und Ökonomie gGmbH (INA) und arbeitet im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie. Seit Juni 2008 unterstützt und begleitet das BeKi die Implementierung des Berliner Bildungsprogramms in die Praxis der Kindertageseinrichtungen. Auf der Grundlage der Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG) setzt sich das BeKi für die fortlaufende Qualitätsentwicklung aller Berliner Kindertageseinrichtungen ein.

Die Arbeit des BeKi erfolgt in Abstimmung mit den Mitgliedern der **Arbeitsgruppe QVTAG**, zu denen neben der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung, die der LIGA angehörenden Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Berlin sowie der Dachverband der Kinder- und Schülerläden e.V. (DaKS) und die städtischen Eigenbetriebe gehören.

Autorinnen:

Milena Hiller, M.Ed.
Henriette Heimgaertner, M.A.

Unter Mitarbeit von:

Dipl. Päd. Björn Sturm
Ann-Christin Maier

Methodische Beratung:

Dipl.-Psych. Rubina Vock, Institut für Qualitative
Forschung (IQF) in der INA Berlin gGmbH

Herausgeber:

Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi)
in der INA Berlin gGmbH
Erich-Steinfurth-Str.7
10243 Berlin
www.beki-qualitaet.de

Im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für
Bildung, Jugend und Familie

Senatsverwaltung
für Bildung, Jugend
und Familie



Zitierhinweis:

Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (Hg.)
(2017): Interne Evaluation zum Berliner Bildungs-
programm. Ergebnisse einer qualitativen Studie zu
Prozessen und Wirkungen der internen Evaluation
in Berliner Kitas. Berlin.

© August 2017

Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugs-
weise, mit Quellenangabe gestattet.

Vorwort

Liebe Leser*innen,

die interne Evaluation zum *Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege (BBP)* hat sich als Maßnahme der Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG) fest etabliert. Sie ist für alle Träger öffentlich geförderter Kitas verpflichtend und ist eingebettet in ein Gesamtsystem zur Qualitätsentwicklung, das darauf abzielt, die pädagogische Arbeit zunehmend am BBP auszurichten. Neben der internen Evaluation sind die Weiterentwicklung der Kita-Konzeption und die externe Evaluation verbindliche Elemente der QVTAG. Diese drei Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ergänzen sich gegenseitig. Interner und externer Evaluation gemeinsam ist die Philosophie, Erreichtes wertzuschätzen, anhand fachlich begründeter Qualitätsansprüche Entwicklungsbedarfe zu erkennen und darauf aufbauend einzuschätzen, welche Veränderungen unter den gegebenen Bedingungen umsetzbar sind. So wird die Eigenverantwortung der Pädagog*innen für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit gestärkt.

Die drei bisher vom BeKi durchgeführten Fragebogenerhebungen zu Praxiserfahrungen der Kitas mit der internen Evaluation¹ zeigen die hohe Akzeptanz der internen Evaluation und ihren

Nutzen für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in Berliner Kitas.

In 89% der befragten Kitas wurden in einem Zeitraum von zwei Jahren interne Evaluationen durchgeführt. Der Nutzen der internen Evaluation wird von 96% der Kita-Leitungen als hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt. Die Kita-Leiter*innen hoben insbesondere hervor, dass Stärken und Entwicklungsbedarfe der Kita erkannt und die eigene Arbeit individuell sowie im Team reflektiert wurde. Im Ergebnis stärkt die interne Evaluation demnach den Zusammenhalt im Team und verbessert die Planung und Gestaltung der pädagogischen Arbeit.²

Mit der vorliegenden, ersten rein qualitativen Studie werden nun die breit angelegten Fragebogenerhebungen durch eine fokussierte Analyse der Prozesse und Wirkungen von internen Evaluationen in einer kleinen Stichprobe von Kita-Teams ergänzt.

Mit sechs Kita-Teams wurden zu zwei Zeitpunkten Gruppendiskussionen geführt. Nach dem Verlauf und ihren Einschätzungen zu der zuletzt durchgeführten internen Evaluation gefragt, kamen die Pädagog*innen untereinander ins

Gespräch und setzten so ihre eigenen Schwerpunkte.

In der Auswertung wurden, durch Offenheit in der Analyse und die Konzeptualisierung des Gesagten, Phänomene herausgearbeitet, die Prozesse und Wirkungen der internen Evaluation besser verständlich machen. So ermöglicht die Studie Erkenntnisse, die über Fragebogenerhebungen nicht gewonnen werden können. Beispielsweise konnte bisher nicht erklärt werden, warum ein Viertel der 2014 befragten Kitas angab, dass die interne Evaluation weniger oder nicht zur Erleichterung der Arbeit mit dem BBP beiträgt. Die vorliegende Studie veranschaulicht, welche unterschiedlichen Ausprägungen ‚Arbeit auf der Grundlage des BBP‘ haben kann. Außerdem wird ersichtlich, dass die interne Evaluation wie eine Lupe den Blick auf einen Teilbereich der pädagogischen Arbeit lenkt, aber nur unter bestimmten Voraussetzungen auch zu einer leichteren Orientierung im BBP beiträgt.

Die Art und Weise wie Kita-Teams interne Evaluation begreifen und anwenden zeigt, dass Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung als Prinzipien der Qualitätsentwicklung eine hohe Bedeutung für den Prozess und die Wirkungen der internen Evaluation haben.

Das BeKi-Team dankt den Pädagog*innen, die sich mit viel Zeit und Vertrauen an dieser Studie beteiligt haben. Sie ermöglichten uns authentische Einblicke in die Prozesse und Wirkungen der internen Evaluation.

Ausgewählte Zitate ermöglichen einen Einblick in die Gruppendiskussionen und sind in blau unterlegten Kästen hervorgehoben. Diese werden im Sinne der Forschungsmethode originalgetreu in Umgangssprache wiedergegeben. Lediglich Füllwörter oder Dopplungen wurden gekürzt. Diese Modifizierung wurde zugunsten der Lesbarkeit nicht gesondert gekennzeichnet.

Am Ende jedes Kapitels werden Intention und Anwendung des Roten Ordners reflektiert und auf ‚Merkzetteln‘ zusammengefasst, welche praktischen Schlussfolgerungen aus den gewonnenen Erkenntnissen gezogen werden können. Sie laden Kita-Teams, Träger und Multiplikator*innen zur Begleitung interner Evaluationen ein, sich Anregungen für die eigene Praxis der internen Evaluation herauszugreifen.

¹ Bisher führte das BeKi drei Fragebogenerhebungen in den Jahren 2010, 2012 und 2014 durch. Die Abschlussberichte sind abrufbar unter <http://www.beki-qualität.de/index.php/materialien-und-berichte.html>.

² Vgl. BeKi (2016), S. 7-9.

Inhalt

Einleitung	1
Ziele und Forschungsmethode der Studie	2
Wer wurde befragt?.....	2
Wie wurden die Kita-Teams befragt?	3
Wie wurden die Gruppendiskussionen ausgewertet?.....	3
Sind die Ergebnisse repräsentativ?.....	4
Exkurs: Verfahrensschritte des Roten Ordners	5
Rahmen und Orientierung für Entwicklungsprozesse	7
Zeit und Rahmen für Reflexion und Austausch im Team.....	7
Personalsituation und Teamklima	8
Orientierungsrahmen für Entwicklungsprozesse.....	10
Das Berliner Bildungsprogramm als Autorität	11
Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners.....	14
Merkzettel für die Praxis:.....	15
Externe Unterstützung und Steuerung der internen Evaluation	16
Anregung und Unterstützung der Teams.....	16
Begleitung durch Multiplikator*innen	18
Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners.....	22
Merkzettel für die Praxis:.....	23

Entwicklungs Offenheit auf individueller Ebene und Teamebene	24
Verständnis von Qualitätsentwicklung	24
„Entwicklungsfenster“ auf Teamebene	28
Individuelle Bewusstwerdungsprozesse	29
Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners	30
Merkzettel für die Praxis:.....	32
Struktur und Vertrauen während der Nachbereitung	33
Wechselwirkung von individueller und Teamentwicklung	35
Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners	37
Merkzettel für die Praxis:.....	38
Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen.....	39
Erkenntnisse bewusst in Haltung verankern	39
Transfer praxisleitender Orientierung auf Handlung.....	42
Bedingungen für eine nachhaltige Entwicklung der pädagogischen Praxis.....	45
Einfluss der internen Evaluation auf die Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten der Kinder	47
Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners	49
Merkzettel für die Praxis:.....	51
Schlussfolgerungen	52
Prinzipien der Qualitätsentwicklung und ihre Wirkung.....	54
Verwendete und empfohlene Literatur.....	56

Einleitung

Dieser Bericht stellt die Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Prozessen und Wirkungen der internen Evaluation zum ‚Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege‘ dar und leistet damit einen Beitrag zur weiteren Entwicklung der Qualität in Berliner Kindertagesstätten.

Die für diese Studie gewählte Methodik der ‚Grounded Theory‘ und ihre Bedeutung für den Erkenntnisprozess sowie die Auswahl der Stichprobe und die Form der Befragung werden eingangs kurz vorgestellt und erläutert.

Die Ergebnisdarstellung beginnt mit den **Rahmenbedingungen** für die interne Evaluation. Aufgrund des Studiendesigns wurden nur Kitas befragt, die die ‚Materialien für die interne Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm‘ (Roter Ordner) nutzen. Als relevante Einflussfaktoren für Entwicklungsprozesse wurden insbesondere die zeitlichen Abläufe und der organisatorische Rahmen der internen Evaluation sowie die Personalsituation in den Kitas identifiziert. Zudem ist die **Orientierung am Berliner Bildungsprogramm** in den befragten Kitas deutlich verankert und bildet so die Basis für die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen pädagogischen Arbeit.

Die befragten Kitas erhielten in unterschiedlicher Form und Intensität **Unterstützung und Anre-**

gung durch ihren Träger und Multiplikator*innen, die für die Begleitung der internen Evaluation qualifiziert sind. Ebenso unterschieden sich die Kitas in der Anwendung der **Verfahrensschritte des Roten Ordners**.

Das im Team ausgeprägte **Verständnis von Qualitätsentwicklung** beeinflusst den Verlauf und das Ergebnis der internen Evaluation. Die Kitas stellten sich im Verlauf der internen Evaluation Klärungs-, Verständnis-, Reflexions- und Diskussionsprozessen und konnten diese als **Motoren für die Entwicklung von Qualität** nutzen. Diese inhaltlichen Auseinandersetzungen im Team führten zu deutlich wahrnehmbaren, wenn auch teilweise nicht geplanten Effekten.

Die Art der **Nachbereitung** der internen Evaluation beeinflusste, welche selbst gesetzten Ziele das Team erreichen konnte. Einige Teams zeigten ein strukturiertes gemeinsames Vorgehen, während andere darauf vertrauten, dass beschlossene Maßnahmen eigenverantwortlich umgesetzt werden.

Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen kann insbesondere erzielt werden, wenn sich in Folge der internen Evaluation die Haltung der Pädagog*innen weiterentwickelt und dies auf die pädagogische Handlungsebene übertragen wird.

Ziele und Forschungsmethode der Studie

Die bisher durchgeführten Fragebogenerhebungen zeigen eine hohe Akzeptanz und den vielfältigen Nutzen der internen Evaluation.³ Gleichzeitig geben sie kaum Hinweise darauf, welche Prozesse und Wirkungen tatsächlich in den Kitas ausgelöst werden. Dieser Frage konnte mit der qualitativen Studie nachgegangen werden, indem ausführliche und verlaufsorientierte Gespräche mit Kita-Teams geführt und diese ergebnisoffen und strukturiert im Forschungsteam ausgewertet wurden.

Wer wurde befragt?

Die überwiegende Mehrheit der Berliner Kitas nutzen die von der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung herausgegebenen ‚Materialien zur internen Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm‘ (in Berliner Kitas als ‚Roter Ordner‘ bekannt). Die Studie bezieht sich deshalb auf interne Evaluationen, die mit diesen Materialien durchgeführt wurden.

An der Studie konnten Kitas teilnehmen, die zwischen März und Juni 2016 eine interne Evaluation mit dem Roten Ordner durchgeführt haben.

Im Februar 2016 wurden alle Träger von Kitas in Berlin angeschrieben und gebeten, ihre Kitas zur Teilnahme an der Studie anzuregen. Darüber hinaus wurden ganz im Sinne der ‚Grounded Theory‘

nach den ersten Befragungen gezielt Träger angesprochen, um die Stichprobe zu vervollständigen.

Insgesamt erklärten sechs Kita-Teams ihre Bereitschaft, sich an der Studie zu beteiligen. Darunter waren zwei kleine, zwei mittlere und zwei große Kitas von drei Trägern mit vielen Kitas und drei Trägern mit einer Kita bzw. wenigen Kitas.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Befragung führte dazu, dass sich Kita-Teams meldeten, die überwiegend positive Erfahrungen mit der internen Evaluation verbinden. Gleichwohl wurde bereits in telefonischen Kontakten vorab deutlich, dass ein Kita-Team auch kritische Anmerkungen zum Roten Ordner in die Studie einbringen möchte. Ein anderes Team wurde vom Träger für die Teilnahme vorgeschlagen, äußerte sich im Telefonat zunächst verhalten und entschloss sich offenbar eher aus Gefälligkeit zur Teilnahme.

Eine Besonderheit der Stichprobe ist, dass vier der sechs Kita-Teams einen Aufgabenbereich aus dem durch das aktualisierte Berliner Bildungsprogramm (2014) neu definierten Evaluationsbereich ‚Orientierungsqualität‘ gewählt hatten. In diesen Aufgabenbereichen werden Wertvorstellungen, Überzeugungen, Ziele und Einstellungen zum Bildungsverständnis, zu den Zielen pädagogischen

Handelns und zum professionellen Selbstverständnis evaluiert⁴.

Wie wurden die Kita-Teams befragt?

Mit den teilnehmenden Kita-Teams wurden Gruppendiskussionen geführt, die aufgenommen und verschriftlicht wurden.

Gruppendiskussionen zeichnen sich durch eine **offene, prozessorientierte Gesprächsführung** aus. Die am Gespräch Teilnehmenden kommen über die Fragen des Forschungsteams untereinander in die Diskussion und entwickeln so neue gemeinsame Positionen oder Erkenntnisse.

Mit vier der sechs Kita-Teams konnten zwei Gruppendiskussionen geführt werden. Die erste Gruppendiskussion fand wenige Wochen nach der internen Evaluation statt und die zweite Gruppendiskussion etwa ein halbes Jahr später. Mit zwei Kita-Teams konnte in einem Fall aufgrund des Forschungszeitplans und im anderen Fall aufgrund der Kapazität der Kita nur eine Gruppendiskussion geführt werden. Insgesamt nahmen 33 Pädagog*innen an den Gruppendiskussionen teil.

In der ersten Gruppendiskussion wurde in jeder der beteiligten Kitas nach dem Verlauf der letzten internen Evaluation, nach den Erfahrungen und Bewertungen des Teams und nach Maßnahmen zur Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit,

die während der internen Evaluation beschlossen wurden, gefragt.

Die zweite Gruppendiskussion fand nach einer Auswertungsphase der ersten Gruppendiskussionen statt. In diesen Gesprächen wurden vorläufige Ergebnisse mit den Kita-Teams diskutiert. So konnten die ersten Erkenntnisse durch das Kita-Team bestätigt, präzisiert und ergänzt werden. Außerdem wurde danach gefragt, wie die interne Evaluation nachbereitet wurde und welche Veränderungen die Kita-Teams wahrnehmen.

Wie wurden die Gruppendiskussionen ausgewertet?

Das Forschungsteam entschied sich bewusst für ‚Grounded Theory‘ als Forschungsmethode⁵. Der Ansatz ist geprägt von einer fragenden und wertschätzenden Perspektive der Forschenden: Pädagog*innen werden als aktive und eigenverantwortliche Subjekte im Qualitätsentwicklungsprozess wahr- und ernst genommen. Zugleich wird der Blick auf das System Kita und den Gesamtprozess der Qualitätsentwicklung gelenkt; beide beeinflussen die Handlungsmöglichkeiten und Erfahrungen der Kita-Teams.

‚Grounded Theory‘ beginnt mit der Auswahl und gezielten Vervollständigung der Stichprobe („theoretisches Sampling“).

Außerdem zeichnet sich ‚Grounded Theory‘ durch eine besondere Art des Kodierens aus. Das Forschungsteam sucht nicht im Text nach vorab festgelegten Inhalten, sondern zieht aus dem Gesagten Konzepte, Deutungen und Erklärungen heraus. Diese ‚Phänomene‘ werden mit Begriffen benannt, „die abstrakter und prägnanter sind als oberflächliche, allgemein gehaltene Beschreibungen“⁶ (‚Konzeptualisierung‘). Dabei wird nicht nur analysiert, was die Pädagog*innen in der vorliegenden Studie gesagt haben, sondern auch wie und in welchen Zusammenhängen sie sich äußerten.

Die daraus entwickelten ‚Kategorien‘ werden miteinander in Zusammenhang gebracht: Es werden Vergleiche zwischen möglichst unterschiedlichen Gruppendiskussionen bzw. Kita-Teams gezogen (‚Kontraste‘). Auch das theoretische Wissen und die Vorerfahrungen der Forschenden fließen in die Analyse ein und werden immer wieder reflektiert (‚sensitives Kodieren‘).

In einem längeren Prozess verdichten sich die Kategorien zu einem Bedingungsgefüge, aus dem eine ‚gegenstandsgeleitete Theorie‘ entwickelt werden kann. So werden nicht nur individuelle Aussagen der befragten Kita-Teams ermittelt, sondern die zugrundeliegenden Deutungen und Konzepte herausgearbeitet.

Sind die Ergebnisse repräsentativ?

Der Forschungsansatz ‚Grounded Theory‘ ermöglicht, Verständnisse und Einsichten der Kita-Teams zu Wirkungen der internen Evaluation zu identifizieren. Die daraus entwickelte Theorie und die ihr zugrundeliegenden Deutungen und Konzepte sind – im Unterschied zu individuellen Einzelaussagen – übertragbar. Zudem repräsentiert ein Kita-Team Erfahrungen und Handlungsweisen, die auch in anderen Teams so oder ähnlich ausgeprägt sind. Eine kleine Stichprobe steht somit für viele in der Praxis vorfindbare Erfahrungen und Handlungsweisen.

Bei einem Fachtag für Multiplikator*innen zur Begleitung interner Evaluationen im März 2017 erkannten viele der Teilnehmenden die beschriebenen Prozesse und Handlungszusammenhänge aus eigenen Erfahrungen mit Kitas wieder und bestätigten auf diese Weise die herausgearbeiteten Konzeptualisierungen.

³ Vgl. BeKi (Hg.)(2016).

⁴ Vgl. BBP (2014), S. 24, S. 29 & S. 32.

⁵ Franz Breuer (2010).

⁶ Muckel, Petra (2011), S. 338.

Exkurs: Verfahrensschritte des Roten Ordners

Die kontinuierliche interne Evaluation ist in Berlin für alle öffentlich geförderten Kitas verbindlich in der ‚Vereinbarung über die Qualitätsentwicklung in Berliner Kindertagesstätten‘ (QVTAG) festgeschrieben.

Aufgrund des Studiendesigns wurden nur Kitas befragt, die die ‚Materialien für die interne Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm‘ (Roter Ordner) nutzen. Damit lagen allen internen Evaluationen in den befragten Kitas dieselben Instrumente zugrunde.

Um die einrichtungsbezogenen Strategien der befragten Kita-Teams besser nachvollziehen zu können, werden vorab kurz die Verfahrensschritte des Roten Ordners dargestellt.⁷

Schritt 1: Erkunden

In diesem Schritt erkunden die Leitung und das Team die Situation in der Kita. Hierzu zählen die aktuellen pädagogischen Themen und inhaltlichen Schwerpunkte des Teams sowie die Teamkonstellation. Zudem werden die Rollen der Beteiligten – insbesondere von Leitung und gegebenenfalls externer Begleitung – geklärt.

Schritt 2: Aufgabenbereich auswählen

Das Team wählt auf Grundlage der aktuellen Themen und Bedarfe den Aufgabenbereich für die interne Evaluation aus. Die Leitung entscheidet, ob sie selbst die interne Evaluation begleitet oder ein*e dafür ausgebildete*r Multiplikator*in von außen diese Aufgabe übernimmt.

Schritt 3: In den ausgewählten Aufgabenbereich einführen

Dieser Schritt ermöglicht allen Pädagog*innen sowie ggf. weiteren Mitarbeiter*innen, ein gemeinsames Verständnis für die Inhalte der Qualitätsansprüche und -kriterien des Aufgabenbereiches zu entwickeln und sich thematisch einzustimmen. Hierzu können unterschiedliche Methoden genutzt werden. Bei der gemeinsamen Sichtung der Qualitätsansprüche und -kriterien werden Fragen und die verwendeten Begriffe geklärt.

Schritt 4: Strukturierte Selbsteinschätzung

Mithilfe des Instruments der Selbsteinschätzung reflektieren alle Pädagog*innen individuell ihr fachliches Handeln und schätzen die eigene Arbeit anhand von Qualitätsansprüchen und -kriterien ein.

Schritt 5: Ergebnisse der Selbsteinschätzung darstellen

Die Ergebnisse der individuellen Selbsteinschätzungen werden anonym auf ein Plakat übertragen. Es wird deutlich, bei welchen Qualitätsansprüchen die Einschätzungen der Teammitglieder übereinstimmen und wo sie weit auseinanderliegen. So wird ein erstes Qualitätsprofil des Teams sichtbar, das Grundlage der anschließenden Gruppendiskussion sein wird.

Schritt 6: Strukturierte Gruppendiskussion

In diesem Schritt werden individuelle Beispiele zur Realisierung der Qualitätsansprüche im Team vorgestellt. Anschließend wird eine zusammenfassende Einschätzung des Qualitätsniveaus der Kita zu diesem Aufgabenbereich erarbeitet. Dabei ist relevant, ob das Team einen gemeinsamen Standpunkt in der Bewertung hat oder ob es unterschiedliche Einschätzungen gibt. Zuletzt werden gemeinsam Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung beraten und beschlossen.

Schritt 7: Prozesse dokumentieren und reflektieren

Die gewonnenen Erkenntnisse werden gesichert und der Prozess für das Team selbst, die Kinder, Eltern und den Träger dokumentiert. Ziele und konkrete Vorhaben werden anhand eines Maßnahmenplans weiterverfolgt.

Schritt 8: Ziele überprüfen und Konzeption weiterentwickeln

Zu einem späteren Zeitpunkt wird überprüft, inwieweit die selbst gesteckten Ziele erreicht und die geplanten Maßnahmen umgesetzt wurden. Bei Bedarf werden Maßnahmen zur Zielerreichung angepasst. Neu gewonnene Einstellungen und Handlungsweisen werden in die Konzeption aufgenommen.

⁷ Vgl. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (Hg.) (2015), S. 11-13.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus der Studie dargestellt.

Elementar ist die Gliederung in die drei Ebenen Rahmenbedingungen, externe Unterstützung und Steuerung der internen Evaluation sowie Offenheit für Entwicklung auf individueller und Teamebene, die angeregt aber nicht erzwungen

werden kann. Abschließend wird die Nachbereitung der internen Evaluation in den Blick genommen.

Zum Abschluss eines jeden Kapitels werden Intention und Anwendung des Roten Ordners reflektiert, daraus praktische Hinweise abgeleitet und auf ‚Merkzetteln‘ festgehalten.

Rahmen und Orientierung für Entwicklungsprozesse

Zeit und Rahmen für Reflexion und Austausch im Team

In allen Kitas hebt sich die interne Evaluation durch den **inhaltlichen Fokus** auf einen Aufgabenbereich des BBP deutlich von regulären Teambesprechungen ab.

„Es ist halt wie so ne Lupe, ne. Die dann immer auf einen bestimmten Teilbereich noch mal genau guckt. So alles andere ist sehr speziell. Da geht es eben auch so um Dinge, wie jetzt findet das Opferfest statt, wie machen wir das, wer macht da was? Dann gibt es Beobachtungen zu Kindern, die wir klären ja, dann geht es einfach auch um Alltagsbeschlüsse. So und das sind Dinge, die sind wichtig. Wenn wir das nicht tun würden, würde es aus dem Ruder laufen. Und diese Evaluation, ist dann eben das Brennglas, das über diesen einen Punkt gehalten wird, und dann wird geguckt, wie sind wir da.“

Im Unterschied zu Teambesprechungen können Klärungsprozesse während einer internen Evaluation ausführlicher gestaltet werden. Insbesondere für große Teams bietet die interne Evaluation eine **herausgehobene Zeit für Reflexion und Austausch im Team**.

„Und gerade diese Klärung, finde ich, fehlt in großen Teams oft. Es ist die Zeit nicht da, um Themen bis zum Ende zu klären und das ist hier eher möglich gewesen.“

Sehr deutlich wurde, dass die interne Evaluation einen **klar definierten organisatorischen Rahmen** braucht. So können die Teams gut inhaltlich in die Reflexion und Diskussion einsteigen und Klärungsprozesse intensiv verfolgen.

Eine Erkenntnis dieser Studie ist, dass unter bestimmten Bedingungen eine **(zwei)geteilte interne Evaluation** mit Terminen im Abstand von wenigen Wochen gewinnbringend sein kann. In einer Kita wurde dieses Modell erfolgreich angewendet. Das Team sah darin den Vorteil einer intensiveren Reflexion des Themas. Die Pädagog*innen nutzten die Zeit zwischen den Terminen, um sich im Alltag entlang der Qualitätsansprüche und -kriterien selbst zu beobachten und auf dieser Basis die Selbsteinschätzung auszufüllen.

„Ein Stück weit nachhaltiger. Dadurch, dass du dich zwei Wochen intensiv – oder nicht intensiv, aber eben in den Zwischenräumen immer wieder mit dem Thema beschäftigst und das immer wieder hervorholst, bleibt das doch mehr hängen.“

Im Gegensatz dazu war ein anderes Team frustriert, weil die interne Evaluation im Rahmen mehrerer Teambesprechungen „gestückelt“ durchgeführt wurde. So entstand der Eindruck, bei jedem Termin wieder einen Schritt zurückgehen zu müssen und nicht fertig zu werden. Diesem Team fehlte der klar definierte organisatorische Rahmen für die interne Evaluation.

Beide Erkenntnisse zu den **zeitlichen Abläufen und zum organisatorischen Rahmen** der internen Evaluation werden verdeutlicht durch Wünsche mehrerer Kita-Teams nach herausgehobener Zeit für die interne Evaluation. Konkrete Vorschläge der Teams beinhalteten eine Teamreise zur Durchführung und fest vereinbarte Termine zur Nachbereitung der internen Evaluation sowie einen Reflexionstag zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

Personalsituation und Teamklima

Die jeweils aktuelle Personalsituation beeinflusst Verlauf und Ergebnis der internen Evaluation. Dabei umfasst die Personalsituation mehr als die jeweilige Erzieher*in-Kind-Relation. Für die interne Evaluation spielen ebenso **Teamgröße, Teamklima** und ein **gemeinsames Verständnis** der pädagogischen Arbeit eine Rolle.

In großen Teams benötigen Veränderungsprozesse mehr Zeit als in kleinen Teams, um sich im gesamten Haus durchzusetzen. Dies ist auch

abhängig davon, inwieweit die einzelnen Teammitglieder ihr Verständnis pädagogischen Handelns teilen. In kleinen Teams wird bereits bei der Auswahl neuer Teammitglieder bewusst darauf geachtet, dass neue Kolleg*innen gut ins Team passen und die Einstellungen und Haltungen des bestehenden Teams teilen. In großen Teams können – auch bei grundsätzlicher konzeptioneller Übereinstimmung – die fachlichen Einstellungen einzelner Teammitglieder stärker voneinander abweichen. Dann dauert es länger, um eine von allen getragene Veränderung anzugehen und umzusetzen.

A: „Aber es ist schon ein längerer Prozess. Also es verändert sich wirklich nicht von heute auf morgen. Also wenn wir jetzt noch mal bei dem Frühstücksbeispiel bleiben, ist das wirklich ein Prozess, der teilweise ja wirklich über mehrere Jahre gehen kann.“

B: „Halte ich auch für völlig normal, ne, also jeder hat eine eigene Haltung und Einstellung.“

A: „Richtig, und die zu verändern dauert eben länger. Das geht eben nicht von heute auf morgen.“

Anhand dieses Zitats wird auch deutlich, dass sich **individuelle und gemeinsame Entwicklungsprozesse** wechselseitig beeinflussen. Einerseits können einzelne Teammitglieder den Entwicklungsprozess des ganzen Teams anregen, anderer-

seits wurde insbesondere in großen Kitas die Initiative einzelner Pädagog*innen teilweise gebremst.

Ein weiteres Indiz für den Einfluss der Personalsituation und des Teamklimas auf Entwicklungsprozesse ist die in allen Kita-Teams erkennbare **Überlagerung der Erinnerung** an den Verlauf der letzten internen Evaluation durch das Alltagsgeschehen. Insbesondere für große Teams erscheint die Nachbereitung der internen Evaluation im Kita-Alltag als Herausforderung. Während der Gruppendiskussionen mit dem Forschungsteam wurde die Erinnerung von allen Kita-Teams gemeinsam rekonstruiert. Teilweise konnten die Dokumentation, die während der internen Evaluation entstand, sowie die Maßnahmenplanung unterstützend hinzugezogen werden.

In einer der großen Kitas spiegelte sich in den zwei Gruppendiskussionen eindrucksvoll eine Veränderung der Personalsituation wider. Zum Zeitpunkt der ersten Gruppendiskussion war die Stimmung durch starke Fluktuation im Team geprägt. Dies führte auch bezogen auf die interne Evaluation zu einem Dilemma zwischen eigenen Ansprüchen an die pädagogische Arbeit und deren Umsetzbarkeit. Dagegen wurde in der zweiten Gruppendiskussion Zuversicht geäußert, weil sich die Personalsituation stabilisiert hatte.

A: „Genau, und das war es nämlich auch vor einem halben Jahr etwa, wart ihr hier oder? Und ich sage mir jetzt immer wieder gerne, ey vor einem halben Jahr stand ich da und habe oft gesagt mir fällt nichts mehr ein. Wer will jetzt schon wieder kündigen und ach und huch. Ja, und das hat sich jetzt absolut geändert über den Sommer, ja wo man jetzt auch sagen kann, boah was alles geht. Und deshalb war ich persönlich vor einem halben Jahr eher bei der individuellen fachlichen Entwicklung und das hatte ganz viel mit meinem damaligen Gefühl von Abgrenzung zu tun und bei mir bleiben und den Kopf selber über Wasser halten und sehe jetzt persönlich wieder ein ganz großes Potenzial für unsere Teamentwicklung.“

I: „Und was hat sich da im Sommer geändert?“

A: „Es sind neue Kollegen gekommen und geblieben und die haben auch eine fantastisch dynamische Haltung, haben tolle Ideen.“

Orientierungsrahmen für Entwicklungsprozesse

Der inhaltliche Orientierungsrahmen für die interne Evaluation ist in allen befragten Kita-Teams das Berliner Bildungsprogramm (BBP), das nicht nur als handlungsleitend anerkannt ist, sondern als eine Art Autorität für die Gestaltung der pädagogischen Arbeit wahrgenommen wird. Auf dieses Phänomen wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

Die Erzählungen der Pädagog*innen zeigten deutlich, dass sich ihre Haltung in der Gestaltung ihrer Praxis spiegelt: Sie verbanden häufig die Darstellung ihrer Haltung direkt mit praktischen Beispielen. Dies zeigt, dass es den befragten Kita-Teams grundsätzlich gelingt, sich im praktischen Handeln an der eigenen Haltung zu orientieren und dass ihnen diese Wechselwirkung zwischen Haltung und Handlung bewusst ist.

Die damit einhergehende Übertragung auf die pädagogische Handlungsebene erscheint für nachhaltige Entwicklungsprozesse besonders bedeutsam (Vgl. S. 42).

A: „Na, und bei dem Thema Vielfalt kann man, glaube ich, auch wieder so ein bisschen in die Haltungsebene gehen. Wie ist meine grundsätzliche Einstellung. Wie ist meine fachliche Haltung da. Also grade bei Vielfalt merke ich, wie schwer das für mich selber schon ist, wo stehe ich da eigentlich. Was habe ich da so für Standpunkte.“

B: „Also ich war ja die, die gesagt hat: Stimmt, ja wird mir ein Junge auf den Arm gegeben, renne ich mit dem sofort zu irgendeinem Auto. Was ist bei mir da drin? Ja, also das war wirklich so ein Rütteln. Und ich finde sowas persönlich immer sehr, sehr spannend und sehr bereichernd. Und dann selber die positiven Veränderungen so mitbekommen dürfen, ja. Dass eben ein Kind, das ich vielleicht schon fünf Mal zum Bauteppich geschleppt habe, plötzlich nicht mehr so angespannt ist im Spätdienst, wenn ich diesem Jungen in dem Fall die Möglichkeit gebe: ‚Was möchtest du denn?‘ Und er kann sich eben zum Kochherd begeben und fängt an zu rühren. Ja, und da stehe ich manchmal da und denke: Oah, so ein Wahnsinn.“

Das Berliner Bildungsprogramm als Autorität

Der Begriff ‚Autorität‘ kann auf unterschiedliche Weise verstanden werden. Er kann mit Zwang und Belehrung assoziiert werden oder als eine gern angenommene und respektierte Orientierung aufgefasst werden.

Die befragten Kita-Teams wissen, dass das BBP ihre verbindliche Arbeitsgrundlage ist und verbinden die Ansprüche des BBP mit denen ihres Trägers und ihrem eigenen Verständnis von guter pädagogischer Arbeit. In allen Gruppendiskussionen wurde eine grundlegende **Übereinstimmung und Identifikation** der Pädagog*innen mit der Ausrichtung und den Inhalten des BBP deutlich. Damit gibt das BBP den Kita-Teams Sicherheit und Orientierung in der Bearbeitung der Qualitätsansprüche und den Diskussionen während der internen Evaluation sowie in ihrer praktischen Arbeit. Lediglich Ansprüche an die Dokumentation und das Führen des Sprachlerntagebuchs werden eher als lästige Pflicht gesehen.

Ein tieferes Verständnis des BBP entfaltet sich in erster Linie durch Fort- und Weiterbildungen mit direktem Bezug zum BBP. Gleichzeitig entwickelt sich in bestimmten Teilbereichen der pädagogischen Arbeit, wie beispielsweise der Integration von Kindern mit Behinderungen, die **Professionalität** der Pädagog*innen auch **unabhängig vom BBP**. Dies kann durch das Lesen von Fachtexten,

Diskussionen mit Expert*innen und die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen, die zunächst keinen erkennbaren Bezug zum BBP haben, aber dessen grundlegenden Orientierungen teilen, geschehen.

Im alltäglichen pädagogischen Handeln fällt den Pädagog*innen die **Orientierung im BBP** eher schwer. Da die interne Evaluation jeweils einen bestimmten Aufgabenbereich unter die Lupe nimmt, führt dies zwar zu einem vertieften Verständnis der Ansprüche an die pädagogische Arbeit in diesem Aufgabenbereich, aber nicht zwingend zu einer erleichterten Orientierung im BBP insgesamt.

„Ich kenne das manchmal auch, also wenn dann so Zeit verstreicht und ich das nehme dann weiß ich auch wieder nicht mehr: Oah wo finde ich das jetzt, was suche ich eigentlich genau? Und ich glaube, wenn das in den internen Evaluationen speziell zu einem Thema dann ist, bringt das dann vielleicht nicht ganz so viel, weil man es ja im Alltag ja doch wieder weit gefächerter bräuchte und nicht nur auf dieses eine Thema bezogen.“

Diese Erkenntnis sollte in der Begleitung interner Evaluationen beachtet werden: Zum jeweils bearbeiteten Aufgabenbereich sollten geeignete Verweise auf andere Kapitel des BBP einbezogen

werden. Außerdem kann für Kita-Teams eine ein-
führende Fortbildung zum BBP hilfreich sein.

Verständnis von ‚Arbeit auf der Grundlage des BBP‘

Das Verständnis, was ‚Arbeit auf der Grundlage des BBP‘ bedeutet, ist facettenreich. Als wünschenswerter, aber im pädagogischen Alltag nicht realisierbarer Anspruch wird die **Planung entlang der Schritte im BBP** ‚Erkunden‘, ‚Ziele entwickeln‘, ‚Handeln‘ und ‚Reflektieren‘ genannt. Diese Planungsstruktur liegt der Gliederung der Bildungsbereiche zugrunde und daran orientieren sich einige der befragten Kita-Teams. Häufig wird das BBP aus einem bestimmten Anlass zu Rate gezogen, um pädagogisches Handeln zu reflektieren und zu dokumentieren oder sich zu bestimmten Themen Anregungen für die Arbeit mit Kindern oder Eltern zu holen.

„Na also ich blättere‘ tatsächlich oft auch einfach die Bildungsbereiche durch und guck halt wie sie miteinander verbunden sind, wo welche Themen auftauchen und sammle halt dann Ideen so aus den einzelnen Bildungsbereichen. Manchmal muss man ja auch nur einen Stichpunkt lesen und dann fällt einem was ganz anderes dazu ein aber dieser Stichpunkt hat halt dann den Ausschlag gegeben, dass einem das andere eingefallen ist. Deswegen lese ich eher so ein bisschen quer durch alle Bildungsbereiche, um

halt zu gucken, was steckt da noch drin an Ideen.“

Im pädagogischen Alltag ist das Verständnis von ‚Arbeit auf der Grundlage des BBP‘ als **praxisleitende Orientierung** fest verankert. Dies bedeutet, dass die Pädagog*innen Inhalte und Grundsätze des BBP – wie das Bildungsverständnis, das professionelle Selbstverständnis oder die Aufgabenbereiche – verinnerlicht haben und sich in ihrem pädagogischen Handeln daran orientieren. Sie haben so die Gewissheit, dass die pädagogische Planung und auch spontane Entscheidungen auf Grundlage des BBP erfolgen.

Verbindung von interner Evaluation und Berliner Bildungsprogramm

In allen an der Studie beteiligten Kitas führt die Wahrnehmung des BBP als Autorität im Sinne einer positiven Orientierung dazu, dass die interne Evaluation ein fester Bestandteil der Entwicklung pädagogischer Qualität ist. Die Teams nutzen die interne Evaluation als Instrument, um sich immer stärker am BBP auszurichten.

Dem entspricht auch die Strategie mehrerer Kita-Teams, vor oder während der internen Evaluation im BBP zu lesen und es so als Diskussionsgrundlage zu nutzen. Dabei gleichen die Pädagog*innen die Ansprüche des BBP mit ihren eigenen Einstellungen und Erfahrungen ab.

Die Gruppendiskussion wird so teilweise zu einer Rechenschaftslegung im Team, inwieweit das eigene pädagogische Handeln dem BBP entspricht.

„Es gibt dann wirklich Kollegen, die dann eher einen Schritt zurückgehen und sagen: ‚ja aus der Perspektive, aus der die Kollegin das gesehen hat, wenn ich mir das jetzt noch mal richtig für mich selber noch mal betrachte, dann muss ich ihr rechtgeben und dann muss ich da wirklich noch mal einen Schritt zurückgehen und sagen: da war ich viel zu positiv für mich selber.‘ Ja doch gibt es also schon, dass durch diese Diskussion auch Meinungen verändert werden.“

Die interne Evaluation mit dem Roten Ordner ermöglicht die zeitliche und inhaltliche Fokussierung auf einen Aufgabenbereich des BBP. Dadurch gelingt es den Kita-Teams, ihre Arbeit schrittweise an den Inhalten des BBP auszurichten und sich gründlich mit den Qualitätskriterien auseinanderzusetzen.

„Na und auch noch mal konkret gelesen, ne. Ja, also geht’s darum zu reflektieren, zu beobachten. Da musste man schon ziemlich genau lesen, diese einzelnen Kriterien, damit man einfach folgerichtig darauf antwortet. Na und wir haben uns auch darüber ausgetauscht, wo wir welche Beispiele einsortieren. Ist nicht so, dass wir keine gefunden hätten, aber wo schiebt man das jetzt hin zu welchem Unterpunkt, ne also wo

würde das eigentlich konkret passen. Und da waren wir schon auch Zwischendrin einfach im Austausch.“

Eine Leiterin beschrieb, dass sie vor einigen Jahren die interne Evaluation gezielt einsetzte, um die Raumgestaltung der Kita im Sinne der Qualitätsansprüche des BBP zu verändern. Sie wollte mit der internen Evaluation erreichen, dass ihr Team durch die thematische Auseinandersetzung die Ansprüche des BBP versteht und die Praxis aus eigener Überzeugung entsprechend verändert.

Im Gegensatz dazu führte in einem anderen Team die Professionalisierung parallel zum BBP zu Widerstand gegenüber der internen Evaluation. Die Pädagog*innen kritisierten einzelne Qualitätskriterien des BBP und grenzten sich davon ab.

„Unsere Kritik war ja gar nicht so sehr, dass man es nicht verstanden hat, also außer dass es missverständlich zum Teil formuliert war. Wir konnten einfach mit dem Inhalt nichts anfangen.“

Die kontinuierliche Beschäftigung mit den Qualitätsansprüchen und die praxisbezogene Reflexion der Qualitätskriterien während der Selbsteinschätzung und der Gruppendiskussion führen dazu, dass das BBP als praxisleitende Orientierung den Pädagog*innen Sicherheit im alltäglichen Handeln gibt (Vgl. S. 34).

Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners

Gliederung der Materialien für die interne Evaluation in Aufgabenbereiche

Die Entscheidung, die Materialien für die interne Evaluation zum BBP entlang der Aufgabenbereiche zu gliedern, wurde von den befragten Pädagog*innen positiv bewertet. Der inhaltliche Fokus auf jeweils einen Aufgabenbereich hebt die interne Evaluation deutlich von regulären Teambesprechungen ab. Der Zuschnitt der Aufgabenbereiche ist einerseits so groß, dass sie verschiedene Situationen und Handlungsfelder der Kita-Praxis umfassen, andererseits so fokussiert, dass die Konzentration der Pädagog*innen auf einen Teilbereich ihrer pädagogischen Arbeit gelenkt wird.

Wegen der Fokussierung auf einen Aufgabenbereich während der internen Evaluation wird die **Orientierung im BBP** in der Regel nicht erleichtert. Dies gelingt besser, wenn zum gewählten Aufgabenbereich Querverweise zum Bildungsverständnis und den Bildungsbereichen einbezogen werden. Diese Erkenntnis aus der Studie wird in die weitere Qualifizierung von Multiplikator*innen für die interne Evaluation und die Entwicklung von Materialien für die Begleitung interner Evaluationen einbezogen.

Zeitlicher und organisatorischer Rahmen für Reflexion und Entwicklung

Die befragten Kita-Teams nehmen die interne Evaluation als Impuls für Entwicklungsprozesse wahr. Vertiefende Klärungs- und Reflexionsprozesse brauchen zusammenhängende Zeitkontingente: Anders als in regulären Teambesprechungen können durch ausführlichere Diskussionen gemeinsame fachliche Positionen gefunden und von allen getragene Veränderungen vereinbart werden. Die Empfehlung, ein bis zwei Tage für die interne Evaluation eines Aufgabenbereichs zu nutzen, wird bestätigt.

Interne Evaluation als Maßnahme zur Ausrichtung der pädagogischen Arbeit am BBP

Die befragten Pädagog*innen teilen grundsätzlich die pädagogischen Ansprüche und Prinzipien des BBP und orientieren sich daran in ihrer täglichen Interaktion mit den Kindern. Darauf aufbauend ermöglicht ihnen die interne Evaluation, sich schrittweise – Aufgabenbereich für Aufgabenbereich – dem BBP stets weiter anzunähern.

Die interne Evaluation verankert also durch konkrete Veränderungen und gestärkte praxisleitende Orientierung die ‚Arbeit auf der Grundlage des BBP‘ in den Berliner Kitas.

Merkzettel für die Praxis:

- ✓ Eine interne Evaluation braucht einen **festgelegten organisatorischen und zeitlichen Rahmen**. Die Empfehlung, ein bis zwei Tage für die interne Evaluation einzuplanen, wird aufrechterhalten.
Auch eine (zwei)geteilte interne Evaluation im Zeitraum von zwei bis vier Wochen kann Vorteile bieten, wenn die Pädagog*innen sich zwischen den Terminen selbst in ihrem pädagogischen Handeln beobachten und auf dieser Basis die Selbsteinschätzung erstellen. Die interne Evaluation auf viele kurze Termine über einen längeren Zeitraum zu verteilen, birgt das Risiko, sich als Team zu verzetteln und sollte vermieden werden.
- ✓ Insbesondere große Teams brauchen während und nach der internen Evaluation genug Zeit für Aushandlungsprozesse.
Keine Kita sollte auf die **Einführung in den Aufgabenbereich** verzichten, da diese zu einem gemeinsamen Verständnis der Qualitätsansprüche und -kriterien führt.
- ✓ Die interne Evaluation fokussiert einen Aufgabenbereich des BBP und ermöglicht so eine schrittweise Ausrichtung an den Inhalten des BBP.
Um die Orientierung im BBP insgesamt zu erleichtern, sollten geeignete **Querverweise** zwischen dem evaluierten Aufgabenbereich und anderen Kapiteln des BBP in jeder internen Evaluation hergestellt werden.

Externe Unterstützung und Steuerung der internen Evaluation

Anregung und Unterstützung der Teams

Die Anregung und Unterstützung der Kita-Teams durch ihren Träger oder ihre Leitung unterschied sich in den sechs befragten Kitas deutlich.

Zwei der drei Träger mit mehreren Kitas haben ein eigenes Qualitätsmanagementsystem etabliert. Für die interne Evaluation bedeutet dies sowohl einen vom Träger festgelegten **Rhythmus und zeitlichen Rahmen** als auch eine **verlässliche trägereigene Begleitung** der internen Evaluation durch zertifizierte Multiplikator*innen.

Eine dieser beiden Kitas ließ sich vom Jahresthema ihres Trägers zur Wahl des Aufgabenbereichs anregen. Der Träger hatte für alle seine Kitas entschieden, dass die Konzeption zu diesem Thema bis zum Jahresende aktualisiert werden soll und unterstützte sie zugleich durch einen trägerinternen Fachtag und Fachberatung. Diese Zielsetzung des Trägers griff die Kita-Leiterin bewusst in der internen Evaluation auf, um so vor der Arbeit an der Konzeption im Team an der Haltung zu diesem Thema zu arbeiten.

„Bis Ende des Jahres, soll das im Konzept verändert sein. Also, war dann auch meine Überlegung zu sagen, dann möchte ich das auch, weil wann haben wir die Möglichkeit wirklich so im Team mal einen ganzen Tag über so ein Thema

zu sprechen. Weil man muss ja erst mal auch die Haltung der Kollegen hinkriegen. Wie verhalten sie sich zu dem Thema und da denke ich, das war einfach nötig.“

In der Nachbereitung wurden auf jeder Teambesprechung alltägliche Situationen sowohl in Bezug auf das vertiefte Verständnis dieses Themas im Team als auch bezüglich der konkreten Entscheidungen der Pädagog*innen im Alltag diskutiert, um sowohl das Verständnis als auch die beispielhafte praktische Ausgestaltung in der Konzeption festschreiben zu können.

„Wir haben immer gesagt, Kinder müssen hier nicht schlafen, aber seitdem das in dieser Sitzung besprochen wurde, gucken wir da schon genauer hin. Wir haben das festgelegt, neu, und dann kommt ne Mutter und sagt, sie möchte aber, dass ihr Kind schläft, weil sie am Nachmittag nicht zu ertragen ist. Und ja da gucken wir immer, wollen wir das Kind hier zum Schlafen zwingen? Wollen wir ja nicht, es soll sich ja selbst entscheiden. Das ist so ein Thema, wo wir einfach immer noch hin und her diskutieren. Uns ist natürlich auch Anliegen, dass es dem Kind auch außerhalb der Kita gut geht.“

Der dritten Kita eines großen Trägers standen verlässliche Zeiten für die Durchführung der internen Evaluation zur Verfügung. Sie erhielt allerdings in der konkreten Ausgestaltung mehr Freiraum und weniger Unterstützung. Dieses **Klima der Eigenverantwortung** wurde in dieser Kita von der Leitung an das Team weitergegeben und führte zu einer eingehenden Selbstreflexion und individuellen fachlichen Entwicklung der Pädagog*innen. Gleichzeitig fehlte die strukturierte Nachbereitung der internen Evaluation, sodass für die Realisierung von Maßnahmen weder Zeit noch Unterstützung für die Teammitglieder zur Verfügung standen, die sich für die Umsetzung der Maßnahmen als verantwortlich erklärt haben. Für ein großes Team erscheint dies schwierig, da Veränderungen längere Aushandlungsprozesse benötigen. Aufgrund der Einsichten, die diese Studie liefert, sind Planung und Moderation durch die Leitung bzw. einer anderen dafür verantwortlichen Person erforderlich, um die Aushandlungsprozesse zu gestalten.

Die kleinen Kitas erhalten von ihren Trägern ebenfalls einen gewissen **Freiraum bei gleichzeitiger Eigenverantwortung** für die interne Evaluation. Im Unterschied zu den oben beschriebenen größeren Kitas haben sie die Möglichkeit, im Rahmen ihrer regelmäßigen und intensiven Teambesprechungen die interne Evaluation vor- und nachzubereiten. Sie können im kleinen Team

Absprachen schneller treffen und realisieren als in einem großen Team. Die Eigenverantwortung und die damit verbundenen Handlungsspielräume für die einzelnen Pädagog*innen sind daher für diese Kitas förderlich und gut handhabbar.

„Das sind unsere Vorstände, da können wir pädagogisch argumentativ gegenhalten, warum das jetzt genau wichtig ist, und was das für eine Bedeutung hat und wie das Zeit im Alltag spart und wie das ja irgendwie Verschleiß im Alltag spart, wenn wir uns die Zeit nehmen und die Teamsitzung auch machen, so lange wie es halt auch notwendig ist. Und da haben die auch Vertrauen, dass wir da nicht ein Kaffeekränzchen draus machen. Zumal es uns auch wichtig ist, dass wir möglichst viel in der Kernzeit da sind und da wir auch dienstplanverantwortlich sind und das auch selber machen und dann auch das Problem haben, dass wir keine Zeiten mehr haben. Da wissen die auch, dass wir da dann nicht schludrig mit umgehen.“

Eine Kita wurde von ihrem Träger in der internen Evaluation eher eingeschränkt als unterstützt. Das Team musste die interne Evaluation auf viele kurze Termine verteilen, unter anderem weil der eigentlich für die interne Evaluation geplante Schließtag auch zum Aufräumen genutzt werden musste.

Begleitung durch Multiplikator*innen

Vier der sechs befragten Kita-Teams wurden von externen Multiplikator*innen begleitet. In einer weiteren Kita war die Leitung selbst eine vom BeKi qualifizierte Multiplikatorin für die Begleitung interner Evaluationen.

Bereits in den Fragebogenerhebungen⁸ wurde der Begleitung durch Multiplikator*innen ein hoher Nutzen zugesprochen. Insbesondere regten sie die Kita-Teams zur Reflexion der pädagogischen Arbeit an. Dies konnte durch die qualitative Studie bestätigt und mit Praxisbeispielen belegt werden.

Die Rekonstruktion der Erinnerung an die zurückliegende interne Evaluation orientierte sich in allen extern begleiteten Kitas an der Person und dem Handeln der Multiplikator*innen. Deutlich wurde, dass die Pädagog*innen den Multiplikator*innen vertrauen und ihnen die **Verantwortung für die Verfahrensschritte** der internen Evaluation übertragen.

„Also ich denke das war in seiner Vorbereitung, die er schon so für sich mitgebracht hat, also einfach diesen Rahmen zu geben, wie er eben einsteigt in so eine Evaluationssitzung. Indem er Fragen stellt, die wir halt in Kleingruppen beantworten und daraus entwickelt sich alles weitere. Und er gibt den Rahmen vor. Also ich denke, dass er auch diese Tabelle, die er hatte,

na die hat er mitgebracht, die war schon vorbereitet. Also er hatte sich gut vorbereitet.“

Positiv hervorgehoben wurden die eingesetzten Methoden. Zu Beginn ermöglichten sie den Teams, sich auf das gewählte Thema und die besondere Situation einer internen Evaluation einzustimmen. Dies ist sowohl bei einem Schließtag als auch bei einer geteilten internen Evaluation förderlich, um gut in den Prozess einzusteigen.

A: „Also es gibt morgens immer erst mal eine Aufwärmphase ne, einfach erst mal, wenn so eine Teamwoche ist, muss man das ja auch berücksichtigen, dass die Kollegen ja doch eine andere Situation haben als sonst, dann gibt’s morgens immer einen kleinen Einstieg, irgendwas Erfrischendes.“

B: „Ein nettes Spiel.“

Im weiteren Verlauf werden das Lesen im BBP, die Diskussion des gewählten Aufgabenbereichs und die **Klärung der Qualitätskriterien** als Standardelemente der externen Begleitung hervorgehoben.

A: „Wir haben uns das Bildungsprogramm vorgenommen und jeder hat einen Abschnitt zum Thema Bildungsverständnis zusammengefasst. Und das war, glaube ich, auch noch nicht das letzte des ersten Tages.“

B: „Nee, das Allerletzte war, dass wir dann wirklich diese Punkte durchgelesen haben, ne.“

C: „Genau, und uns damit auseinander gesetzt haben, was das bedeutet.“

B: „Es ging darum, ob wir das [Anm: die Selbsteinschätzung] verstehen und können.“

Ziel der Einführung war in allen Kitas ein **gemeinsames Verständnis** der Ansprüche an die pädagogische Arbeit, auf dessen Basis sich zunächst jede*r selbst reflektieren kann. In der Gruppendiskussion wird so eine gute Orientierung ermöglicht.

„Also in Kleingruppendiskussionen erarbeiten wir uns dieses Thema. Also wenn man jetzt diesen Begriff an sich schon hinstellt und sagt: demokratische Teilhabe, ja dann geht ja einer dahin und einer dahin mit den Gedanken. Und um sich irgendwo zu sammeln erst mal und eine gemeinsame Basis zu haben, auf der man halt diskutieren kann und Sachen beleuchten kann.“

Ein besonders hervorzuhebendes Merkmal einer gelungenen Begleitung der internen Evaluation ist die **Aktivierung aller Teammitglieder** zur eigenverantwortlichen Reflexion.

„Naja, es war ja letztendlich ein Brainstorming und da kramt man ja doch schon, jeder für sich, schon ziemlich tief und kann sich auch nicht so rausnehmen. Man ist schon gefordert, das fand

ich ganz angenehm. Ich erinnere mich, es war auch spät an diesem Tag, noch später als heute. Es war auch anstrengend, aber eine gute Methode, um doch noch mal jeden da auch zu verpflichten, ja zu reflektieren“

Der Wert der Begleitung durch Multiplikator*innen wird auch im Vergleich mit der einzigen nicht begleiteten Kita deutlich. Dieses kleine Kita-Team fühlt sich sicher im Umgang mit dem Roten Ordner. Die Teammitglieder nehmen sich selbst als Expert*innen für die pädagogische Arbeit wahr, arbeiten gerne und eng zusammen und teilen grundsätzlich ihr Verständnis von guter pädagogischer Arbeit. Eine externe Begleitung der internen Evaluation würde von diesem Team daher nur bei eventuell auftauchenden fachlichen Unsicherheiten angefragt werden.

„Also wir hatten unter anderem auch mal bei der Raumgestaltung überlegt, ob wir uns da einen Externen dazu holen. Aber gar nicht aus dem pädagogischen Bereich sondern eher vielleicht irgendwie einen Innenarchitekten oder irgendwas anderes, also noch um ein bisschen breiter zu werden einfach und da noch Ideen zu sammeln. Aber bei uns ist es so, also bei der Internen sind noch nie solche Probleme aufgetreten, fachlich, dass wir das Gefühl hätten, wir können sie nicht alleine lösen.“

Die Studienergebnisse verdeutlichen Unterschiede in der Gestaltung der internen Evaluation mit und ohne externe Begleitung: In der Kita ohne Begleitung wird die Selbsteinschätzung vor dem Tag der internen Evaluation individuell zuhause erarbeitet. Von den einzelnen Pädagog*innen wird aufgrund einer internen Absprache erwartet, dass sie sich individuell intensiv mit den Qualitätskriterien auseinandersetzen.

„Also klar, man guckt sich die Fragen noch mal an, liest sie noch mal durch, hat da so seine ersten Gedanken. Was kann ich sofort irgendwie bejahen, wo hab ich ganz klare Beispiele oder Vorstellungen? Das wird dann halt gleich in Stichworten notiert und wo sind halt auch Fragen, da muss ich erst darüber nachdenken, wie ist da überhaupt mein Verständnis dafür. Ja und dann auch manchmal zu gucken, je nachdem wie viele Tage noch bleiben, oder ob sich das anbietet, noch mal im Alltag zu gucken, wenn man da irgendwie jetzt sensibilisiert ist. Und ja, so ist meine Vorbereitung darauf.“

Die Gruppendiskussion wurde gemeinsam an einem Teamtag in dieser Kita geführt. Ein methodischer Einstieg wurde lediglich als Eisbrecher⁹ bewertet, den das Team nach eigener Einschätzung nicht benötigt, um sich auf das Thema vorzubereiten. Das Team entscheidet sich damit bewusst gegen eine Einführung in den Aufgaben-

bereich. Die Klärung und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Qualitätskriterien finden so weder über einen methodischen Zugang noch über das gemeinsame Lesen und sich Verständigen vor der Selbsteinschätzung statt. Ein gemeinsames Verständnis wird vielmehr aufgrund langjähriger gemeinsamer Arbeit im Team unterstellt.

Deutlich wurde, dass auch in diesem kleinen, eng zusammenarbeitenden Team Qualitätskriterien von den einzelnen Pädagog*innen unterschiedlich aufgefasst wurden. Da der Verfahrensschritt der Einführung in den Aufgabenbereich ausgelassen wurde, konnten unterschiedliche Auffassungen allerdings erst im nächsten Schritt der internen Evaluation – der Gruppendiskussion – bearbeitet werden.¹⁰

„Es ist ein Frustschaffer, weil es unsere Vorbereitungszeit ist, die wir dafür benutzen. Jeder setzt sich zu Hause hin und dann kommt man und dann denkt man sich: ok, dann lasst uns mal zusammen überlegen. Und das ist einfach ärgerlich. Dann kann man sich das zu Hause auch einfach sparen. Wenn man hier noch mal neu überlegen muss.“

Damit fehlte dieser Kita die geordnete Abfolge der internen Evaluation, wie sie im Verfahren des Roten Ordners vorgesehen und von den Multiplikator*innen gestaltet wird. Klärungs- und

Verständigungsprozesse werden dadurch nicht von der Reflexionsphase getrennt. Zudem wurde das Erarbeiten eines gemeinsamen Verständnisses im Team nicht als bereichernd und weiterführend, sondern als frustrierend empfunden.

Dennoch sieht das Team einen Nutzen in der internen Evaluation, da sie den Fokus auf einen Teilbereich der Arbeit lenkt, sensibilisiert und im Team den fachlichen Austausch fördert.

A: „Ich finde sie [Anm.: die interne Evaluation] sinnvoll, weil sie den Fokus auf Teilbereiche unserer Arbeit lenkt und so eine Reflexionshilfe ist, die Entwicklungsmöglichkeiten in sich hat, wo man sich aber nicht unter Druck setzt.“

B: „Ich glaube sie sensibilisiert auf jeden Fall noch mal, vielleicht einen genaueren Blick drauf zu werfen und sie dient einfach auch noch mal dem fachlichen Austausch.“

C: „Ja, sie hilft vor allem einfach auch im Team einen gemeinsamen Konsens zu bestärken, also entweder zu finden oder aber den gemeinsamen Konsens zu bestärken.“

21 |

⁸ BeKi (Hg.)(2016), S. 9.

⁹ Als „Eisbrecher“ bezeichnet das Team methodische Einstiege in Themen.

¹⁰ Eine Übersicht über die Verfahrensschritte des Roten Ordners und die jeweils mit dem Schritt zu erreichenden Ziele bietet der Exkurs auf S. 11.

Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners

Rolle des Trägers

Im Berliner System werden die Pädagog*innen als Akteur*innen der Qualitätsentwicklung wahr- und ernst genommen. Zugleich hat der Träger die Gesamtverantwortung für seine Kitas. Für die interne Evaluation braucht es eine Balance zwischen unterstützenden Rahmenbedingungen, Impulsen und Steuerung des Trägers bei gleichzeitiger Eigenverantwortung der Teams für ihre Entwicklungsprozesse.

Rolle der Multiplikator*innen

Der hohe Nutzen der Begleitung durch geschulte Multiplikator*innen für die interne Evaluation wurde bereits durch die Fragebogenerhebungen des BeKi deutlich. Mit dieser Studie kann präzisiert werden, wie Multiplikator*innen Entwicklungsprozesse der Teams unterstützen. Ihnen wird großes Vertrauen entgegengebracht, ihre inhaltlichen Anregungen und methodischen Impulse werden gern angenommen.

Insbesondere wird den Multiplikator*innen von den Kita-Teams die Verantwortung für die Verfahrensschritte des Roten Ordners übertragen.

Verfahrensschritte der internen Evaluation

Die Verfahrensschritte des Roten Ordners sind mit Wirkungszielen unterlegt, die für den Verlauf einer internen Evaluation als sinnvoll bestätigt wurden. Deutlich wird dies im Vergleich zwischen Kitas, die den Verfahrensschritten folgten und denen, die davon abwichen.

Die Trennung von Einführung in den Aufgabenbereich und Reflexion der eigenen Praxis erscheint elementar für den weiteren Verlauf und das Ergebnis der internen Evaluation.

Anregung und Steuerung von Entwicklungsprozessen

Sowohl der Träger und die Multiplikator*innen als auch die Inhalte und Schritte des Roten Ordners können Entwicklungsprozesse der Kita-Teams anregen und steuern.

Im folgenden Kapitel wird ausgeführt, welche individuellen Prozesse und welche Teamprozesse den Verlauf und die Ergebnisse der internen Evaluation darüber hinaus prägen.

Merkzettel für die Praxis:

- ✓ Träger werden ihrer **Gesamtverantwortung** gerecht, indem sie ihren Kita-Teams genügend Zeit und einen angemessenen organisatorischen Rahmen für die interne Evaluation zur Verfügung stellen sowie eine verlässliche externe oder trägereigene Begleitung ermöglichen. Durch thematische **Impulse** können Träger die Qualitätsentwicklung in ihren Kitas **steuern und unterstützen**.
- ✓ Die Sinnhaftigkeit der **Verfahrensschritte des Roten Ordners** wurde bestätigt. Kita-Teams und Multiplikator*innen finden Orientierung in den Zielen der einzelnen Verfahrensschritte. Auch bei methodischen Variationen bleiben diese Ziele elementar. Insbesondere die Trennung zwischen Klärung bzw. Verständnis der Qualitätsansprüche und -kriterien und Reflexion der eigenen Praxis sollte unbedingt beachtet werden.
- ✓ Eine äußere Steuerung durch den Träger oder Multiplikator*innen kann Entwicklungsimpulse in den Kitas anregen und unterstützen. Maßgebliche Akteur*innen der internen Evaluation bleiben die Pädagog*innen selbst.

Entwicklungsoffenheit auf individueller Ebene und Teamebene

In den Gruppendiskussionen wurde während der Studie sehr deutlich, dass die interne Evaluation im Sinne von lebenslangem Lernen immer an der Professionalität der Pädagog*innen anknüpft.

Die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität wird maßgeblich durch individuelle und gemeinsame Bewusstwerdungsprozesse ausgelöst. Veränderungen durch Anschaffungen oder Umgestaltungen von Räumen oder Tagesabläufen können Ausdruck dieser Prozesse sein. Sie führen aber nur in Verbindung mit einem vertieften Verständnis der zugrunde liegenden Ansprüche an die eigene pädagogische Arbeit zu einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung.

„Also, als ich die Kita übernommen habe, war das so schwer, den Kollegen nahe zu bringen, dass man den Raum so gestaltet, dass die Kinder halt wenn sie reinkommen, wissen, jetzt kann ich das machen, oder das machen. Dass der Raum die Kinder einlädt. Und dann hatten wir diese interne Evaluation auch zu dem Thema. Und ich finde es schön, wenn die Räume immer wieder verändert werden. Und so ist das in jeder Gruppe, dass die Kollegen gucken, was habe ich hier für eine Konstellation an Kindern und was brauchen die Kinder und da werden die Räume immer wieder verändert. Nicht einmal im Jahr oder so, also das ist jetzt in letzter Zeit

passiert, dass ja halbjährlich einfach der Raum verändert wird. Weil die Kollegen schon eben einfach den Blick für die Kinder haben, was brauchen die Kinder. Also das ist so langanhaltend. Also wir hatten das, ich glaube vor sieben Jahren oder so, das Thema, und zieht sich so durch, dass sich das immer wieder bewegt zu diesem Thema.“

Verständnis von Qualitätsentwicklung

In den sechs befragten Kita-Teams konnten fünf verschiedene Typen von Entwicklungsverständnissen herausgearbeitet werden, die im Folgenden dargestellt sind.

Dabei ist zu beachten, dass sich nicht ein Typus einem Team zuordnen lässt, sondern sich in jedem Team Hinweise auf mehrere Auffassungen von Qualitätsentwicklung finden lassen.

Pädagog*innen, die die interne Evaluation als **Ansporn und Herausforderung** wahrnehmen, suchen im Abgleich zwischen den Qualitätskriterien des Roten Ordners und ihrer eigenen pädagogischen Arbeit sehr genau nach Anhaltspunkten für die Weiterentwicklung der Qualität ihrer Kita. Es macht ihnen Spaß, sich in die Qualitätskriterien zu vertiefen und sich selbst genau zu reflektieren.

„Ich find halt gut, dass man einfach genau hinguckt. Was mache ich eigentlich in dem Bereich, also was mache ich konkret in dem Bereich. Das ist es ja immer. Ne, nicht nur dieses ‚ja mach ich‘, ‚mach ich‘, ‚mach ich‘. Sondern zu gucken, was mach ich eigentlich ganz konkret. Das finde ich schon super wichtig.“

Die Qualitätskriterien dienen als Richtschnur für die Reflexion sowohl der eigenen Haltung als auch der Interaktion mit den Kindern. Sie unterstützen die Pädagog*innen dabei herauszufinden, inwieweit sie in ihrem alltäglichen pädagogischen Handeln den verinnerlichten Ansprüchen des BBP entsprechen und in welchen Situationen sie von sich selbst eine andere Interaktion mit den Kindern erwarten.

„Ohne die Haltung geht ja gar nichts zu machen und darum war das schon spannend. Wir reden so viel darüber und dass wir das machen, aber das mal genauer anzugucken, machen wir das überhaupt? Machen wir es oder wie oft sagen wir doch dem Kind, wo es langzulaufen hat. Also das noch mal für sich ganz intensiv in acht Stunden anzuschauen war das Spannende.“

In diesen Zitaten ist deutlich erkennbar, dass die genaue Auseinandersetzung mit den Qualitätskriterien zur intensiven Selbstreflexion genutzt und dieser Prozess als förderlich und gewinnbringend betrachtet wird.

Von Pädagog*innen mit dem Verständnis von interner Evaluation als **Ansporn und Herausforderung**, wird die Reflexion der bisherigen pädagogischen Arbeit zugleich als Anlass zur weiteren Verbesserung ihrer Kita genutzt. Das Aufdecken von Entwicklungsmöglichkeiten ist ihr ausgesprochenes Ziel.

„Und wir haben ja eher den Anspruch zu sagen: Okay, wenn wir was finden, wir wollen ja irgendwie Sachen oder Bereiche finden, wo wir uns weiterentwickeln können.“

Das Bestreben, die eigene Praxis stetig weiter zu entwickeln, führte bei einigen Teams zum Wunsch nach **konkreten Praxisanregungen**. Für Pädagog*innen mit diesem Entwicklungsverständnis zeichnet sich eine gelungene interne Evaluation durch konkrete, unmittelbar umsetzbare Maßnahmen aus.

„Was gelingt uns nicht so gut, war, dass die älteren Kinder durch Konzentration auf die Kleinen kaum zum Sprechen kommen, dass wir die Zeit zu wenig beachtet haben, also Tage, Monate, Jahreszeiten und dass wir zu wenig zum Fragen animieren und da waren eben konkrete Schritte: Morgenkreis teilen, Uhr anschaffen, mehr Zeit für die Zeit haben, Materialien, Laurentia, Fingerspiele, Gedichte, Lieder. Genau, das waren dann eben so Schritte, die da rausgekommen sind.“

Ein Team verglich die im Zitat aufgeführten konkreten Veränderungen einer früheren internen Evaluation mit der letzten internen Evaluation zu einem Aufgabenbereich der Orientierungsqualität. Sie äußerten sich enttäuscht, dass aus der letzten internen Evaluation keine konkreten Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Kita hervorgingen.

„Es muss ja irgendwo noch was Neues kommen oder noch mal 'ne Idee, die uns noch mal fordert, Mensch und wo wir uns hinsetzen können, was können wir da machen, wie kriegen wir das hin? Welche Wege gibt's? Also, das fehlt uns, so 'ne Anregung, dass man sagt, wo können wir jetzt hier noch mal richtig anpacken?“

Die Qualitätsansprüche und -kriterien des Roten Ordners bieten anstelle konkreter Anregungen **praxisleitende Orientierung**. Sie beschreiben, was gute pädagogische Arbeit ausmacht. Die Ausgestaltung liegt in der Hand der einzelnen Kita. Auf Grundlage der Zusammensetzung der Kindergruppe, der Familienkulturen, des Sozialraumes und der Teamkonstellation entscheiden die Pädagog*innen, wie sie die Qualitätsansprüche und -kriterien mit Leben füllen. Praktische Anregungen zu den pädagogisch-methodischen Aufgabenbereichen finden sich in den Abschnitten zu den Bildungsbereichen im BBP. Auch deshalb sollte das BBP in jede interne Evaluation einbezogen werden.

In einer Kita führt das Verständnis von interner Evaluation als **praxisleitende Orientierung** zu einer vom Team selbst entwickelten konkreten Veränderung, in der sehr deutlich deren vorurteilsbewusste Grundhaltung zum Ausdruck kommt.

„Wir haben auch ein Ziel formuliert, [es] geht nicht in erster Linie um die Grundhaltung und da haben wir gesagt, wir wollen eine Kiste einrichten mit Kleidung, ähm genderfreier oder gender-gemischter Kleidung halt, damit sich die Kinder halt einfach anziehen können oder umziehen können, wie sie wollen.“

Darüber hinaus bietet die praxisleitende Orientierung im Sinne des BBP Sicherheit im täglichen Handeln und für spontane Entscheidungen (vgl. S. 12). Der Fokus der internen Evaluation auf je einen Aufgabenbereich ermöglicht so nach und nach, sich im Kita-Alltag bewusster an den Ansprüchen des BBP zu orientieren.

„Also es [Anm.: die interne Evaluation] erleichtert mir die Arbeit mit dem Bildungsprogramm insofern, dass ich es dann einfach besser kenne weil ich da einmal intensiv reingeguckt habe und im Laufe der Zeit, wenn das dann mal der Bereich ist und dann mal der Bereich, lerne ich dieses Ding immer besser kennen und das macht dann ein gutes Gefühl.“

Diese Wirkung der internen Evaluation war in mehreren Kitas immer dann deutlich erkennbar,

wenn während der Gruppendiskussion mit dem Forschungsteam Ansprüche des BBP mit praktischen Beispielen verbunden wurden.

Ein grundlegendes Prinzip des Roten Ordners ist die Beteiligung aller Teammitglieder am Prozess der internen Evaluation. Mit der Studie wird bestätigt, dass sorgfältig gestaltete **Aushandlungsprozesse im Team** für die qualitative Weiterentwicklung der Kita eine hohe Bedeutung haben. Pädagog*innen mit dem Verständnis von interner Evaluation als Aushandlungsprozess streben durch die gemeinsame Diskussion von Praxisbeispielen im Abgleich mit den Qualitätsansprüchen des Roten Ordners ein gemeinsames Verständnis von pädagogischer Arbeit im Sinne des BBP an.

„Es geht nicht immer um die Veränderung, es geht manchmal nur um die Klärung. Weil wir so viele hier sind, reden wir nicht immer über alle Themen. Man hat auch nicht die Zeit und dann kommen noch verschiedene Meinungen dazu, verschiedene Gruppen und Konstellationen und dann ist es manchmal einfach nötig, dass man über manche Sachen redet und sie einfach klärt.“

Alle Teammitglieder bringen ihre Perspektive, Ideen oder auch Bedenken in die Diskussion ein. Auf Grundlage gemeinsam erarbeiteter Haltungen

und Überzeugungen werden von allen getragene Ziele für die gesamte Kita entwickelt.

Diese Aushandlungsprozesse führen zu einer konsistenten pädagogischen Arbeit und geben sowohl den Pädagog*innen als auch den Kindern und ihren Familien klare Orientierung.

„Und erlebe es schon so, dass die Gruppen sich auch annähern. Die Vorstellungen an den Grundsätzen der Dinge, die wir hier besprechen. Da bewegt sich wirklich was.“

In den Gruppendiskussionen dieser Studie war bei allen Teams ein Bedürfnis nach Anerkennung ihrer täglich geleisteten pädagogischen Arbeit wahrzunehmen. Während der internen Evaluation erfuhren die Pädagog*innen durch die Reflexion entlang der Qualitätsansprüche und -kriterien eine **Bestätigung** und somit Anerkennung ihrer eigenen pädagogischen Arbeit.

„Also ich bin zum Beispiel auch stolz darüber, wenn wir diese Gesamtbewertung machen und die Bewertungen gut sind. Also es muss ja nicht immer das ‚sehr gut‘ sein, aber wenn das im Rahmen der zweier-Bewertung eingeordnet wird, dann bin ich schon stolz drauf. Weil ich denke, das Team ist so auf dem Weg.“

Zugleich war diese Bestätigung in keiner der befragten Kitas ein Anlass, sich mit dem Erreichten zufrieden zu geben. So ist die interne Evaluation

für die Kita-Teams sowohl die Bestätigung, „auf dem Weg in die richtige Richtung zu sein“, als auch Motivation, weiter daran zu arbeiten.

„Das muss so ein bisschen die Balance haben. So zu wissen, dass man hier an einem guten Platz ist und seinen Platz auch gut ausfüllt und gleichzeitig natürlich noch Stellen sind, an denen man arbeitet. Das finde ich hier ganz besonders.“

„Entwicklungsfenster“ auf Teamebene

In den meisten der befragten Kitas gab es bestimmte Themenbereiche, in denen das Team eine besonders hohe Entwicklungsbereitschaft zeigte.

„Entwicklungsfenster“ können durch eine als problematisch erlebte Situation oder einen Mangel entstehen. Der Wunsch nach Veränderung führt zu Offenheit und Lösungsorientierung in der internen Evaluation, mit dem Ziel die Situation zu verändern. In einer Kita war dieses „Entwicklungsfenster“ die Frühstückssituation: Einige Kinder wollten nicht essen, sondern spielen und die Situation gestaltete sich daher sehr unruhig. Dieses Problem wurde in der internen Evaluation zum Thema Partizipation aufgegriffen und gemeinsam eine Lösungsmöglichkeit erarbeitet.

„Wir probieren das jetzt bis zum Sommer aus, wir machen jetzt ein gleitendes Frühstück, haben einen Zeitrahmen festgesetzt, haben zwei Tische von unseren vier Tischen eingedeckt. Geschirr und Besteck müssen sich die Kinder selbst nehmen und auch selbst wegräumen. Und wir stellen es den Kindern frei, wer frühstücken möchte, kann frühstücken und wer nicht frühstücken möchte, kann spielen. Die ersten Tage war das so, dass die Kinder sehr irritiert waren, weil wir sonst immer einen Tischdienst hatten und jetzt mussten sie ja selbst für sich sorgen. Und die ersten Tage war das so, dass eine ganze Reihe Kinder nicht gefrühstückt hat, die haben weiter gespielt. Und ich hatte das jetzt letzte Woche dann so, dass alle Kinder gefrühstückt hatten. Keine Ahnung, vielleicht finden sie es doch ganz gemütlich, alle so lange am Tisch zu sitzen, vielleicht hatten sie Angst, dass sie nicht genügend abkriegen, ich weiß es nicht. Vielleicht war das auch ganz spannend, ich kann entscheiden: frühstücke ich, oder frühstücke ich nicht.“

Wahrscheinlich wäre das Frühstück auch bei einer internen Evaluation zu einem anderen Aufgabenbereich angesprochen worden, da es als problematische Situation erlebt wurde und – wie viele Alltagssituationen – Bezug zu mehreren Aufgabenbereichen des BBP hat.

In anderen Teams waren die Pädagog*innen vor der internen Evaluation bereits für bestimmte Themen wie Vielfalt oder Beschwerden von Kindern sensibilisiert und daher besonders offen für Anregungen aus den Qualitätskriterien oder von Kolleg*innen.

„Ich glaube wir haben auch viel über Vielfalt gemacht, kann das sein? Was ich eigentlich ganz cool fand, weil ich das immer ein sehr wichtiges Thema finde. Was ist Vielfalt? Und wie können wir das unterstützen, in unserem Alltag in der Kita?“

29|

Bei einer Kita konnte kein derartiges „Entwicklungsfenster“ herausgearbeitet werden. Dieses Team hatte im Unterschied zu den anderen befragten Kitas bereits den Aufgabenbereich eher pragmatisch statt bedarfsorientiert gewählt.

„Da die neuen Evaluationsbögen [Anm.: der neue Rote Ordner] draußen waren, haben wir gesagt ok, fangen wir halt vorne an. Wir waren eh durch mit den alten, von daher war es letztendlich Wurscht mit welchem wir anfangen.“

Darüber hinaus wurde deutlich, dass dieses Team aufgrund der grundsätzlichen Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit keinen Ansatz für größere Entwicklungsprozesse fand.

Individuelle Bewusstwerdungsprozesse

Indem sich die Pädagog*innen auf einen intensiven Klärungs- und Reflexionsprozess einlassen, können durch die Auseinandersetzung mit den Qualitätsansprüchen und -kriterien des BBP Bewusstwerdungsprozesse ausgelöst werden.

„Für mich ist das immer so konkret. Natürlich gestalten wir Übergänge. Ne, ist doch logisch. Aber wo konkret machen wir das, was in diesen einzelnen Kriterien steht? An welchen Punkten kann man das festmachen? Ich finde das schon wichtig, da mal hinzugucken.“

Durch den thematischen Fokus sensibilisieren sich Pädagog*innen für die Qualitätsansprüche an ihre pädagogische Arbeit in einem Aufgabenbereich. Dabei setzen sie sich eingehend mit bisher nicht bewussten oder vom Alltag überlagerten Qualitätskriterien auseinander.

A: „Man setzt sich ja in dem Moment mit Dingen auseinander wo man vielleicht eine Weile gar nicht dran gedacht hat oder was man auch aus dem Blick verloren hat oder ja. Das ist ja öfter so.“

B: „Die vielleicht für einen auch selber unbequem sind, weil sonst hätte man ja doch noch mehr nachdenken müssen.“

A: „Genau, oder was man auch ganz oft macht ohne darüber nachzudenken. Dann wird das auch einfach wieder bewusst gemacht, ne.“

Anregungen und Beispiele von Multiplikator*innen oder Teammitgliedern können ebenfalls dazu anregen, dass die Haltung oder das Handeln des Einzelnen überdacht und verändert werden.

„Ja, ich danke dir [Anm.: einer Kollegin] hier an der Stelle für deinen Input damals, den du mir unbewusst gegeben hast, wo mir bewusst wurde: Wenn ich ein Nestkind in den Spätdienst bekomme, habe ich noch nie darüber nachgedacht, dass ich das Kind entscheiden lasse, wie ich es jetzt beruhigen kann. Ja, sondern meine innere Stimme geht mit einem Jungen zum Bauteppich und für ein Mädchen hole ich eine Puppe oder einen Teddy. Und das wurde mir so klar. Das habe ich aus dieser Evaluation wirklich mitgenommen. Ja, das sind die wunderbaren Aha-Effekte.“

Pädagog*innen, die offen in die interne Evaluation gehen, erhalten auf verschiedenen Ebenen Anregungen zur Selbstreflexion. Das genaue Hinterfragen der eigenen Praxis sowie „Aha-Effekte“ führen teilweise zu einer direkten Übertragung der Erkenntnisse auf das pädagogische Handeln, weil unbewusste Handlungsmuster bewusst und damit veränderbar werden.

Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners

Wechselwirkung von Steuerung und Offenheit

Mit den Verfahrensschritten des Roten Ordners werden die individuelle Reflexion und Entwicklung der Pädagog*innen, der Austausch und die Verständigung im Team auf gemeinsame fachliche Positionen sowie die Veränderung von Prozessen und Strukturen in der gesamten Kita intendiert.

Diese Studie belegt, wie stark die Entwicklung der pädagogischen Arbeit mit der Entwicklungsbereitschaft und den Entwicklungsbedarfen des Kita-Teams zusammenhängt. Aktuelle Themen der Kita sollten daher Grundlage für die Wahl eines Aufgabenbereichs sein und prozessorientiert in die interne Evaluation einbezogen werden. Kitas mit einer hohen Entwicklungsbereitschaft nutzen die interne Evaluation für eine tiefgreifende Reflexion ihrer bestehenden Praxis. Dabei bearbeiten sie nicht nur ihre Problemstellungen, sondern knüpfen auch an ihren Stärken an und bauen diese weiter aus.

Die Instrumente und Qualitätskriterien des Roten Ordners sowie die eingesetzten Methoden geben den Kita-Teams Orientierung und Anregungen für ihren Entwicklungsprozess. Entscheidend für den Verlauf und das Ergebnis der internen Evaluation bleiben individuelle Bewusstwerdungsprozesse und die Aushandlung von Positionen im Team.

Individuelle Entwicklungsprozesse sichern

Individuelle Bewusstwerdungsprozesse münden oft nicht in Zielen und Maßnahmen, sie haben aber eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Qualitätsentwicklung der gesamten Kita. Indem Pädagog*innen durch die Qualitätsansprüche und -kriterien ihre Handlungsmuster hinterfragen, werden diese bewusst und veränderbar. Diese Prozesse münden häufig unmittelbar in einer Veränderung der Interaktion mit den Kindern (Vgl. S. 39).

Da diese Effekte auf der Ebene des individuellen und gemeinsamen Verständnisses nur selten in der Ziel- und Maßnahmenentwicklung festgehalten werden, wurden sie in den bisherigen Fragebogenerhebungen nicht erfasst. Die prozessorientiert geführten Gruppendiskussionen und die offene, konzeptualisierende Auswertung ermöglichten, die Bedeutung der individuellen Bewusstwerdungsprozesse für die Qualitätsentwicklung sichtbar zu machen.

Diese Erkenntnis sollte zukünftig in die Gestaltung interner Evaluationen einbezogen werden. Beispielsweise können die Pädagog*innen zu einer individuellen Ergebnissicherung angeregt und so die individuellen Bewusstwerdungsprozesse wertgeschätzt und nachhaltig gesichert werden.

Auswahl geeigneter Methoden

In der Auswahl von Methoden zur Einführung in den Aufgabenbereich sollte das Entwicklungsverständnis des Teams berücksichtigt werden. In einem Team lassen sich verschiedene Typen von Entwicklungsverständnissen finden. Daraus ergibt sich die Herangehensweise des Teams an die interne Evaluation und die Auswahl der Methoden. Beispielsweise werden Pädagog*innen, die Entwicklung als Aushandlungsprozess im Team sehen, durch kurze Impulse zu längeren Diskussionen angeregt. Teams, die interne Evaluationen als Ansporn und Herausforderung annehmen, werden durch vertiefende Methoden angeregt, die auf Details und Zusammenhänge der Qualitätskriterien aufmerksam machen.

Orientierungsqualität

Die im aktualisierten BBP neu formulierten Aufgabenbereiche zur Orientierungsqualität werden von den befragten Kita-Teams unterschiedlich bewertet. Grundsätzlich werden die Qualitätskriterien als abstrakter empfunden als die der Handlungsqualität. Bei Bereitschaft des Teams zu einer tiefgreifenden Reflexion wird die Orientierungsqualität als lohnende Herausforderung bewertet. Festzuhalten bleibt, dass die interne Evaluation zur Orientierungsqualität Unterstützung durch Multiplikator*innen sowie zusätzliche Materialien bedarf, die das BeKi entwickeln wird.

Merkzettel für die Praxis:

- ✓ Das Entwicklungsverständnis eines Teams beeinflusst, welche impliziten Ziele mit der internen Evaluation verfolgt werden, wie Anregungen und Methoden aufgegriffen und wie Diskussionen geführt werden. Bei der Gestaltung einer internen Evaluation sollte daher das Entwicklungsverständnis des Kita-Teams offengelegt und beachtet werden.
- ✓ Bei der Wahl des Aufgabenbereichs sollten die „Entwicklungsfenster“ des Teams berücksichtigt werden, um an die Entwicklungsbedarfe der jeweiligen Kita anzuknüpfen. So ist von einer größeren Offenheit für Reflexionsprozesse und Veränderungen auszugehen.
- ✓ Individuelle Bewusstwerdungsprozesse sind zwar nicht von außen steuerbar, sie können aber beispielsweise durch methodische Impulse, genaues Lesen der Qualitätskriterien oder praktische Beispiele von Teammitgliedern angeregt werden.
- ✓ Individuelle Erkenntnisse aus der internen Evaluation wirken teilweise unmittelbar auf die Interaktion mit den Kindern, Eltern oder Teammitgliedern. Diese oft zu wenig wahrgenommenen und wertgeschätzten Ergebnisse der internen Evaluation sollten nachhaltig gesichert werden, indem eine individuelle Ergebnissicherung der Pädagog*innen angeregt wird.

Struktur und Vertrauen während der Nachbereitung

Die interne Evaluation wird von den einzelnen Kita-Teams unterschiedlich intensiv und strukturiert nachbereitet.

Auffällig war in den Gruppendiskussionen das große **Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit** aller Teammitglieder und in das funktionierende Team. Sowohl in kleinen als auch in großen Kitas wird darauf vertraut, dass in Teambesprechungen oder im Alltag an Absprachen aus der internen Evaluation erinnert wird.

„Also dass nicht wir rumgehen, sondern in der Zwischenzeit wirklich der ein oder andere Kollege, dem das auffällt auch wirklich da hinget und sagt: ‚Du, denkst mal dran, wir haben was anderes beschlossen. Ja, und finde ich jetzt gerade nicht so toll, was hier stattfindet.‘“

A: „Die Zielstellungen erarbeiten sich ja häufig aus kleinen Defiziten, die wir so für uns feststellen in der Arbeit und die gehen ja dann nicht weg bzw. die kommen halt wieder, wenn man das nicht mehr verfolgt. Und darüber verständigen wir uns eher in den Teamsitzungen, dass dann irgendwie gesagt wird: ‚Eh, wir haben es schleifen lassen. Wir müssen mal wieder.‘“

B: „Da kommt dann schon irgendjemand auf die Idee, also von daher, wir haben da keinen wirklichen Rhythmus des Nachfragens und

Nachguckens. Das haben wir nicht. Haben wir bisher aber auch gefühlt nicht gebraucht.“

Hier zeigt sich, wie wichtig die Beteiligung und Eigenverantwortung aller Teammitglieder für die Qualitätsentwicklung in einer Kita sind.

Gleichzeitig erfordert die Umsetzung von Maßnahmen eine gewisse Struktur. Diese ist bereits im Verfahren der internen Evaluation mit dem Roten Ordner angelegt: Im Maßnahmenplan wird festgehalten, wer für welche Maßnahme verantwortlich ist, bis wann sie umgesetzt werden soll, wer die Verantwortlichen unterstützt und wer nachfragt. Diese Struktur wurde von allen Kita-Teams genutzt und positiv bewertet. Für die Nachbereitung der internen Evaluation ist wesentlich, dass dieser Plan allen Teammitgliedern zugänglich ist.

Einige Teams nutzen Zeit in ihren regelmäßigen **Teamsitzungen für die Nachbereitung** der internen Evaluation. Eine besonders intensive Form wurde von einer mittelgroßen Kita mit einer umsichtig und planvoll handelnden Leitung berichtet. Dieses Team verfolgte mit der internen Evaluation das Ziel, die Konzeption zu überarbeiten. Deshalb wurde für die interne Evaluation das Thema Partizipation gewählt, das in die Konzeption eingearbeitet werden sollte. Nach der internen Evaluation moderierte die Leitung in

jeder Teamsitzung eine Diskussion, in der das geschärfte Verständnis von Partizipation aus der internen Evaluation auf ganz konkrete Alltagssituationen bezogen wurde. Auf diese Weise konnte sowohl das allgemeine Verständnis von Partizipation als auch die Übertragung auf konkrete Situationen in der Konzeption festgeschrieben werden.

„Alle zwei Wochen haben wir Teamsitzung und da ist in jeder Teamsitzung das Thema Partizipation.“

„Die Dinge müssen ja auch ausdiskutiert werden. Zum Beispiel die Sachen, die ich jetzt genannt habe, mit dem Schlafen, das eine Mädchen, was eben nicht schlafen möchte, aber die Mutter möchte, dass sie schläft. Dass man das auch immer so im Team bespricht, so eine Teamberatung auch macht. Weil jeder hat ja so seine Erfahrungen, wo können wir da hin, dass es dem Kind gut geht aber der Mutter soll es ja auch nicht schlecht gehen.“

„Und deswegen ist das so ein Balance-Akt. Das hinzukriegen, das Kind frei entscheiden zu lassen. Aber wie gesagt, das sind Diskussionen, die im Team auch geführt werden oder eben in einem Kleinteam.“

In dieser Kita wurde explizit ein Transfer der praxisleitenden Orientierung auf die Handlungsebene gestaltet. Dieses Phänomen konnte auch in

anderen Gruppendiskussionen herausgearbeitet werden und wird ab S. 42 näher erläutert.

Der Bedarf an verlässlicher Zeit für die Nachbereitung wird auch deutlich an einer Kita, die keine derartige Struktur hat.

In dieser Kita führte die interne Evaluation in erster Linie zu individuellen Erkenntnissen.

„Ich habe das Gefühl, die Dinge, die wir wirklich mit in den Alltag nehmen, die auch super wichtig und gut sind, die stehen nie auf so einem Ding. Und das ist halt eigentlich schade, ne, weil ich würde gerne mal wissen, was das Effektivere ist, das was wir einfach mitnehmen, ohne dass wir das irgendwo festhalten, oder die Sachen, die wir dann da festhalten.“

Die Pädagog*innen dieser Kita berichteten in den Gesprächen mit dem Forschungsteam von wahrgenommenen Veränderungen der pädagogischen Praxis, die durch das individuelle Verständnis während der internen Evaluation ausgelöst wurden. Diese Erkenntnisse wurden nicht im Maßnahmenplan festgehalten, sondern individuell und intuitiv in das pädagogische Handeln integriert, während die im Maßnahmenplan festgeschriebenen Veränderungen nicht weiter verfolgt wurden. Es fehlte sowohl die Zeit für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen als auch eine strukturierte Bearbeitung des beschlossenen Maßnahmenplans.

A: „Also das finde ich eigentlich schon eine ganz coole Sache, wer fragt nach. Das ist eigentlich so eine gute Idee. Und dann muss natürlich je nach dem, was das für ein Umfang ist, abgesichert werden, dass man dafür Zeit bekommt im Alltag. Im Kitaalltag am besten und nicht noch nach der Arbeitszeit.“

B: „Ich finde auch in einer Teamsitzung oder sowas müsste man dann auch zeitnah nochmal darüber reden, damit das nicht in Vergessenheit gerät.“

Es frustriert die Pädagog*innen, dass die gewonnenen Erkenntnisse und die veränderte pädagogische Praxis sich nicht in äußeren Veränderungen widerspiegeln. Sie wünschen sich zusätzliche Schließtage, um die Raumgestaltung in der Kita ihrer Haltung und ihren pädagogischen Ansprüchen anzupassen.

„Dass da auch was verinnerlicht werden kann, und dann nochmal starten und vielleicht auch mal zwei Tage Zeit haben, um die Gruppenräume neu zu strukturieren, Spielzeug auszusortieren. Einfach nur dafür Zeit, und dann kommen die Kinder wieder rein und dann geht es los. Das finde ich sinnvoll, zum Thema was wir brauchen.“

Wechselwirkung von individueller und Teamentwicklung

Die Nachbereitung der internen Evaluation zeigt, dass sich die individuelle und gemeinsame Entwicklung im Team wechselseitig bedingen.

Jede*r Einzelne muss verstehen, mit welchen Zielen und welchem Nutzen die verabredeten Veränderungen verbunden sind.

Für die individuelle Entwicklung spielen sowohl der Leitungsstil und das Teamklima als auch die Eigenverantwortung der einzelnen Pädagog*innen eine Rolle: Die Kita braucht ein entwicklungsfreundliches Klima, damit sich jede*r Einzelne weiterentwickeln kann.

„Wir arbeiten in einem Rahmen zusammen, man kann sagen, das ist großes Glück, dass wir uns gegenseitig nicht bewerten: Du machst das ganz schlecht, du machst das ganz toll oder sowas. Sondern wir ziehen da an einem Strang. Und daher kommt die Lust, das zu reflektieren auch dann mal zu sagen, das finde ich irgendwie nicht so cool. Dieser Moment, dass man eben hier den Rahmen hat und den Raum hat, das aussprechen können. Und das macht das Reflektieren einfacher, dass man sich eben offen reflektieren kann mit den anderen im Austausch ohne die Angst zu haben, dass man dafür verurteilt wird.“

Gleichzeitig beeinflussen Erkenntnisse von Einzelnen das ganze Team. Dieser Effekt wird für eine der großen Kitas wie eine Kaskade von der individuellen Veränderung über das Kleinteam bis zum Gesamtteam beschrieben.

„Also wenn ich jetzt von mir ausgehe, wenn ich was verstehe, durch so eine Fortbildung, wenn mir was bewusst wird, dann kann ich das ins Team tragen und dann kann ich das, glaube ich, auch überzeugend machen und sogar meine Teammitglieder überzeugen, dass wir das vielleicht so und so machen könnten. Und dann nach der individuellen kommt die Teamentwicklung. Und ich glaube, so ist das bei vielen Sachen, wenn dir Sachen auffallen und wir die in eine Teamsitzung bringen, dann ist das ja erstmal eine Person oder vielleicht eine Kleingruppe, die was gefunden hat, was sich verändern sollte oder kann und dann kann sich ja das Team auch entwickeln.“

Dafür braucht es das Engagement der Pädagog*innen, die ihre Erkenntnisse immer wieder ansprechen, bis die Kolleg*innen diese aufgreifen, Offenheit im Team und ein Besprechungssystem, in dem diese Anregungen bearbeitet werden.

„Wenn ein einzelnes Thema so bearbeitet wird, ist für mich wirklich spannend zu sehen, wie das aus meinem Kopf oder aus dem Kopf meiner Kollegen im kleinen Team in unserer Gruppe sich erst mal verändern darf. Und dann geht man hoffentlich in den Austausch mit anderen Gruppen, hospitiert sogar und kann das multiplizieren. Und das bewirkt dann auf längere Sicht wieder was im großen Team.“

Dieses letzte Zitat verdeutlicht, dass die interne Evaluation eine herausgehobene Gelegenheit ist, um sowohl die individuelle Entwicklung als auch die Teamentwicklung thematisch fokussiert voranzubringen. Während und infolge der internen Evaluation beschäftigen sich alle Teammitglieder gleichzeitig sowohl individuell als auch im Austausch mit Kolleg*innen mit dem gleichen Bereich ihrer pädagogischen Arbeit und streben gemeinsam getragene Veränderungen an.

Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners

Diese Studie hebt unter anderem den Prozess und die Bedeutung der Nachbereitung einer internen Evaluation in den Vordergrund.

Die interne Evaluation bietet den Kita-Teams herausgehobene Zeit und den Rahmen für Klärungs- und Reflexionsprozesse. Sie ist mit der Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen aber keinesfalls abgeschlossen.

Struktur und Eigenverantwortung

Im Roten Ordner sind Eigenverantwortung und Struktur in der Nachbereitung der internen Evaluation im Maßnahmenplan verankert: **Was** macht **wer** mit **wem** bis **wann** und wer **fragt nach**. Er strukturiert die Nachbereitung durch die Verteilung von Aufgaben und einen festgelegten Zeitrahmen. Pädagog*innen tragen ihren individuellen Teil der Verantwortung, indem sie einzelne Aufgaben übernehmen und Kolleg*innen unterstützen.

Mit dieser Studie wurde darüber hinaus hervorgehoben, dass die Veränderung der Interaktion mit den Kindern, Eltern und Kolleg*innen eng mit individuellen Bewusstwerdungsprozessen zusammenhängt.

Zugleich sind Aushandlungsprozesse im Team wesentlich, um eine konsistente pädagogische Arbeit in der gesamten Kita zu ermöglichen. Dafür ist ausreichend Zeit in regelmäßigen Besprechungen einzuräumen.

Weiterhin braucht die Verstetigung von strukturellen Veränderungen beispielsweise der Tagesabläufe oder der Gestaltung der Räume die strukturierte Verteilung von Aufgaben.

Deutlich wird die Wechselwirkung zwischen Eigenverantwortung und verlässlichen Strukturen: Um Veränderungen in der pädagogischen Arbeit zu erzielen, brauchen die Pädagog*innen Zeit und Strukturen, um ihre Erkenntnisse so zu verankern, dass sie ihr pädagogisches Handeln im jeweiligen Bereich nachhaltig gestalten und entwickeln können.

Die Vereinbarungen von attraktiven gemeinsamen Zielen, die mit Maßnahmenplänen unterlegt sind, kann diese Wechselwirkung von strukturierter Nachbereitung und Eigenverantwortung unterstützen. Um die Zielerreichung zu sichern und Frustration zu vermeiden, sind verlässliche Besprechungszeiten und die wechselseitige Unterstützung im Team erforderlich.

Merkzettel für die Praxis:

- ✓ Mit der Vereinbarung von Zielen, die mit Maßnahmenplänen unterlegt sind, ist die interne Evaluation keinesfalls abgeschlossen. Erst eine **strukturierte Nachbereitung** ermöglicht, Veränderungen in der Kita zu verankern.
- ✓ Eigenverantwortung, gemeinsam im Team getragene Ziele und Struktur in der Nachbereitung sind **drei Säulen für nachhaltige Qualitätsentwicklungsprozesse**. Diese müssen in einer guten Balance stehen, um Veränderungen nachhaltig zu verankern und eine Überlastung Einzelner zu vermeiden.
- ✓ Jede Kita braucht eine **Ergebnissicherung**, die zur eigenen Struktur und Arbeitsweise passt. Wichtig ist, dass jede*r Pädagog*in der Maßnahmenplan präsent und zugänglich ist.
- ✓ Damit das von allen Kitas berichtete **Vertrauensverfahren** bei der Erinnerung an Ziele oder einzelne Maßnahmen gelingt, sind die Attraktivität der Ziele, regelmäßige Gelegenheiten zur Erinnerung der Kolleg*innen, ein entwicklungsoffenes Teamklima und ein partizipativer Leitungsstil relevant. Zugleich trägt die Leitung die **Gesamtverantwortung** für den Qualitätsentwicklungsprozess, indem sie Aushandlungsprozesse vorantreibt und an Vereinbarungen erinnert.

Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen

Erkenntnisse bewusst in Haltung verankern

Die Überlagerung der Erinnerung an die interne Evaluation durch das Alltagsgeschehen sowie verschiedene Aussagen zur Nachhaltigkeit länger zurückliegender interner Evaluationen führten zu der Frage, was genau von einer internen Evaluation bleibt und sie nachhaltig werden lässt.

In einer Kita wurde diese Frage von einer Pädagogin offen gestellt und es entspann sich eine Diskussion darüber, welche Aha-Effekte die Einzelnen aus der internen Evaluation mitgenommen haben.

A: „Ich habe jetzt zum Beispiel bei einigen schon das Gefühl, da hat was Klick gemacht und das kann man dann auch nicht mehr rückgängig machen, das ist dann so: Ah ja, stimmt und dann gehe ich einfach davon aus, die werden jedes Mal daran denken, so würde es mir zumindest gehen.“

B: „Das ist einfach ein unbewusster Prozess, der jetzt nicht mehr unbewusst ist, weil da einfach was angepiekst wurde.“

In dieser Kita wurde sehr deutlich, welche Art von Veränderungen auch in einem immer wieder herausfordernden Kita-Alltag nachhaltig verankert werden können.

Die Pädagog*innen beschreiben, wie sie aus jeder internen Evaluation individuelle und gemeinsame

Erkenntnisse ziehen und diese ihre pädagogische Arbeit dauerhaft beeinflussen. Insbesondere in Zeiten mit einer angespannten Personalsituation sind allerdings geplante Veränderungen beispielsweise bezüglich der Raumgestaltung nicht umsetzbar, da dann die bedürfnisorientierte Interaktion mit den Kindern im Vordergrund steht.

„Ich finde, ich mache gute Arbeit – ob ich das jetzt schaffe, während des Tages irgendwie die Bücher mal anzugucken. Schaffe ich nicht, denke ich gar nicht daran. Habe ich in drei Wochen gar nicht daran gedacht, das habe ich total vergessen. Das ist ein Zeichen, dass ich hier ausgelastet bin, mit den Kindern. Ich bin immer komplett bei den Kindern, das ist ja auch mein Job.“

In der Interaktion mit den Kindern orientieren sich die Pädagog*innen an ihren eigenen Ansprüchen, die grundsätzlich im Einklang mit dem BBP stehen. Genau daran setzen nachhaltige Entwicklungsprozesse an: Wenn eine durch die interne Evaluation hervorgerufene neue Erkenntnis von den einzelnen Pädagog*innen bewusst in der eigenen Haltung verankert wird, verändern sich die eigenen Ansprüche und in der Folge auch die pädagogische Arbeit trotz der täglichen Herausforderungen.

„Also ich glaube, dass innerhalb der internen Evaluation aber auch bei Fortbildungen bei den Kollegen, Kolleginnen erst mal die Situationen im Kopf sortiert werden können und dann, nach dem Austausch gerade im Kleinteam, geht es an das äußere Sortieren. Und das hat bei uns zum Thema der letzten internen Evaluation auf jeden Fall stattgefunden, ja, dass wir also die Qualität des Spiels in unserer Gruppe auch noch mal anderes beobachtet haben und nicht mehr so viel vorgeben und einfach es noch spannender finden, was die Kinder machen aus dem, was da ist. Also richtig materiell ausgeräumt noch mal bei uns. Ja, wer unseren Gruppenraum betritt, wird denken: Oh Gott, die armen Kinder haben ja kaum was zum Spielen und spannenderweise haben wir tolle Spielsituationen mit wenigen materiellen Dingen. Ja, also die Kinder kommen auch mit einem Luftkuchen, wenn sie gerade den anderen Papierkuchen, den sie gestern kreiert hatten, irgendwo verdallert haben. Und Hugo steht da und sagt: ‚Wo ist denn unser Kuchen?‘ Weiß ich auch nicht, und dann macht der so [streckt Arme vorne aus] und geht mit dem Kuchen und das finde ich, ist so eine Qualitätsentwicklung, ja, das zu beobachten.“

Diese **Entwicklungsprozesse, in denen sich durch ein tieferes Verständnis der Ansprüche des BBP die eigenen Ansprüche verändern, erscheinen als besonders nachhaltig**, weil sich die bewusst veränderte Haltung der Pädagog*innen unmittelbar in ihrem Handeln spiegelt. Durch den Austausch im Team und die Beobachtung der Veränderungen in der Spielsituation wird dieser Entwicklungsprozess bewusst und dauerhaft verankert.

Ebenfalls wird am Zitat erkennbar, dass diese Art von Qualitätsentwicklung direkt bei den Kindern ankommt: Die Pädagog*innen bieten ihnen ein verändertes Erfahrungs- und Lernfeld, das die Kreativität und Imagination der Kinder herausfordert und bestärkt. So beeinflusst die interne Evaluation, welche Erfahrungsmöglichkeiten der Kita-Alltag den Kindern ermöglicht und wie sie ihre Kompetenzen weiterentwickeln können. (Vgl. S. 47)

Gleichzeitig muss deutlich hervorgehoben werden, dass eine bewusste Entwicklung der Haltung nicht nebenbei passiert, sondern ein hohes Maß an Selbstreflexion und viel Austausch im Team bedarf. Die Arbeit an einer gemeinsamen Haltung wurde von mehreren der befragten Kita-Teams als besondere Herausforderung beschrieben.

„Aber das sind auch wirklich große Ziele. Also es geht darum, tatsächlich an der Haltung zu arbeiten. Also zum Beispiel die Eingewöhnung so hinzukriegen, dass die Kinder wirklich die Chance haben, hier gut anzukommen. Ja, also wertschätzend, wohlwollend. Also das ist wirklich ein großes Ziel.“

Im Gegensatz zu Anschaffungen oder kleinen Veränderungen im Tagesablauf und der Raumgestaltung erfordern Ziele auf der Ebene der Haltung ein genaues Hinterfragen von Selbstverständlichem und Gewohnheiten sowie nicht zuletzt der eigenen Rolle in der Interaktion mit den Kindern.

„Also bei allen anderen Themen, wenn ich jetzt denke Raumgestaltung: Wenn ich da jemandem sage, ‚na du könntest doch mal den Schrank um schieben‘ oder ‚schaff‘ doch mal ‚ne Möglichkeit, wo Kinder sich zurückziehen können oder wo Kinder auch mal runterspringen können‘. Also da lassen sich dann Kollegen auch mal eher drauf ein, das mal auszuprobieren, als dieses Thema Partizipation. Ich finde es geht so um das Eigene. Weil man muss sich auch mit sich selber auseinandersetzen.“

Dennoch – oder gerade deshalb – werden Ziele der Qualitätsentwicklung, die mit einer Veränderung der Haltung einhergehen, als besonders erstrebenswert beschrieben.

„Jetzt nur mal dieses ‚gleichwertige Partizipation aller Kinder und die Chancengleichheit im Alltag bis Sommerschließung 2017‘. Wenn wir das jetzt geschafft haben, dann ist das doch super, auch für die Lütten, ne, so. Das bringt uns das zum Beispiel.“

Die bewusste Verankerung von Erkenntnissen in der eigenen Haltung und die Verständigung über gemeinsame pädagogische Positionen im Team sind als ko-konstruktive Prozesse zu verstehen, die ebenso wie kindliche Bildungsprozesse nicht von außen erzwungen, wohl aber angeregt werden können.

Einige Erkenntnisse der internen Evaluation, die von Pädagog*innen in der Studie als „Aha-Effekte“ bezeichnet wurden, können unmittelbar in die eigene pädagogische Haltung integriert und in der Interaktion mit Kindern angewendet werden. In anderen Fällen bedürfen der Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in praktisches Handeln sowie Verständigungsprozesse im Team einer strukturierten und moderierten Nachbereitung der internen Evaluation.

Transfer praxisleitender Orientierung auf Handlung

Die eigene praxisleitende Orientierung – also die pädagogischen Ansprüche, Werte, Einstellungen und Ziele – beeinflusst maßgeblich die Gestaltung der pädagogischen Arbeit, insbesondere die Interaktion mit den Kindern. Dies wird dadurch verdeutlicht, dass die befragten Kita-Teams in den Gruppendiskussionen Erläuterungen zu ihrer Haltung stets mit praktischen Beispielen verbanden.

„Und da waren wir auf dem Spielplatz und dann wollten die Kinder gleich ihren Rucksack auspacken und essen. Und dann wollten wir uns schon einmischen und sagen: ‚Nein, jetzt nicht, weil wir sind hier noch 4-5 Stunden‘ und da [Anm.: nach der internen Evaluation] haben wir uns dann selbst zurück genommen und haben einfach nur gesagt: ‚Ihr müsst euch das einteilen, wir bleiben hier noch eine Weile‘.“

In der täglichen Arbeit mit den Kindern handeln Pädagog*innen in der Regel situationsbezogen und intuitiv auf der Grundlage ihrer pädagogischen Überzeugungen und Haltungen. Die Pädagog*innen verbinden einen hohen Gewinn und Nutzen mit der internen Evaluation, wenn diese die praxisleitende Orientierung vertieft.

Wenn sich durch die interne Evaluation die praxisleitende Orientierung verändert, hat dies auch Auswirkungen auf das pädagogische Handeln und die Interaktion mit den Kindern. Es wurde in

der Studie deutlich, dass einige Pädagog*innen ihre gewonnenen Erkenntnisse absichtsvoll und unverzüglich auf ihr Handeln übertragen. In anderen Kitas ist dieser Transfer ein längerer, wechselseitiger Prozess im Team: In mehrfachen Diskussionen wird die durch die interne Evaluation gewonnene gemeinsame Haltung auf die Gestaltung von Situationen übertragen. Durch die Reflexion von herausfordernden Situationen wird zugleich die eigene Haltung für alle Teammitglieder deutlicher und gegebenenfalls veränderbar.

Transfer von der Orientierung zur Handlung durch die Verfahrensschritte des Roten Ordners

Im Verlauf der Auswertung wurden die Aussagen der befragten Kita-Teams immer wieder mit den Verfahrensschritten des Roten Ordners abgeglichen. Dabei wurde wiederholt deutlich, in welcher Art und Weise der Transfer zwischen praxisleitender Orientierung und Handlung im Verfahren angelegt ist. Das Verständnis von pädagogischer Arbeit im Sinne des BBP wird in der **Einführung in den Aufgabenbereich** entlang der Qualitätsansprüche und -kriterien geklärt. Mit diesem Schritt entwickeln die Pädagog*innen ihre praxisleitende Orientierung weiter. In der **Selbsteinschätzung** und der anschließenden **Gruppendiskussion** werden diese Qualitätsansprüche und -kriterien mit konkreten Beispielen der eigenen pädagogischen

Praxis verbunden. So wird ein Abgleich zwischen der praxisleitenden Orientierung im Sinne des BBP und dem eigenen pädagogischen Handeln ermöglicht.

Ebenso kann eine **klare Trennung von Zielformulierung und Maßnahmenplanung** zu Transferprozessen beitragen. Die Ziele beschreiben, was in der Einrichtung insgesamt erreicht werden soll. Darin kann sich die praxisleitende Orientierung spiegeln, z.B. „gleichwertige Partizipation aller Kinder, Chancengleichheit im Alltag“. Die Maßnahmen beschreiben, wie jedes Ziel im Einzelnen erreicht werden soll. Hier kann der Transfer der praxisleitenden Orientierung auf die konkrete Gestaltung der pädagogischen Arbeit eingeleitet und vorbereitet werden, z.B. „wir richten eine Kiste ein mit genderfreier oder gendergemischter Kleidung, damit sich die Kinder anziehen können oder umziehen können, wie sie wollen“. Um diese Maßnahme umzusetzen, benötigen einige Einrichtungen weitere Absprachen darüber, wer welche Teilaufgaben übernimmt.

Abhängig von der Reaktion der Kinder und den Abstimmungen innerhalb des Teams werden der umgesetzten Maßnahme weitere Handlungen und Veränderungen folgen, um das selbst gesteckte Ziel zu erreichen.

Die Differenzierung zwischen Zielen und Maßnahmen ist eine Aufgabe der Multiplikator*innen

oder der Person, die die interne Evaluation im Team begleitet. In keiner der befragten Kitas fand eine Trennung zwischen Maßnahmen und Zielen statt. Entweder wurde alles Erarbeitete als Ziel oder als Maßnahme bezeichnet. Teilweise standen dann – von außen betrachtet – Vereinbarungen auf Ebene von Zielen neben solchen auf Ebene der Maßnahmen.

In einer Kita wurde die Differenzierung zwischen Zielen und Maßnahmen in der zweiten Gruppendiskussion von den Pädagog*innen thematisiert. Diese Kita hatte alle getroffenen Vereinbarungen als Ziele definiert und keine Maßnahmen beschlossen, wie diese Ziele erreicht werden können. Das sorgte für einen gewissen Frust, weil das Team seinen Zielen ein halbes Jahr nach der internen Evaluation aus eigener Sicht noch nicht näher gekommen war und auch nicht wusste, wie es die teilweise abstrakt formulierten Ziele erreichen kann.

A: „Ja es ist ein Grobziel. Die Feinziele fehlen.“

B: „Jetzt wo wir drüber reden, denke ich, dass das Ziel, was wir uns gesetzt haben zu groß ist. Wir wollen Haltung evaluieren und nehmen uns als Ziel, jeden Neuen, der kommt, und auch uns untereinander wertzuschätzen. Ich meine so einfach ist es nicht getan, das ist so ein Satz, das braucht viel Übung und Aufmerksamkeit.“

Im Nachgang dieser Gruppendiskussion teilte uns die Leitung per E-Mail mit, dass sie in der nächsten Teambesprechung konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele beschlossen haben und sie so explizit mit dem pädagogischen Alltag verbinden.

Gestaltung des Transfers durch die Nachbereitung der internen Evaluation

Ein nachhaltiger Transfer der praxisleitenden Orientierung auf das Handeln und die Abstimmung darüber im Team bedarf der Nachbereitung der internen Evaluation.

Die eigenverantwortliche Orientierung einzelner Pädagog*innen an gemeinsam während der internen Evaluation vereinbarten Zielen und der Prozess des Transfers dieser praxisleitenden Orientierung auf die Interaktion mit den Kindern lässt sich gut an folgendem Zitat festmachen:

„Wir haben ja mal als Beispiel gesagt, dass wir es gut finden, dass man sich [Anm.: in einem Konflikt zwischen den Kindern] dem Opfer zuwendet. Das habe ich sehr oft seitdem im Kopf. Nicht dass ich das dann immer gleich spontan mache, das ist auch so ein Umlernen. Aber dann fällt es mir wenigstens dann auf. Ja, das ist ja auch ein Lerneffekt, dass es einem auch überhaupt bewusst wird, jedes Mal wieder.“

Diesen individuellen Transferprozess der Pädagog*innen kann eine strukturierte und moderierte Nachbereitung zwar nicht erzwingen, aber anregen und die Erkenntnisse aus der internen Evaluation wach halten.

Eine strukturierte gemeinsame Nachbereitung wurde insbesondere von der Kita erläutert, die das Ziel hatte, die Konzeption nach der internen Evaluation anzupassen und darin die partizipative Haltung der Pädagog*innen mit beispielhaften Situationen zu verbinden (Vgl. S. 32f). Die Leitung dieser Kita griff zur Nachbereitung der internen Evaluation in jeder Teambesprechung herausfordernde Situationen oder Fragestellungen aus dem Kita-Alltag auf, um anhand dieser sowohl weiter an der partizipativen Haltung des Teams als auch an deren Übertragung auf konkrete Situationen zu arbeiten.

„Das sind die Dinge, die einfach so kommen, die man irgendwie mit der Kollegin aushandelt. Ich sage dann: ‚Naja, warum muss sie sich denn jetzt anziehen?‘ und dann gibt es da so einen Konflikt, der wird da nur kurz irgendwie ausgehandelt und letzten Endes muss sich das Kind anziehen. Das sind Sachen, die gehören hier so auf den Tisch. Es gibt dann schon auch Streitthemen oder unterschiedliche Einstellungen, aber wenn man das im Team bespricht, kommt da noch mal ein ganz anderes Bild zu dem Thema

„rüber, als wenn ich sage, ‚Warum soll sie sich denn jetzt anziehen?‘.“

Es wurde deutlich, dass diesem Team eine nuancierte Beschreibung verschiedener Situationen wichtig ist, um Sicherheit im täglichen pädagogischen Handeln zu erlangen und gleichzeitig die praxisleitende Orientierung weiter zu vertiefen. Herausforderungen, wie beispielsweise unterschiedlichen Bedürfnissen von Kindern und ihren Eltern gerecht zu werden, wurden mit Blick auf die gemeinsame Zielrichtung und die spezifischen Bedarfe der Familie diskutiert. Diese intensive Auseinandersetzung führte so zu einer immer differenzierteren Sensibilisierung der Pädagog*innen für die Bedeutung der Partizipation von Kindern am und im Alltag. Die Leitung beschrieb diesen Prozess mit den Worten:

„Also wir gehen bewusster mit den Dingen um, die uns da widerfahren.“

Bedingungen für eine nachhaltige Entwicklung der pädagogischen Praxis

Nachhaltige Qualitätsentwicklung braucht die Verbindung aus klarer Orientierung an den Ansprüchen des BBP und der konkreten Gestaltung der pädagogischen Aufgaben im Sinne dieser Ansprüche. Die Gestaltung des Kita-Alltags verändert sich immer wieder: Ideen der Kinder und der Pädagog*innen werden aufgegriffen und

auf sich verändernde Bedürfnisse der Kinder und ihrer Familien wird reagiert. Durch die interne Evaluation verstandene und verinnerlichte Qualitätsansprüche des BBP bieten in diesem Prozess Orientierung: Sie sind der Filter dafür, welche Veränderungen für die jeweilige Kita sinnvoll und im Sinne des BBP sind und welche nicht. Eine Veränderung der Räume oder von Tagesabläufen ohne Bewusstsein für die zugrundeliegenden Qualitätsansprüche erscheint demgegenüber austauschbar. Dies wird bestätigt durch Aussagen der Kita-Leitungen, die an den Gruppendiskussionen mit dem Forschungsteam teilnahmen. Sie strebten durch die interne Evaluation Veränderungen der Praxis durch Verständnis der Qualitätsansprüche an und sprachen sich gegen das bloße Befolgen von Anweisungen aus.

„Aber eigentlich geht es darum, dass die Leute selber davon überzeugt sind, so zu handeln und nicht, dass ich eine Anweisung gebe und dann wird das auch jeder machen, sonst kriegt er eine Abmahnung oder so, aber das ist nicht unser Stil oder so wollen wir es eigentlich nicht. Wir möchten eigentlich, dass sie selbst davon überzeugt sind, dass sie pädagogisch richtig handeln.“

Die interne Evaluation gibt also Impulse zur Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit, die in regelmäßigen Teambesprechungen immer wieder

aufgegriffen und für die Reflexion und Anpassung der täglichen pädagogischen Arbeit genutzt werden.

„Also ich empfinde uns als sehr reflexionsbereites Team. Ich würde sagen, dass wir in jeder Teamsitzung über irgendeinen Weg zu einem Thema kommen und uns anschauen und ja so machen wir es, mhm muss es so sein, geht es auch anders. Warum machen wir es so, also es ist ein bisschen eh eine Reflexionskultur da, die natürlich als Basis hat, dass man dieses Vertrauen haben kann zueinander.“

Ansprüche des BBP können so auf individueller Ebene und auf Teamebene langfristig in die Arbeit integriert werden. **Regelmäßige und strukturiert begleitete Reflexion** gibt den Pädagog*innen **Sicherheit** in ihrem täglichen Handeln.

Hemmnisse für nachhaltige Entwicklung

In allen Kitas wurden aber auch **Hemmnisse** deutlich, die die Entwicklungsbereitschaft der Pädagog*innen ausbremsten und eine nachhaltige Entwicklung der Kita einschränkten.

Eine auf **viele kurze Termine** verteilte interne Evaluation schränkt die Besonderheit der internen Evaluation, den inhaltlichen und zeitlichen Fokus auf einen Teilbereich der pädagogischen Arbeit zu legen, deutlich ein. Die vertiefte Auseinandersetzung mit den Qualitätsansprüchen und -kriterien

wird gestört, weil das Team bei jedem Termin zunächst die Anknüpfung an den vorherigen finden muss, jedes Mal zunächst eine Übergangsphase von der alltäglichen Arbeit mit den Kindern hin zum Thema der internen Evaluation gebraucht wird und Diskussionen ebenso wie in regulären Teambesprechungen zeitlich begrenzt werden.

Eine strukturierte Nachbereitung der internen Evaluation kann die individuellen fachlichen Entwicklungsprozesse sowie die Verständigung im Team anregen. **Ohne Struktur und Moderation der Nachbereitung** einer internen Evaluation liegt die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen vollständig in der Eigenverantwortung einzelner Teammitglieder. Dies kann einerseits zu einer Überforderung dieser Pädagog*innen führen, andererseits fehlt so der strukturierte Verständigungsprozess auf gemeinsame fachliche Positionen im Team.

Personalmangel und eine starke personelle Fluktuation verhindern ebenso aufgrund von Zeitmangel die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen und aufgrund fehlender personeller Kontinuität die Verständigung auf gemeinsame fachliche Positionen.

Diese Faktoren müssen in den Strukturen der Kindertagesbetreuung aufgegriffen werden, damit die Entwicklungsbereitschaft der Pädagog*innen zur Entfaltung kommen kann.

Einfluss der internen Evaluation auf die Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten der Kinder

Bisher bezogen sich die Ausführungen dieses Berichts vorwiegend auf Entwicklungsprozesse der einzelnen Pädagog*innen und im Team. Dabei wurde anhand einiger Zitate bereits deutlich, wie den Kindern durch die interne Evaluation ein verändertes Erfahrungs- und Lernfeld geboten wird.

Eine implizite Wirkung der internen Evaluation für die Kinder ergibt sich direkt aus der Verständigung auf gemeinsame fachliche Positionen im Team. Wenn beispielsweise die Partizipationsmöglichkeiten für Kinder in verschiedenen Alltagssituationen gemeinsam festgelegt werden, handeln die Pädagog*innen im gesamten Team konsistent: Reaktionen der Pädagog*innen sind für die Kinder vorhersehbar und geben ihnen Verlässlichkeit für ihre Handlungs- und Erfahrungsmöglichkeiten.

„Wenn man eine positive Haltung zum Kind hat und auch Verständnis für das Kind, gibt man dem Kind auch eine gewisse Sicherheit, das Kind traut sich dann eben auch, bestimmt Dinge zu machen, weil es weiß, es wird da zugelassen und bei dem anderen vielleicht nicht. Ich meine in den meisten Gruppen überall in den Kitas arbeiten ja zwei Leute, also mindestens. Und wenn da zwei verschiedene Haltungen vielleicht aufeinander treffen, ist es schon schwierig für die Kinder, sich da zu orientieren. Und dann wissen sie nicht mehr wo lang sie eigentlich

gehen sollen und dann machen sie Fehler, sag ich jetzt mal so, in Anführungsstrichen. Muss ich immer gucken, wer da ist und kann mich dann entsprechend verhalten? Oder ist das eigentlich jetzt so überall normal, wie ich mich verhalte und kann da nichts falsch machen? Und das ist einfach eine Haltung, die man dem Kind überbringt.“

Ebenfalls wurden in den Gruppendiskussionen mit dem Forschungsteam konkrete Veränderungen der Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten für Kinder berichtet.

Die Sensibilisierung der Pädagog*innen für Bedürfnisse der einzelnen Kinder führt dazu, dass sie ihre Interaktion mit den Kindern verändern und ihnen so andere Erfahrungsmöglichkeiten bieten.

„Und dann selber die positiven Veränderungen so mitbekommen dürfen, ja. Dass eben ein Kind, das ich vielleicht schon fünf Mal zum Bauteppich geschleppt habe, plötzlich nicht mehr so angespannt ist im Spätdienst, wenn ich diesem Jungen in dem Fall die Möglichkeit gebe: ‚Was möchtest du denn?‘ Und er kann sich eben zum Kochherd begeben und fängt an zu rühren.“

Veränderte Tagesabläufe oder Alltagssituationen wie ein offenes Frühstück eröffnen den Kindern neue Entscheidungsspielräume.

„Und wir stellen es den Kindern frei, wer frühstücken möchte, kann frühstücken und wer nicht frühstücken möchte, kann spielen.“

Sie können selbst einschätzen, ob ihr Hunger oder Spielbedürfnis größer ist und so Verantwortung für sich selbst übernehmen.

„Vielleicht war das auch ganz spannend, ich kann entscheiden: frühstücke ich, oder frühstücke ich nicht.“

Die Pädagog*innen trauen den Kindern infolge der internen Evaluation auch größere Entscheidungen zu. Sie reflektieren, welche Art der Unterstützung die Kinder brauchen, um sich selbst eine Meinung zu bilden, ohne die Ideen der Kinder zu dominieren. So bekommen die Kinder Einfluss auf die Neugestaltung des Gartens der Kita, können ihre

Erfahrungsräume selbst mitgestalten und erleben, dass ihre Meinungen und Ideen von den Pädagog*innen ernst genommen werden.

„Wir haben im Moment Gremienarbeit in dem Punkt: Gestaltung des Gartens mit den Kindern, ja, dass da die Kinder miteinbezogen werden. Dann haben wir hier auf der Teamsitzung erst mal Festlegungen getroffen, wie können wir sie einbeziehen, und zum Beispiel auf Spielplätze gehen und Kinder fragen, was würdet ihr denn gerne hier im Garten haben? Weil wenn man sie so fragt, was sie wollen, haben sie ja keine Einfälle. Da ist schon was Gutes entstanden, also es hat sich dann ein Gremium gebildet, die dann alles zusammentragen, was in allen Gruppen an Ideen entstanden ist und auch bildlich festgehalten.“

Reflexion von Intention und Anwendung des Roten Ordners

Die Intention der internen Evaluation, die pädagogische Arbeit zunehmend am BBP auszurichten¹¹, kann durch diese Studie als einlösbar bestätigt werden. Eine nachhaltige Verankerung der Orientierung am BBP wird auf Basis individueller Erkenntnisse, durch Verständigung auf gemeinsame Positionen im Team und durch konkrete Veränderungen erreicht. Besonders relevant ist dabei der **Transfer praxisleitender Orientierung auf pädagogisches Handeln**.

Verfahrensschritte des Roten Ordners einhalten

Die enge Verknüpfung zwischen dem Transferprozess und den Verfahrensschritten des Roten Ordners zeigt die Relevanz der Einhaltung dieser Schritte und bestätigt ihren Nutzen.

Erkundung und **Auswahl des Aufgabenbereichs** ermöglichen, die Gestaltung der internen Evaluation am Entwicklungsverständnis (Vgl. S. 24) und den „Entwicklungsfenstern“ (Vgl. S. 28) auszurichten und so die Offenheit des Teams für Reflexion und Veränderungen aufzugreifen. Die **Einführung in den Aufgabenbereich** vertieft die praxisleitende Orientierung im Sinne des BBP und leitet zugleich den Aushandlungsprozess auf gemeinsame fachliche Positionen im Team ein.

In der **Selbsteinschätzung** wird der individuelle Transferprozess fortgeführt. Durch die Verbindung der Qualitätsansprüche und -kriterien mit eigenen Praxisbeispielen werden gewohnte Handlungsmuster bewusst, hinterfragt und veränderbar.

Beispiele und Anregungen von Kolleg*innen, die während der **Gruppendiskussion** vorgestellt werden, begünstigen den Transfer der praxisleitenden Orientierung im Sinne des BBP auf die eigene Interaktion mit den Kindern. Dabei werden auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede des pädagogischen Handelns im Team deutlich. Bei der gemeinsamen Vereinbarung von **Zielen** für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit wird der Aushandlungsprozess auf gemeinsame fachliche Positionen im Team vertieft. Jedes Ziel wird mit konkreten **Maßnahmen** unterlegt, die zur Erreichung des Ziels beitragen. Diese Differenzierung zwischen Zielen und Maßnahmen ist elementar: Attraktive und von allen getragene Ziele definieren die Richtung der Entwicklung und motivieren die Pädagog*innen. Die Maßnahmen zeigen einen Weg auf, um die beschlossenen Ziele zu erreichen.

Im Verlauf der **Nachbereitung** werden Ziele und Maßnahmen immer wieder reflektiert: Ist an den Reaktionen der Kinder eine Annäherung an das Ziel erkennbar? Welche Maßnahmen erscheinen weiterhin zielführend und können in den Alltag gut integriert werden? Welche weiteren Maßnahmen können zur Zielerreichung beitragen?

Abschließend trägt die **Fortschreibung der Kita-Konzeption** dazu bei, dass Erreichtes langfristig in der Kita verankert wird und sich auch neue Kolleg*innen daran orientieren können.

System der geteilten Verantwortung

Die Bedingungen und Hemmnisse für eine nachhaltige Entwicklung der pädagogischen Praxis verdeutlichen, dass die Entwicklungsbereitschaft und das Engagement der Pädagog*innen ein Unterstützungssystem brauchen, um zur Entfaltung zu kommen.

Pädagog*innen können eigenverantwortlich ihre praxisleitende Orientierung und darauf aufbauend ihre Interaktion mit Kindern, Eltern und Kolleg*innen im Sinne des BBP weiterentwickeln.

Die Entwicklung der gesamten Kita stößt jedoch an Grenzen, wenn ein verlässliches Besprechungssystem zur Aushandlung gemeinsamer fachlicher Positionen sowie die zeitlichen, personellen oder finanziellen Ressourcen für konkrete strukturelle Veränderungen fehlen. Diese Hemmnisse können zudem durch Frustration und Demotivation zu einer Einschränkung der Entwicklungsbereitschaft der Pädagog*innen führen.

Mit dem Abschluss der Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG) verdeutlichten die für Jugend zuständige Senatsverwaltung, die LIGA der Spitzenverbände und der DaKS in Vertretung der ihnen angeschlossenen Träger sowie die Eigenbetriebe des Landes Berlin ihre Bereitschaft, die Berliner Kitas in ihren Qualitätsentwicklungsprozessen zum BBP konsequent zu unterstützen¹².

¹¹ Vgl. § 2, QVTAG.

¹² Vgl. Präambel der QVTAG.

Merkzettel für die Praxis:

- ✓ Für nachhaltige Qualitätsentwicklungsprozesse liegt ein Schlüssel im **Transfer der praxisleitenden Orientierung** auf die Interaktion mit Kindern, Eltern und Kolleg*innen. Für eine konsistente pädagogische Arbeit in der gesamten Kita sind moderierte Aushandlungsprozesse die Basis für gemeinsame fachliche Positionen im Team.
- ✓ Die **Differenzierung zwischen Zielen und Maßnahmen** unterstützt die nachhaltige Entwicklung der pädagogischen Arbeit. Die Ziele beschreiben die Richtung des Entwicklungsprozesses. Sie sollten für alle Pädagog*innen attraktiv sein und als Zugewinn für die Kita erachtet werden. Jedes Ziel muss mit Maßnahmen unterlegt werden, die einen Weg zur Erreichung des Ziels beschreiben. Maßnahmen werden abhängig von den Reaktionen der Kinder und den Abstimmungen innerhalb des Teams angepasst oder ergänzt, um das selbst gesteckte Ziel zu erreichen.
- ✓ Die **Leitung trägt die Gesamtverantwortung** für den Qualitätsentwicklungsprozess. Sie befördert die Entwicklungs- und Transferprozesse, indem sie durch einen partizipativen Führungsstil die Eigenverantwortung der Pädagog*innen stärkt, ein Besprechungssystem installiert und Aushandlungsprozesse im Team moderiert sowie die Erinnerung an die verabredeten Ziele und Maßnahmen wach hält.

Schlussfolgerungen

Die Studie zeigt, welche Prozesse und Wirkungen die interne Evaluation in Kitas auslöst. Im Unterschied zu den vorhergegangenen Fragebogenerhebungen machten die intensiven Gruppendiskussionen auf Themen und Zusammenhänge aufmerksam, nach denen das Forschungsteam sonst nicht gefragt hätte. Durch den partizipativen und induktiven Charakter der Forschungsmethode ‚Grounded Theory‘ haben die Teilnehmer*innen der Gruppendiskussionen den Forschungsgegenstand selbst mitbestimmt. Die Forschungsmethode knüpft damit an die Evaluationsphilosophie des Roten Ordners an. Indem die Pädagog*innen während der internen Evaluation ihre praxisleitende Orientierung und ihre pädagogischen Erfahrungen entlang der Qualitätsansprüchen und -kriterien reflektieren, bestimmen sie die Inhalte ihrer internen Evaluation und die nächsten Schritte der Qualitätsentwicklung in ihrer Kita.

Die Erkenntnisse dieser Studie stützen sich einerseits auf Beschreibungen und Bewertungen der Kita-Teams bezüglich ihrer letzten internen Evaluation. Andererseits konnten Hinweise zu übergreifenden Bedingungen und Wirkungen der internen Evaluation als ein wesentlicher Schritt der Qualitätsentwicklung herausgearbeitet werden.

Die Antwort bleibt komplex: Angemessene Rahmenbedingungen tragen erheblich zum Gelingen der internen Evaluation bei. Gleichzeitig sind die individuellen Bewusstwerdungsprozesse und Aushandlungsprozesse im Team der entscheidende Motor für Entwicklungsprozesse und deren Verstetigung in der Kita.

Die interne Evaluation ist ein herausgehobenes Ereignis zur inhaltlich fokussierten Reflexion und ermöglicht so eine schrittweise Vertiefung der Arbeit mit dem BBP. In allen befragten Kitas wurde eine klare Orientierung am BBP deutlich. Die Pädagog*innen zeigten eine grundsätzliche Übereinstimmung mit den Ansprüchen des BBP und hatten diese internalisiert. Während der internen Evaluation wurde das BBP als Diskussionsgrundlage genutzt.

Gleichzeitig ist aus der beschriebenen Schwierigkeit, das BBP in der alltäglichen pädagogischen Arbeit zu nutzen, für die Begleitung interner Evaluationen der Auftrag abzuleiten, während der internen Evaluation auf Querverweise innerhalb des BBP aufmerksam zu machen: Pädagog*innen nutzen das BBP als praxisleitende Orientierung und für anlassbezogene Anregungen. Das Potenzial, das BBP als Planungsgrundlage zu nutzen, wird nicht ausgeschöpft. Daher sollten geeignete Bezüge zum Aufgabenbereich aus

anderen Kapiteln des BBP in jede interne Evaluation integriert werden und eine Verbindung mit den im BBP enthaltenen Planungsschritten **Erkunden, Ziele entwickeln, Handeln und Reflektieren** hergestellt werden. So können Zusammenhänge von Bildungsverständnis, Aufgabenbereichen, Bildungsbereichen und prozessorientierter pädagogischer Planung verstanden, verinnerlicht und angewendet werden.

Nachhaltige Entwicklungsprozesse brauchen eine strukturierte Nachbereitung der internen Evaluation, die eine individuelle Reflexion der eigenen Haltung, die Übertragung auf das pädagogische Handeln und Aushandlungsprozesse im Team ermöglicht. Dafür sind eine Reflexionskultur und Offenheit im Team sowie zeitliche und organisatorische Strukturen die Voraussetzung.

Insbesondere in großen Kitas kommt der Kita-Leitung eine besondere Rolle für die strukturierte Nachbereitung der internen Evaluation zu. Sie hält den Austausch und die Reflexion im Team in Gang und ermöglicht so den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse auf das pädagogische Handeln.

Der Kita-Träger kann die Entwicklungsprozesse mit einem zur jeweiligen Kita passenden Gleichgewicht aus Unterstützungsstruktur und Eigenverantwortung befördern. Das Team braucht

sowohl für die interne Evaluation an sich als auch für die Nachbereitung verlässliche Zeitkontingente. In allen befragten Kitas wurde deutlich, dass die Pädagog*innen diese verantwortlich zur intensiven Reflexion und fachlichen Weiterentwicklung nutzen. Dabei kann der Träger durch fachliche Impulse die Qualitätsentwicklung in seinen Kitas anregen. Zugleich sollten eine Überfrachtung der internen Evaluation oder widerstreitende Anforderungen an die Gestaltung der Teamtage vermieden werden. **Die Kita-Teams brauchen die thematische und zeitliche Fokussierung für eine gewinnbringende interne Evaluation.**

Auch die Rolle der Multiplikator*innen für die Begleitung interner Evaluation konnte mit dieser Studie stärker ausdifferenziert werden. Ihnen wird von den Kita-Teams großes Vertrauen entgegengebracht. Sie regen die Pädagog*innen fachlich und methodisch an, hinterfragen Selbstverständliches, strukturieren die interne Evaluation und entlasten so Leitung und Team. Damit kommt den Multiplikator*innen insbesondere die Verantwortung für die Verfahrensschritte der internen Evaluation zu. Das Ziel eines jeden Schrittes sollte im Auge behalten werden. Die Einführung in den Aufgabenbereich hat beispielsweise das Ziel, zu einem gemeinsamen Verständnis der Qualitätsansprüche und -kriterien zu führen.

Prinzipien der Qualitätsentwicklung und ihre Wirkung

Die Erkenntnisse der qualitativen Studie zu Prozessen und Wirkungen der internen Evaluation bestätigen die dem Gesamtprozess der Qualitätsentwicklung im Land Berlin zugrunde liegenden Prinzipien.

Dialog zwischen allen Beteiligten: Das auf Austausch und Aushandlungsprozesse angelegte Verfahren der internen Evaluation mit dem Roten Ordner bezieht die Perspektiven aller Teammitglieder mit ein. Die Zielvereinbarungen und Maßnahmen und damit die Richtung der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung werden gemeinsam während einer Gruppendiskussion erarbeitet. Die Nachbereitung zur Umsetzung der Maßnahmen erfordert ein hohes Maß an Dialogstrukturen und Verlässlichkeit im Team.

Ressourcenorientierung: Alle Pädagog*innen bringen in den Prozess der internen Evaluation ihre eigene praxisleitende Orientierung, ihre Erfahrungen und ihre Erkenntnisse ein, die sich in der Auseinandersetzung mit den Qualitätsansprüchen und -kriterien des BBP weiterentwickeln und entfalten können. Dies wird durch das Verfahren angeregt, indem sowohl in der Selbsteinschätzung als auch in der Gruppendiskussion stets zunächst nach Gelingensbedingungen gefragt wird. Die Studie belegt, dass in der internen Evaluation auch eine Bestätigung der eigenen Arbeit erfahren wird.

Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung: Die Studie zeigt, dass interne Evaluation als formativer Prozess Selbstwirksamkeitserfahrungen befördert und damit die Verantwortung für das eigene Tun und Handeln steigert.

Von Veränderungen selbst überzeugt zu sein, erscheint auch unter dem Aspekt der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens bedeutsam. In der gesundheitswissenschaftlichen Theorie der ‚Salutogenese‘ wird das Wohlbefinden mit dem Gefühl und Bewusstsein für Zusammenhänge in der eigenen Lebenswelt („Kohärenz“) in Verbindung gebracht. Dieses ‚Kohärenzgefühl‘ setzt sich zusammen aus dem ‚Gefühl der Verstehbarkeit‘, dem ‚Gefühl der Sinnhaftigkeit‘ und dem ‚Gefühl der Handhabbarkeit‘. Auf die interne Evaluation übertragen, bedeutet dies, dass die Veränderung fachlich nachvollziehbar erscheint, mit dem angestrebten Ergebnis ein Nutzen verbunden wird und die Maßnahmen unter den aktuellen Bedingungen und bei Einsatz der eigenen Kompetenzen und der vorhandenen Ressourcen umsetzbar sind.

Anerkennung von Vielfalt auf der Basis relevanter Gemeinsamkeiten: Angelehnt an die QVTAG verfolgt die interne Evaluation das Ziel, dass die pädagogische Arbeit zunehmend den Zielen des Bildungsprogramms entspricht¹³. So

wird ein offenes, flexibles System gestaltet, das Vielfalt anerkennt: Den einzelnen Pädagog*innen bieten sich Gestaltungsräume, die gleichzeitig auf einem gemeinsamen Verständnis von pädagogischem Handeln beruhen, das sich Schritt für Schritt durch die interne Evaluation bildet und festigt.

Qualitätsentwicklung als vernetztes System: Die interne Evaluation vernetzt nicht nur die Pädagog*innen innerhalb einer Kita und mit den Trägerverantwortlichen, sie ist auch der tragende Bestandteil des Berliner Qualitätsentwicklungssystems: Einerseits weil sie in regelmäßigen Abständen und fortlaufend die pädagogische Arbeit in den Blick nimmt, andererseits weil sie Verknüpfungen mit der externen Evaluation und

der Weiterentwicklung der Kita-Konzeption herstellt.

Qualitätsentwicklung in geteilter Verantwortung:

Die Beschreibung und Analyse von Erkenntnis- und Gestaltungsprozessen in dieser Studie verdeutlichen, wie sorgfältig die Kita als lernende Organisation Prozesse in geteilter Verantwortung anregen, moderieren und steuern muss. Alle Akteur*innen sind gefordert, damit die Qualitätsentwicklung in Berliner Kitas ein transparentes, flexibles, ressourcenorientiertes, auf Teilhabe, Eigenverantwortung und Qualifizierung ausgerichtetes System bleibt und sich weiter entfalten kann.

¹³ Vgl. §2, QVTAG.

Verwendete und empfohlene Literatur

Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (Hg.) (2016): Ergebnisse der dritten Befragung zu Praxiserfahrungen mit der internen Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm im Jahr 2014 (Kurzfassung). Berlin.

Breuer, Franz (2010): Reflexive Grounded Theory. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Muckel, Petra: Die Entwicklung von Kategorien mit der Methode der Grounded Theory. In: Mey, G., Mruck, K. (Hg.) (2011): Grounded Theory Reader. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (Hg.) (2015): Materialien für die interne Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege. Berlin.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (Hg.) (2014): Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege. Berlin und Weimar: verlag das netz.

Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hg.) (2010): Werkzeugkiste interne Evaluation. Berlin und Weimar: verlag das netz.

