# Wie in Berlin das Bildungsprogramm in die Praxis kam

## Qualität gemeinsam entwickeln

Gute Kita-Qualität ist in aller Munde. Alle Akteure haben eine Vorstellung davon, sowohl auf der Mikroebene – z.B. Kinder und pädagogische Fachkräfte einer konkreten Kita – als auch auf der Makroebene – z.B. Politik und Wissenschaft. MitarbeiterInnen des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung möchten in einer Artikelreihe verschiedene Perspektiven auf Kita-Qualität mit Fokus auf Berlin beleuchten. Im ersten Artikel gibt Lisa Vestring auf Makroebene einen einführenden Überblick über die Entwicklungen im Berliner Kita-System und ist hierbei im Gespräch mit Dr. Christa Preissing.

In Berlin besuchen derzeit 163.500 Kinder[1] eine Kita. Es gibt rund 2.600 Kitas und etwa 1.200 Träger. Die Berliner Kita-Landschaft ist sehr heterogen: Neben ca. 400 Trägern mit mehreren bis vielen Kitas verantworten ca. 800 Träger nur eine einzelne Kita. Davon ausgehend könnte man denken, dass die Vorstellungen von guter Qualität in den Kitas stark variieren. Warum das nicht der Fall ist, lässt sich am besten mit Blick in die Vergangenheit erklären.

Der Weg zu einem gemeinsamen, verbindlichen Rahmen für die Qualitätsentwicklung begann vor knapp 20 Jahren. Mit dem PISA-Schock kam für alle Bundesländer der Auftrag von der Jugend- und Kultusministerkonferenz, einen Bildungsplan für die Kitas zu entwickeln. Ein gemeinsamer Bildungsplan für alle Bundesländer war aufgrund der Bildungshoheit der Länder nicht gewollt, dennoch weisen die Bildungspläne Gemeinsamkeiten auf, die vorab festgelegt wurden: Sie sollen einen Rahmen für ganzheitliche frühkindliche Bildung setzen und die Gestaltung der pädagogischen Arbeit und der Qualitätsentwicklung fokussieren. Eine gesetzliche Verbindlichkeit der Bildungspläne ergibt sich erst zum Beispiel durch Verordnungen. Diese Rückbindung an Gesetze besteht nicht in allen Bundesländern und dementsprechend variiert die Verbindlichkeit.

Bereits 2004 hatte Berlin als eines der ersten Bundesländer ein fundiertes Bildungsprogramm. Die AutorInnengruppe des Berliner Bildungsprogramms (BBP) war so zusammengesetzt, »dass unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in der Arbeit mit Kindern in Tageseinrichtungen zusammengebracht wurden: Praxis, Träger, Fort- und Weiterbildung, Fachberatung, Wissenschaft und Fachpolitik«[2]. Der Bezug zur Qualitätsentwicklung in Kitas wird deutlich, denn in fast jedem Kapitel sind konkrete Qualitätsansprüche und -kriterien enthalten, die die Grundlage für die Qualitätsentwicklung in den Kitas bilden. Übrigens hat die Mitautorin des BBP Dr. Christa Preissing neben dem Berliner Bildungsprogramm auch die Bildungspläne in Hamburg und im Saarland mitentwickelt.

## Innerhalb des Qualitätsrahmens eigene Schwerpunkte setzen

Wie aber gelingt es, dass ein Bildungsplan nicht nur als Buch im Regal vorzufinden ist, sondern mit Leben gefüllt ist und so den Rahmen der pädagogischen Arbeit und Qualitätsentwicklung bildet? In Berlin wurde dafür kurz nach Veröffentlichung des BBP eine Vereinbarung zwischen der zuständigen Senatsverwaltung und den Berliner Trägerverbänden ausgehandelt. Mit der Vereinbarung über die Qualitätsentwicklung in Berliner Kindertageseinrichtungen (QVTAG) im Jahr 2006 wurde festgehalten, dass das BBP für alle Kitas den Rahmen bildet, aber gleichzeitig Prinzipien der Pluralität, Trägerautonomie und Konzeptionsvielfalt gewahrt werden. Dabei geht es nicht um Standardisierung der frühkindlichen Bildung, sondern um die eigenverantwortliche Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit und prozesshafte Qualitätsentwicklung auf Grundlage des BBP. Grundlegende Prizipien der Qualitätsentwicklung in Berlin sind folgende:

- Dialog zwischen alle Beteiligten,
- Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung,
- Qualitätsentwicklung als vernetztes System,
- Ressourcenorientierung,
- Anerkennung von Vielfalt auf der Basis relevanter Gemeinsamkeiten,
- Qualitätsentwicklung in geteilter Verantwortung.[3]

Ziele und die konkreten Maßnahmen der QVTAG sind umfangreich und stellen sowohl an die zuständige Senatsverwaltung als auch an die Träger Anforderungen, zu denen sie sich verpflichten, um die Qualitätsentwicklung auf Basis des BBP zu sichern. In den Maßnahmen sind unter anderem folgende Punkte festgelegt: regelmäßige interne Evaluation, externe Evaluation im Fünf-Jahres-Rhythmus, kontinuierliche Weiterentwicklung der Konzeption sowie systematische Fortbildungsplanung. Die Arbeitsgruppe QVTAG überprüft die Vereinbarung kontinuierlich auf ihre Aktualität und berät die Umsetzung der Inhalte. Die QVTAG ist im Berliner Kindertagesförderungsgesetz verankert – mit dieser Verbindlichkeit, die dadurch geschaffen wurde, hat Berlin eine Vorbildfunktion für Bundesländer, in denen die Bildungspläne noch nicht rechtskräftig verbindlich sind, sondern eher zur Orientierung dienen.

## Ein eigenes Institut zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung

Seit 2008 unterstützt das Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi)[4] die Arbeit mit der QVTAG, indem es die Qualitätsentwicklungsprozesse der Kitas wissenschaftlich begleitet, evaluiert und Impulse gibt. Im Fokus stehen dabei die interne und externe Evaluation zum BBP sowie die Konzeptionsentwicklung. Außerdem unterstützt das BeKi die fachliche Kommunikation zwischen allen Akteuren im System. Die Qualitätsansprüche und -kriterien des BBP bilden die Basis für die internen und externen Evaluationen. Auf Grundlage der vom BeKi entwickelten Materialien für die interne Evaluation zum BBP sowie der »Werkzeugkiste« werden MultiplikatorInnen für die interne Evaluation ausgebildet. Das BeKi koordiniert die externen Evaluationen und gewährleistet eine qualitätsvolle Durchführung durch die verschiedenen, von den Kitas frei wählbaren Evaluationsanbieter. Insgesamt erhebt das BeKi die laufenden Qualitätsentwicklungsprozesse in den Kitas und wertet deren Erfolge, Herausforderungen und Hemmnisse aus. Diese Ergebnisse werden für die zielgerichtete Steuerung der weiteren Prozesse den verantwortlichen Akteuren zur Verfügung gestellt.

Das umfassende System der Qualitätsentwicklung zum BBP bezieht alle Ak-

Im Gespräch mit Dr. Christa Preissing, der Mitgründerin und langjährigen Direktorin des BeKi sowie federführender Mitautorin der BBP (2004 und 2014)

Was macht gute Kita-Qualität aus?

Gute Kita-Qualität setzt voraus, dass alle Akteure im System daran beteiligt sind, zu definieren, was gute Qualität ist. In den letzten Jahren ist zunehmend in die Diskussion gekommen, dass vor allem die Kinder selbst als Subjekte an der Definition beteiligt sind, selbstverständlich auch die Fachkräfte. Eltern treten mit ihren konkreten Erwartungen an Kitas heran. Zudem ist der Träger mit seinem spezifischen pädagogischen Profil und möglicherweise die Kommune mit Blick auf den Sozialraum der Kita involviert. Außerdem die Wissenschaft, die aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung einbringt. Weitere Akteure sind das Land mit seiner jeweiligen Rahmengesetzgebung und der Bundesgesetzgeber mit dem SGB VIII und aktuell mit dem »Gute-Kita-Gesetz«. Qualität ist deshalb kein feststehender Begriff, sondern ein dynamischer Prozess, der sich immer anpassen muss; an sich verändernde gesellschaftliche Herausforderungen, an andere Kinder und Familien, die jeweils neue Ansprüche stellen. Es muss immer von unten nach oben weitertransportiert werden, welche Anpassungen in einem definierten Qualitätsrahmen erforderlich sind.

Auf der formalen Ebene werden die Dimensionen der Qualität in der Wissenschaft mit Orientierungsqualität, Strukturqualität, pädagogische Prozessqualität und Ergebnisqualität beschrieben. Über letzteres führen wir viele Kontroversen, ob man das Ergebnis überhaupt vorweg definieren kann oder ob nicht jedes Kind mit seinen eigensinnigen Bildungs- und Entwicklungsbewegungen selbst bestimmt, was es aus der Kita mitnimmt und was somit das Ergebnis ausmacht. Im Zuge der Nationalen Qualitätsinitiative haben wir damals gesagt, dass es noch eine weitere wichtige Dimension gibt: die Entwicklungsqualität. Damit ist gemeint, wie ein Team, gemeinsam mit dem Träger, gemeinsam mit der Kommune genau daran arbeitet, die inhaltlichen Qualitätsansprüche immer wieder anzupassen und abzustimmen auf die konkreten Lebensverhältnisse der Kinder und der Familien.

teure aus dem Kita-Feld in Berlin mit ein, sowohl auf der Mikro-, als auch auf der Makroebene. Aber wir müssen immer wieder prüfen, ob das Motto »Qualität gemeinsam entwickeln« eingehalten wird.

In den folgenden Ausgaben werden wir auf die konkreten Erfahrungen der Berliner Kitas mit den Qualitätsentwicklungsmaßnahmen wie der internen und externen Evaluation eingehen. Wir stellen Praxismaterialien für die interne Evaluation vor und geben einen Einblick in die Rolle der Kita-LeiterInnen und FachberaterInnen in der Kita-Qualitätsentwicklung.

1 www.laendermonitor.de
2 Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (Hrsg.) (2014): Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege. Weimar, Berlin S. 7.
3 Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.) (2017): Interne Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm. Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Prozessen und Wirkungen der internen Evaluation in Berliner Kitas. Berlin.
4 Das BeKi ist ein Institut der Internationalen Akademie Berlin für innovative Pädagogik, Psychologie und Ökonomie gGmbH (INA), das durch die Berliner Senatsverwaltung gefördert wird.

Lisa Vestring ist studierte Kindheitspädagogin (B.A.) und Praxisforscherin (M.A.). Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung.

Kontakt
vestring@ina-fu.org

# Ein roter Ordner für Berliner Kitas

## Qualität gemeinsam entwickeln

MitarbeiterInnen des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung (BeKi) beleuchten in einer Artikelreihe verschiedene Perspektiven auf Kita-Qualität mit Fokus auf Berlin. Im zweiten Beitrag stellt Isabelle Norkeliunas-Kaeber das Verfahren der in Berlin verbindlich verankerten internen Evaluation mit Fokus auf die Materialien zum Berliner Bildungsprogramm vor.

In einer Berliner Kita im Bezirk Lichtenberg ist es ganz ruhig. Die Kinder sind heute nicht da und die PädagogInnen sitzen in den verschiedenen Räumen der Einrichtung. Sie sind vertieft in die Selbsteinschätzung und füllen die dort formulierten Qualitätsansprüche und -kriterien mit ihren eigenen Praxisbeispielen. Im Teamraum wartet schon die Multiplikatorin zur Begleitung der internen Evaluation, um mit allen Teammitgliedern zum nächsten Schritt überzugehen. Auf dem Flipchart hinter ihr steht in großen Buchstaben »Kita-Alltag gestalten«. Was macht das Team heute in der Einrichtung so ganz ohne Kinder? Und warum sind die PädagogInnen so vertieft und beschreiben je die eigene pädagogische Praxis?

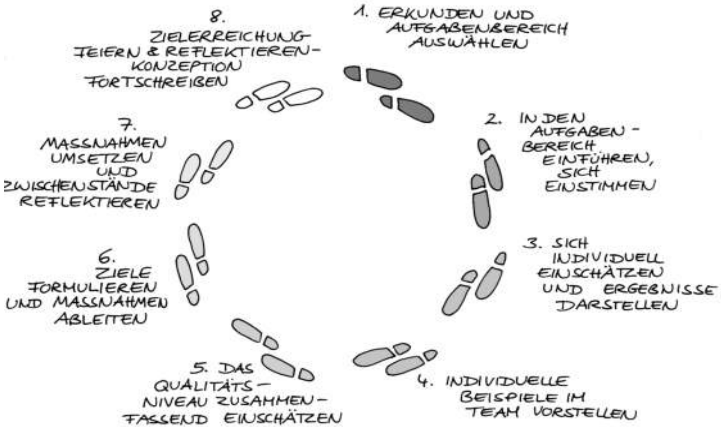
Mithilfe interner Evaluationsverfahren kann ein Kita-Team eigenständig die Qualität seiner pädagogischen Arbeit systematisch und fachlich begründet einschätzen. Ziel einer internen Evaluation ist es, Prozesse der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung anzustoßen. Sabine Beyersdorff, Expertin für Qualitätsentwicklung in Kitas, beschreibt im Interview den Vorteil einer internen Evaluation: »Durch die interne Evaluation werden pädagogische Fachkräfte empowert, ihre eigene Qualität in den Fokus zu rücken. Sie bekommen eine Anleitung, wie sie systematisch auf ihre pädagogische Arbeit sowie auf die Zusammenarbeit mit Eltern und im Team schauen können. PädagogInnen werden durch die interne Evaluation in die Lage versetzt, die Qualitätsansprüche eines Verfahrens auf ihre eigenen Prozesse anzuwenden. Das ist für mich der größte Ertrag. Ich konnte in der Arbeit im Kinderladen selbst mitbekommen, wie es mir und meinen KollegInnen geholfen hat, unsere pädagogische Arbeit weiterzuentwickeln und Dinge, die wir gar nicht im Blick hatten, in den Fokus zu nehmen. Die interne Evaluation ist darüber hinaus immer auch Teamentwicklung. Solange ein Team in der Lage und willens ist, sich fachlich auszutauschen, ist die interne Evaluation immer eine tolle Möglichkeit, zusammenzuwachsen oder wieder eine gemeinsame Basis zu finden. Die interne Evaluation fokussiert auch mal Dinge entlang einer ziemlich ausgeklügelten Struktur, wie man sie meist bei Evaluationsverfahren vorfindet. Das sorgt für Sachlich- und Fachlichkeit.«

### Die interne Evaluation als Eckpfeiler

Durch die Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG) haben sich die für Jugend zuständige Senatsverwaltung und die Verbände der Berliner Kita-Träger auf gemeinsame Ziele in der Qualitätsentwicklung zur Implementierung des Berliner Bildungsprogrammes (BBP) und einem damit verbundenen System von Maßnahmen der fortlaufenden Qualitätsentwicklung geeinigt. Mit dieser Vereinbarung hat Berlin bereits 2006 eine Vorreiterrolle eingenommen. Ein Eckpfeiler der Vereinbarung ist die interne Evaluation. Hierfür gibt es verschiedene Verfahren und Materialien. Es liegt im Ermessen der Berliner Träger und Kitas, welches Verfahren bzw. welche Materialien sie wählen und in welchem zeitlichen Rahmen und Rhythmus die interne Evaluation durchgeführt wird. Empfohlen werden ein bis zwei interne Evaluationen pro Jahr in einer Zeitspanne von ein bis zwei Tagen pro interne Evaluation. Dies ermöglicht den PädagogInnen, sich intensiv mit einem Ausschnitt ihrer pädagogischen Arbeit zu beschäftigen, zum Beispiel mit der Raumgestaltung und Materialauswahl.

### Das Material für die Begleitung der internen Evaluation

Etwa die Hälfte aller Berliner Kitas nutzt für ihre interne Evaluation das von der Senatsverwaltung herausgegebene »Material für die interne Evaluation zum BBP« – in der Praxis auch bekannt als Roter Ordner, da die Materialien in einen roten Ordner eingefasst sind. Somit ist es das am häufigsten genutzte Verfahren in Berliner Kitas. Im Mittelpunkt der Evaluation stehen die PädagogInnen mit ihrem pädagogisch-methodischen und kooperativen Handeln sowie ihren Einstellungen, Wertvorstellungen, Zielen und Überzeugungen. Bei der internen Evaluation zum BBP geht es darum, Erreichtes zu erkennen und wertzuschätzen sowie über weniger Gelungenes nachzudenken. Die Entwicklungsperspektiven




der jeweils individuellen Kita werden so den Blick genommen. Bei der Planung und Umsetzung von Zielen und Maßnahmen bleiben so auch immer die gegebenen Rahmenbedingungen in der Kita im Blick. Die Kitas können bei der internen Evaluation von externen MultiplikatorInnen begleitet werden oder eigene MitarbeiterInnen zum Verfahren qualifizieren lassen.

Der Rote Ordner steht in engem Zusammenhang mit dem BBP. Er ermöglicht entlang von acht Schritten, die eigene Praxis anhand der Aufgabenbereiche und Qualitätsansprüche des BBP zu evaluieren. Durch das Verfahren wird zunächst die Perspektive der einzelnen pädagogischen Fachkraft in den Blick genommen, um dann gemeinsam die Qualität im Team einzuschätzen. Exemplarisch wird hier nun der Schritt zwei »Einführung in den Aufgabenbereich« näher beleuchtet: Durch die methodenreiche Auseinandersetzung mit dem BBP erhält dieser Schritt einen gewissen Fortbildungscharakter. Hier macht sich das Team mit den Inhalten des jeweiligen Aufgabenbereiches, wie Beobachten und Dokumentieren, Kita-Alltag gestalten oder Zusammenarbeit mit Eltern, vertraut. Dazu gehören unter anderem die methodische Einführung sowie das Lesen der entsprechenden Passagen im BBP. Ziel des Schrittes zwei ist es, im Team ein gemeinsames Verständnis für die Inhalte der gewählten Qualitätsansprüche und der dazugehörigen Qualitätskriterien zu schaffen.

## Die Werkzeugkiste

Die Werkzeugkiste 2.0 ist ein grundlegendes Arbeitsmittel in der Begleitung der internen Evaluation. Sabine Beyersdorff berichtet im Interview: »Für mich geht mittlerweile die interne Evaluation zum BBP nicht mehr ohne Werkzeugkiste.« Sie bietet einen detaillierten Überblick über das Verfahren zum Roten Ordner und macht dieses auch für Personen, die sich das Verfahren selbst aneignen wollen, verständlich. Ebenso finden sich dort für alle Schritte – und insbesondere für die Einführung in den Aufgabenbereich – passgenaue Methoden. Diese eignen sich nicht nur im Rahmen der internen Evaluation für den Diskurs im Team – sie können auch während der Konzeptionsentwicklung oder zu thematischen Teamtagen bundesweit genutzt werden. Weiterhin erklärt Sabine Beyersdorff: »Für mich ist die Werkzeugkiste 2.0 tatsächlich eine richtige, echte Werkzeugkiste, die man eben nicht von vorn nach hinten liest wie einen Roman, sondern zu konkreten Fragestellungen Antworten findet, z.B.: Was sind die Ziele für die einzelnen Schritte der internen Evaluation? Oder: Wie begleite ich große Kollegien? Über die kleine Figur der Eva am Textrand werde ich auf Stolpersteine und methodische Kniffe aufmerksam gemacht.«

In der nächsten Ausgabe der Betrifft Kinder geht Isabelle Norkeliunas-Kaeber weiter auf das Verfahren der internen Evaluation zum BBP ein. Hierbei wird der Schritt sechs »Ziele formulieren und Maßnahmen ableiten« im Fokus stehen.

## Herbstlaub-Methode

Eine universelle Methode für jeden Schritt des Verfahrens ist die Herbstlaub-Methode, da sie das intuitive Wissen der PädagogInnen freisetzt. Hierfür werden zwei Überschriften, z.B. »Beteiligung im Kita-Alltag ist ...« und »Beteiligung im Kita-Alltag braucht ...«, in die Mitte eines Kreises auf den Boden gelegt. Auf Moderationskarten schreiben nun die PädagogInnen auf, welche Assoziationen (auch scheinbar unsinnige) ihnen zu den Überschriften einfallen. Die beschrifteten Karten lassen sie dann wie Herbstlaub auf den Boden gleiten. Gerne können liegende Moderationskarten als Impuls für eigene Ideen genutzt und weitergesponnen werden. Die Methode beendet sich selbst, wenn niemand mehr beschriftete Moderationskarten auf den Boden gleiten lässt. Jede Person wählt sich nun eine »Rosine« aus. Das ist eine Moderationskarte, deren Inhalt ihr momentan besonders wichtig erscheint. Die Moderationskarte kann selbst geschrieben oder von einer anderen Person beschriftet worden sein. Wählen mehrere Teilnehmende dieselbe »Rosinen-Karte«, teilen sie sich diese. Die »Rosinen« werden nacheinander im Team vorgestellt und die Wahl begründet.

## Literatur

Die Materialien zur Begleitung der internen Evaluation zum BBP können auf der Seite des BeKi (www.beki-qualitaet.de) heruntergeladen werden.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Hrsg.)(2020): Werkzeugkiste 2.0 für die Begleitung der internen Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm. Weimar: verlag das netz.

Isabelle Norkeliunas-Kaeber ist Kindheitspädagogin (M.A.), Multiplikatorin für die Begleitung der internen Evaluation zum BBP und Fortbildnerin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung.

Kontakt
norkeliunas@ina-fu.org

# Schritt für Schritt zum Ziel

## Qualität gemeinsam entwickeln

MitarbeiterInnen des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung (BeKi) beleuchten in einer Artikelreihe verschiedene Perspektiven auf Kita-Qualität mit Fokus auf Berlin. Im dritten Artikel geht Isabelle Norkeliunas-Kaeber weiter auf das Verfahren der in Berlin verbindlich verankerten internen Evaluation mit Fokus auf den Schritt »Ziele formulieren und Maßnahmen ableiten« ein.

Haben Sie schon mal einen erholsamen Urlaub geplant, ohne ein konkretes Ziel? Ohne einen bestimmten Ort oder eine bestimmte Region im Auge zu haben, ohne eine konkrete Aktivität zu planen, ohne eine Unterkunft zu buchen, ohne sich über die Umgebung und die Sehenswürdigkeiten zu informieren und ohne ein einziges Kleidungsstück in eine Tasche zu packen? Wahrscheinlich können die meisten von uns diese Ausführungen verneinen. Einem schönen und erholsamen Urlaub gehen oft viele kleine Planungsschritte voraus. Bei der Qualitätsentwicklung in Kitas braucht es auch ein attraktives Ziel, das mit umsetzbaren Maßnahmen hinterlegt ist.

### Auseinandersetzung mit Qualitätsansprüchen

In der in Berlin gesetzlich verankerten internen Evaluation setzen sich Kita-Teams intensiv mit ihrer Qualitätsentwicklung anhand von Qualitätsansprüchen und -kriterien aus dem Berliner Bildungsprogramm (BBP) auseinander. Im vorangegangenen Artikel wurde das Verfahren »Materialien für die interne

Evaluation zum BBP« (der Rote Ordner) vorgestellt. Hierbei standen der Schritt »Einführung in den Aufgabenbereich« mit seinem fortbildungsähnlichen Charakter und die Werkzeugkiste 2.0 im Mittelpunkt. Nach der Einführung in den Aufgabenbereich schätzen PädagogInnen ihre pädagogische Arbeit selbst ein, stellen ihre individuellen Beispiele im Team vor und schätzen dann das Qualitätsniveau der Kita gemeinsam ein. Darauf folgt die Formulierung von Zielen und das Ableiten von Maßnahmen. Milena Lauer, pädagogische Leitung des BeKi und Autorin der Werkzeugkiste 2.0, berichtet im Interview, wie die PädagogInnen während der internen Evaluation zu den Zielen geleitet werden: »Die Formulierung von Zielen und Maßnahmen folgt einer intensiven Auseinandersetzung mit Qualitätsansprüchen, die an eine Kita gestellt werden. Und Ansprüche werden sie genannt, weil Kinder, Familien, Gesellschaft, Politik und Wissenschaft Ansprüche an Kitas haben. Das gleichen sie mit ihren praktischen Beispielen ab und haben damit schon eine ganz tolle Grundlage, woran sie ansetzen können. Häufig entstehen dann durch die Auseinandersetzung mit Qualitätsansprüchen und der eigenen Praxis solche Entwicklungsfenster und das können Themen sein, die PädagogInnen besonders am Herzen liegen oder es können auch Probleme sein, die sie gern lösen wollen, mit Blick auf diese Qualitätsansprüche.«

### Ziele als Leuchtturm

Ziele beschreiben die Entwicklungsrichtung einer Kita. Sie sollten für alle PädagogInnen kohärent und als Zugewinn für die pädagogische Arbeit erachtet werden. Was genau ein Ziel in der internen Evaluation umfasst, beschreibt Milena Lauer im Gespräch: »Ziele sind im Sinne der internen Evaluation ein erstrebenswerter Zustand. So sollten sie auf

jeden Fall formuliert sein. Die Maßnahmen beschreiben den Weg dahin – das heißt Maßnahmen machen das Ziel handhabbar und erreichbar. Deshalb vergleiche ich Ziele in der internen Evaluation gerne mit einem Leuchtturm, der dem Team eine Orientierung und einen Anreiz gibt, das Ziel auch zu erreichen. Wenn wir Ziele so sehen, dann helfen sie erst mal, sich gemeinsam Klarheit zu verschaffen, in welche Richtung sich die Kita weiterentwickeln will und was angesichts der Bedingungen vor Ort realistisch ist. Ein Ziel sollte wirklich etwas sein, was die Kita selbst erreichen kann.«

Der Schritt »Ziele formulieren und Maßnahmen ableiten« braucht während der internen Evaluation ausreichend viel Zeit für Aushandlungsprozesse und Formulierungsvorschläge, da die dort angesprochenen Ziele die Qualitätsentwicklung des Teams über mehrere Monate hinweg leiten. Gerade weil dieser Schritt so bedeutsam für die weitere Qualitätsentwicklung der Kita ist, sollte er in seiner Herausforderung für die ModeratorIn und das Team nicht unterschätzt werden. In der Planung der internen Evaluation sind hierbei erfahrungsgemäß mindestens zwei Stunden sowie kleine Pausen einzuplanen. Das Formulieren von Zielen und passenden Maßnahmen ist herausfordernd, weil es meist am Ende eines konzentrierten Arbeitstages liegt. Kita-Teams wird hierbei Energie, Anstrengungsbereitschaft und Aufmerksamkeit abverlangt. Mit Blick auf das Team führt Milena Lauer weiter aus: »So ein gemeinsames Ziel kann dann auch zu einem ganz tollen Zusammenhalt im Team führen, weil sie sich für eine Sache gemeinsam einsetzen. Und weil die Maßnahmen das Ziel in viele kleine Schritte unterteilen, können dann auch alle Teammitglieder Verantwortung für die Qualitätsentwicklung übernehmen und sich selbst auch mit ihren Ideen und Kompetenzen einbringen. Deshalb wird mit den Zielen und Maßnahmen die Kita als kompetentes System und jedes einzelne Teammitglied in der Eigenverantwortung gestärkt.«

## Wann ist ein Ziel ein Ziel?

Das Erarbeiten und Formulieren von Zielen in der internen Evaluation stellen das Team und die Begleitung immer wieder vor Herausforderungen. Es ist nicht immer leicht, eine Formulierung zu finden, die den angestrebten Zustand bestmöglich beschreibt. Eine solche Zielformulierung braucht es, um daraus zielführende Maßnahmen abzuleiten. In der internen Evaluation kommt es erfahrungsgemäß vor, dass zwei Ebenen von Zielen formuliert werden: Wirkungs- und Handlungsziele.

Wirkungsziele (oder Leitziele) haben eine übergeordnete und richtungsweisende Funktion. Sie beschreiben, welche Wirkungen erreicht werden sollen. Sie können in das Leitbild oder die Konzeption der Kita übernommen werden.[1] Wirkungsziele werden als vorweggenommene Ist-Zustände formuliert, sind aber zugleich konkreter als Visionen. Die Formulierung von Wirkungszielen wird in der internen Evaluation angestrebt. Vom Wirkungsziel aus kann direkt ein Maßnahmenplan erstellt werden. Das SMART-K-Prinzip[2] gilt im Verfahren des Roten Ordners sowohl bei der Formulierung von Zielen als auch von Maßnahmen.

Es kann in einer internen Evaluation vorkommen, dass ein Team ein oder mehrere Handlungsziele formuliert, da diese für das Team den angestrebten Qualitätsentwicklungsprozess greifbarer und handhabbarer beschreiben. Handlungsziele beschreiben erwünschte Zustände und bzw. oder förderliche Arrangements, die als Voraussetzung für Wirkungsziele gelten[3]. Sie sind konkreter als Wirkungsziele und beschreiben Handlungen, können aber noch in Maßnahmen unterteilt werden.

Beispiele für Wirkungs- und Handlungsziele[4]:

- Wirkungsziel: Projekte in unserer Kita finden unter konsequenter Beteiligung der Kinder entlang der vier Planungsschritte statt.
- Handlungsziel: Die PädagogInnen ermutigen die Kinder, regelmäßig und systematisch Fragen, Ideen und Wünsche zu äußern, die in Projekten bearbeitet werden können.
  Das Kita-Team baut bis zum Herbst die Dokumentationsflächen für Projekte und weitere Dokumentationen aus.

Bei der Auseinandersetzung des Teams mit Handlungszielen helfen Fragen wie »Was ist dann besser?« oder »Welchen verbesserten Zustand streben wir damit an?«, um bei der Formulierung die Ebene des Wirkungsziels zu erreichen. Milena Lauer führt dazu weiter aus: »Was häufig passiert, ist, dass etwas formuliert wird, was ich eher als Maßnahme sehen würde, weil das eher so kleine organisatorische Sachen sind. Wenn ich z.B. einen Raum mit den Kindern umräume, dann ist das eine gute Sache, aber ich muss mir vorher überlegen, was möchte ich eigentlich damit erreichen. Und solche Nachfragen helfen dem Team, zu den Zielen zu kommen.« Ein Ziel stellt auch einen Filter für die Maßnahmen dar, da nicht alle Ideen der PädagogInnen im Rahmen der internen Evaluation umgesetzt werden können.

## Ziele im Blick behalten

Nach der intensiven internen Evaluation kommen die PädagogInnen wieder im Kita-Alltag an: Beobachtungen sind zu

RÄUME
MÜSSEN
SCHMECKEN

...
natürlich
sinnlich
anregend

„Plane mit!“
Bildungs- und
Erfahrungsräume
für Kinder

Bunte
ERDE
www.atelier-bunte-erde.de
Daniel Duchert
0172 / 933 46 48

dokumentieren, Entwicklungsgespräche vorzubereiten, Feste zu planen, Eingewöhnungen zu begleiten etc. Oft geraten dann die formulierten Ziele und Maßnahmen aus der internen Evaluation aus dem Blick. Damit das nicht der Fall ist, hilft es, sogenannte fixe Maßnahmen[5] im Maßnahmenplan zu verankern wie:

- abwesende KollegInnen informieren,
- angemessene Information an die Eltern über die interne Evaluation,
- Information und Beteiligung der Kinder,
- »Bergfest«-Reflexion der Zielerreichung,
- Abschlussreflexion der Zielerreichung,
- Sichten der Konzeption mit Blick auf das Thema.

Darüber hinaus rät Milena Lauer: »Eine sehr gute Strategie ist es, die Ziele und Maßnahmen als einen festen Tagesordnungspunkt bei der Teambesprechung einzufügen. Das hat nicht nur die Funktion, daran zu erinnern, sondern hat gleich noch den Mehrwert, dass die praktischen Erfahrungen mit den Maßnahmen auch reflektiert werden können. Häufig reagieren ja die Kinder auf eine Veränderung ganz anders, als die Erwachsenen sich das vorher vorgestellt haben. Und dann können sie gleich im Team darüber sprechen, welche Veränderungen welche Reaktion der Kinder ausgelöst haben, ob sie sich das so gedacht haben. Und in der internen Evaluation wird ja die Verantwortung für die Maßnahmen auf verschiedene Teammitglieder verteilt und somit haben alle immer einen Teil davon mit im Blick. Und da gibt es auch die Funktion, dass jemand nachfragt zu einem bestimmten Zeitpunkt. Da ist ein Datum im Maßnahmenplan gesetzt und eine Person benannt und die soll erinnern, dass ja eine bestimmte Maßnahme verabredet wurde. Und gleichzeitig sollte die Gesamtverantwortung für den Prozess bei der Leitung bleiben, dass sie auch regelmäßig nachhakt.«

Wenn wir noch einmal auf das Eingangsbeispiel zurückkommen, dann wurde nun deutlich, dass jede Aktivität, wie z.B. die Planung eines Urlaubes, ein attraktives Ziel braucht – ebenso wie die Entwicklung der pädagogischen Qualität einer Kita. Die einzelnen Maßnahmen, wie das Buchen einer Ferienwohnung und eines Bahntickets, sind notwendig, um das Ziel zu erreichen. Es braucht planerisches Vorausdenken und Klarheit über das Ziel. Somit wird der Weg, auch mit Blick auf die Qualitätsentwicklung in Kitas, für erfolgreiche Erlebnisse geebnet.

In der nächsten Ausgabe der Betrifft KINDER geht Lisa Vestring auf das Berliner System der externen Evaluation ein und beschreibt seine Besonderheiten.

1 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011): Die gute gesunde Kita gestalten. Stärken entdecken, Ziele setzen, Maßnahmen festlegen. Gütersloh: Bertelsmann, S. 19ff
2 SMART-K bedeutet im Sinne der internen Evaluation zum BBP: spezifisch, merklich, attraktiv, realistisch, terminiert und kohärent.
3 Spiegel, Hiltrud v. (2000): Methodische Hilfen für die Gestaltung und Evaluation des Prozess der Zielfindung und Zielformulierung im Hilfeplanverfahren. Expertise zum Projekt »Familiäre Bereitschaftsbetreuung«. DJI-Arbeitspapier Nr. 5-158. München: Deutsches Jugendinstitut
4 Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Hrsg.) (2020): Werkzeugkiste 2.0 für die Begleitung der internen Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm. Weimar: verlag das netz, S. 251
5 Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Hrsg.) (2020): Werkzeugkiste 2.0 für die Begleitung der internen Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm. Weimar: verlag das netz, S. 254

Isabelle Norkeliunas-Kaeber ist Kindheitspädagogin (M.A.), Multiplikatorin für die Begleitung der internen Evaluation zum BBP und Fortbildnerin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung.

Kontakt
norkeliunas@ina-fu.org

# Schätze entdecken

## Qualität gemeinsam entwickeln

MitarbeiterInnen des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung (BeKi) beleuchten in einer Artikelreihe verschiedene Perspektiven auf Kita-Qualität mit Fokus auf Berlin. Im vierten Artikel geht Lisa Vestring auf die in Berlin verbindlich verankerte externe Evaluation ein.

Alle Kinder und PädagogInnen der Kita Kunterbunt sind im Garten. Es herrscht ein reges Treiben. Alle gehen ihren Aktivitäten nach: Man sieht eine Pädagogin mit drei Kindern im Sandkasten vertieft in einem Gespräch. Ein anderer Pädagoge steht mit vier Kindern am Hochbeet – sie ernten die ersten Erdbeeren. Etwas abseits sitzt eine Frau mit einem Klemmbrett. Sie beobachtet die Situation im Garten ganz genau und macht sich Notizen. Ein Kind geht zu ihr und fragt sie: »Was machst du hier?« Die Frau antwortet: »Ich schaue mich heute und morgen in eurer Kita um und ich spreche mit den Eltern, euren ErzieherInnen und eurer Leiterin …« Was es damit auf sich hat, ist Thema dieses Beitrags.

Spätestens alle fünf Jahre ist es in den Berliner Kitas soweit, und die externe Evaluation steht an. Noch vor einigen Jahren machte sich bei vielen PädagogInnen ein beklommenes Gefühl breit, weil es zunächst ungewohnt war, dass jemand Fremdes in die Kita kommt, um die Qualität ihrer Arbeit einzuschätzen. Mit der Zeit ist die Sorge vor Kontrolle zurückgegangen und hat sich als unbegründet herausgestellt. Stattdessen ist es zur Selbstverständlichkeit geworden, dass die externe Evaluation ergänzend zur internen Evaluation unterstützend für die Qualitätsentwicklung wirkt. Im Kern geht es darum, die bestehende Qualität wertzuschätzen und Entwicklungspotenziale von einer externen Person aufgezeigt zu bekommen. Eine Evaluatorin, also die Person, die die Einschätzung vornimmt, schildert uns ihren Blick darauf: »Es ist so, dass einige Kitas sich explizit noch mal die gleiche Evaluatorin wünschen, weil sie einfach auch gerne offen und transparent sein möchten und stolz darauf sind, was sie innerhalb von fünf Jahren geschafft haben. Die Evaluation ist in meinen Augen einzig und allein für die Kita. Ich komme mit dem Gedanken in die Kita, sie in ihrer Weiterentwicklung zum Berliner Bildungsprogramm zu unterstützen. Wir kommen nicht mit der Negativ-Lupe und suchen so lange, bis wir was gefunden haben, was nicht funktioniert, sondern wir freuen uns ja über alles, was gut läuft oder über Lösungen, wo man denkt: ›Oh, das ist ja total cool gelöst oder das ist echt kreativ.‹ Ich finde, es ist auch ein Geschenk, dass ich so einfach in den Alltag gucken darf und dass ich die Schätze bergen kann, die es da zu entdecken gibt.«

Aufgabe der externen Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm ist es, den Kindertageseinrichtungen eine fachlich begründete Fremdeinschätzung zu ihrer pädagogischen Arbeit zu geben. Die externe Evaluation ergänzt somit die Reflexionsprozesse der Kita-Teams, die z.B. in internen Evaluationen stattfinden. Henriette Heimgaertner, ehemalige langjährige Institutsleiterin des BeKi, beschreibt es so: »Die externe Evaluation fügt der Innensicht der Fachkräfte aus der internen Evaluation eine externe Sicht hinzu und ergänzt diese. Wir

denken, dass eine externe Evaluation Themen, die sowieso im Team schon da sind, noch mal aufgreift und andere Perspektiven reinbringt. Von diesen Impulsen ausgehend können die Teams dann weiterarbeiten.«

Bei einigen Trägerverbänden der freien Wohlfahrtspflege gibt es schon seit Mitte der 1990er-Jahre systematische Qualitätsentwicklungsverfahren samt externen Evaluationen. Diese nennen sich externe Audits. Mit der Vereinbarung über die Qualitätsentwicklung in Berliner Kindertageseinrichtungen (QVTAG) aus dem Jahr 2006 haben sich alle Berliner Kita-Träger dazu verpflichtet, ihre Kitas auf Grundlage des Berliner Bildungsprogramms extern evaluieren zu lassen. Zwischen nunmehr sieben von der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung anerkannten trägerunabhängigen Anbietern für externe Evaluationen können die Kitas frei wählen. Die Verfahren der Anbieter unterscheiden sich leicht, allen gemeinsam ist ein starker Bezug zum Berliner Bildungsprogramm und die Einhaltung der Regelungen zu Inhalten, Rahmenbedingungen und Durchführung aus dem »Eckpunktepapier«[1]. Das BeKi koordiniert und steuert den Gesamtprozess der externen Evaluation und führt begleitend wissenschaftliche Untersuchungen zu den Praxiserfahrungen der Kitas durch.

## Abläufe der externen Evaluation

Die Einschätzung während der externen Evaluation der mittelbaren und unmittelbaren pädagogischen Arbeit erfolgt über Gespräche, Beobachtungen und Dokumentenanalysen. In Gesprächen kommt der/die EvaluatorIn mit dem Träger, der Kita-Leitung, PädagogInnen, den Eltern (z.B. über Interviews oder Fragebögen) in den Austausch. Bei den Beobachtungen stehen die Interaktionen zwischen PädagogInnen und Kindern im Fokus: Welches Bildungsverständnis wird im Umgang mit den

Kindern erkennbar? Wie gehen die PädagogInnen in den Dialog mit den Kindern? Außerdem wird die Einrichtung genau betrachtet: Wie sind die Räume gestaltet? Welche (Spiel-)Materialien stehen den Kindern zur Verfügung? Wie wird Arbeit in Projekten gestaltet, in denen Kinder für sie neue Dinge entdecken können? In der Dokumentenanalyse begutachtet der/die EvaluatorIn z.B. die Konzeption, Dokumentationen, Sprachlerntagebücher und Beobachtungsprotokolle.

Nach Auswertung der Daten werden der Träger, das Kita-Team und gegebenenfalls Eltern in einem Rückmeldegespräch über die Ergebnisse der externen Evaluation informiert und erhalten einen schriftlichen Evaluationsbericht. Der Bericht enthält

- Aussagen zur erreichten Qualität (Wertschätzung des Erreichten),
- eine kritisch-konstruktive Rückmeldung zu den Entwicklungsmöglichkeiten sowie
- konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität, angepasst an den jeweiligen Kontext in der Einrichtung.

Das sind wesentliche Punkte des »Eckpunktepapiers«, die den Kern der externen Evaluation in Berlin darstellen. Henriette Heimgaertner führt dazu aus: »Dieser Dreiklang macht die externe Evaluation in Berlin aus, sodass diese eben nicht als Kontrolle gesehen wird. Und dadurch werden die Weichen gestellt: man fängt mit der Wertschätzung des Erreichten an und stellt eine Balance zwischen dem Erreichten und den kritisch konstruktiven Rückmeldungen her.«

An das Auswertungsgespräch anknüpfend geht es in die Reflexion und Maßnahmenplanung. Während einer Teamsitzung findet ein Austausch darüber statt, wie die Ergebnisse und Empfehlungen der EvaluatorInnen durch den Träger und das Kita-Team bewertet und welche konkreten Vereinbarungen zur Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in der Kita verabredet werden. In unseren Erhebungen zu den Praxiserfahrungen geben TrägervertreterInnen und Kita-LeiterInnen eine Einschätzung zur externen Evaluation:

Eine Kita-Leiterin berichtet, dass das Kita-Team sich von der Evaluatorin gut gesehen und wertgeschätzt fühlten. Außerdem entsprächen die Handlungsimpulse auch den eigenen Kritikpunkten im Team. Eine weitere Kita-Leiterin betont, dass durch den Blick von außen eingeschlichene Prozesse aufgedeckt wurden und das Kita-Team zum Nach-

und Umdenken angeregt hat. In einer weiteren Rückmeldung geht eine Kita-Leiterin auf die Perspektive der Eltern ein, die in der externen Evaluation berücksichtigt wurde: »Die Eltern haben die Evaluatorin ebenfalls als sehr angenehm und wertschätzend erlebt. Sie waren begeistert, ihre Sicht auf unsere Arbeit darzustellen und ihre Zufriedenheit mit der Evaluatorin zu teilen. Sie waren erstaunt unter wie vielen Aspekten die Beobachtung durchgeführt wurde und haben dadurch auch ein anderes Verständnis für unsere Arbeit entwickeln können.«

## Prinzipien der Qualitätsentwicklung

Die externe Evaluation gibt umfassende Anregungen zur Qualitätsentwicklung in den Kitas, aber die eigentliche Arbeit fängt danach an und begleitet die Kitas fortlaufend. Henriette Heimgaertner erläutert, warum Qualitätsentwicklung nur funktionieren kann, wenn alle involviert sind: »Qualität ist nur dann Qualität, wenn es die Zielgruppen als Qualität empfinden. Ich kann eine tolle Idee haben, aber wenn die an den Bedarfen der Eltern und Kinder vorbeigeht, dann wäre es keine Qualitätsentwicklung im Sinne des Berliner Bildungsprogramms. Also das heißt, es muss einen mehrperspektivischen Ansatz bei der Definition und der Erhebung von Qualität geben. (...) Ich kann von den Kitas nicht qualitätvolle Arbeit verlangen, wenn ich sie dazu nicht ermächtige. Im Englischen sagt man dazu Agency. In dem Berliner System haben alle AkteurInnen Agency über ihren Bereich.« Das wird auch in den Prinzipien der Qualitätsentwicklung deutlich. Dem gesamten Prozess der Qualitätsentwicklung im Land Berlin liegen Prinzipien zugrunde, die alle Schritte des Prozesses prägen, bestimmen, wechselseitig bestärken und beeinflussen. Die Ziele und Wirkungen der Qualitätsentwicklung sind eng mit diesen Prinzipien verzahnt und bedingen sich gegenseitig. In der nächsten Ausgabe der Betrifft Kinder geht Isabelle Norkeliunas-Kaeber auf die Rolle der Kita-Leitung in der Qualitätsentwicklung in Kitas ein.

1 Eckpunktepapier: s. www.beki-qualitaet.de unter »Externe Evaluation«

Lisa Vestring ist studierte Kindheitspädagogin (B.A.) und Praxisforscherin (M.A.). Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung.

Kontakt
vestring@ina-fu.org

# Materialbox zur Werkzeugkiste 2.0

Die Materialbox zur Werkzeugkiste 2.0 unterstützt BegleiterInnen bei der Vorbereitung und Gestaltung einer internen Evaluation. Die Materialien sind eine Antwort auf die Wünsche der Teilnehmenden aus Weiterbildungen und Workshops. Bei ihrer Zusammenstellung sind ebenso die Erfahrungen aus vielen begleiteten Evaluationen eingeflossen.

Die Bestandteile der Box können die Vorbereitung auf eine interne Evaluation erleichtern und eine wesentliche Zeitersparnis in der Erstellung von Visualisierungen darstellen. Sie ergänzen die in der Werkzeugkiste 2.0 beschriebenen Methoden und unterstützen die lustvolle Auseinandersetzung mit dder Qualitätsentwicklung im Kita-Team.

Die Materialbox beinhaltet:

- zwei Plakate zur anschaulichen Darstellung des Aufbaus des Berliner Bildungsprogramms,
- die visualisierten Schritte der internen Evaluation und ihre Ziele,
- ein Plakat zu den Schritten der internen Evaluation als immerwährender Kreislauf,
- Illustrationen für die Veranschaulichung der drei Evaluationsbereiche,
- die Aspekte der Begleitung für die Darstellung Ihrer Rolle in der internen Evaluation,
- die Visualisierung der vier Standpunkte des Konsensverfahrens zur Unterstützung von konsensualen Teamentscheidungen – nicht nur in der Zielfindung,
- zwei Plakate zur Versinnbildlichung und anschaulichen Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen,
- die Überschriften für den Maßnahmenplan und die »fixen Maßnahmen« als farbige Karten.

Sie sind herzlich zur kreativen, lebendigen und vor allem häufigen Nutzung dieser Materialbox eingeladen.

Berliner Kitainstitut für Qualitätsentwicklung
Materialbox zur Werkzeugkiste 2.0
für die Begleitung interner Evaluationen
verlag das netz, Weimar 2021
ISBN 978-3-86892-176-2
Euro 39,90

# Kita-Leitung als DirigentIn in der Qualitätsentwicklung

## Qualität gemeinsam entwickeln

MitarbeiterInnen des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung (BeKi) beleuchten in einer Artikelreihe verschiedene Perspektiven auf Kita-Qualität mit Fokus auf Berlin. Im fünften Artikel geht Isabelle Norkeliunas-Kaeber auf die besondere Rolle der Kita-Leitung in der Qualitätsentwicklung ein. Die interne und externe Evaluation stehen hierbei genauso im Zentrum wie die Nachhaltigkeit von Qualitätsentwicklungsprozessen.

Eine Kita-Leitung ist vergleichbar mit dem Dirigenten eines Orchesters. Was beide Personen miteinander gemeinsam haben, wird bei näherer Betrachtung deutlich. Beide tragen die Verantwortung für das Gelingen eines bestimmten Auftrages: Sie leiten KollegInnen an, haben das große Ganze im Blick, verfolgen ein Ziel und sind auf das »Zusammenspiel« aller angewiesen. Beide bringen ihre Individualität ein und stehen ihren KollegInnen als ImpulsgeberIn und AnsprechpartnerIn zur Seite.[1] Im folgenden Beitrag gehen wir zunächst ein Stück weg vom Dirigenten und schauen genauer auf die Rolle der Kita-Leitung.

### Breitgefächerte Aufgaben

Das Aufgabenspektrum einer Kita-Leitung ist sehr vielschichtig und umfassend. Sie trägt die Gesamtverantwortung im Auftrag des Kita-Trägers für die Prozesse innerhalb ihrer Einrichtung. Ihre vielfältigen Aufgaben umfassen u.a. die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität gemeinsam mit dem Team durch:

- interne und externe Evaluation,
- Konzeptionsentwicklung,
- Fortbildungsplanung,
- das Schaffen und Erhalten von Strukturen zum Austausch im Team
- und die Zusammenarbeit mit der FachberaterIn und dem Träger.

Prinzipien der demokratischen Teilhabe leiten sie in ihrem Handeln. Die Leitung ist ein Vorbild für die Mitarbeitenden und hat die Qualitätsentwicklung zum Berliner Bildungsprogramm (BBP) und die entsprechenden verbindlichen Maßnahmen der Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG) im Blick. Die Umsetzung der Maßnahmen und die kontinuierliche Entwicklung der Kita mit dem gesamten Team stellt eine Kita-Leitung vor Herausforderungen. Es bedarf umfassender Kompetenzen, um die Aufgaben nachhaltig umzusetzen. Andriana Noack, Kita-Leiterin und Kursleiterin der Weiterbildung für Leitungen zu ihren Aufgaben in der Qualitätsentwicklung zum BBP, spricht im Interview einen besonderen Aspekt des Kompetenzprofils einer Kita-Leitung an: »Es ist bedeutsam, sich selbst zu reflektieren. Auch seine eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale im Blick zu behalten. Nicht allwissend zu sein. Also nicht die Einstellung zu haben: Ich weiß alles und ich kann alles. Mein Lernen ist abgeschlossen. Sondern sich auch als Lehrende und Lernende zugleich zu sehen. Das gilt für die PädagogInnen und das gilt gleichermaßen für die Kita-Leitung.« Dieser Anspruch spiegelt sich auch im BBP wider. Dort heißt es: Pädagoginnen und Pädagogen sind Lehrende und Lernende zugleich. Die vorwähren-

de Reflexion der eigenen Tätigkeit und Prozesse in der Einrichtung sind das Fundament für Qualitätsentwicklung.

## Die Arbeit unter der Lupe

Im BBP sind Qualitätsansprüche und -kriterien zu finden, die gute pädagogische Qualität beschreiben und die als Grundlage für die interne und externe Evaluation fungieren. Es ist die Aufgabe der Kita-Leitung und des Teams, alle Qualitätsansprüche des BBP unter den individuellen Rahmenbedingungen in der Einrichtung mit Leben zu füllen. Besonders ist, dass es im BBP neben den Ansprüchen für das gesamte Kita-Team auch speziell Qualitätsansprüche und -kriterien gibt, die das Leitungshandeln in den Fokus nehmen und einer Kita-Leitung ermöglichen, ihre Arbeit besonders unter die Lupe zu nehmen. Folgende vier Qualitätsansprüche[2] werden für die Kita-Leitung formuliert:

- Die Kita-Leitung entwickelt mit dem Team das pädagogische Profil und die Konzeption der Kita weiter.
- Die Kita-Leitung gestaltet Arbeitsabläufe klar, transparent und wertschätzend.
- Die Kita-Leitung befördert und verantwortet den fortlaufenden Qualitätsentwicklungsprozess in der Kita.
- Die Kita-Leitung ist für die Personalführung und Teamentwicklung verantwortlich.

Im Interview führt Andriana Noack weiter zu den Qualitätsansprüchen aus: »Es wird im BBP gute Kita-Qualität beschrieben und es geht auch darum, wie ich, mit Blick auf die individuellen Rahmenbedingungen meiner Einrichtung, danach arbeiten kann und darüber kann ich dann gut mit meinem Team diskutieren. Das Tolle ist auch, dass die Qualitätsansprüche so leicht zu verstehen sind. Sie sind so gehaltvoll und man hat sofort ein Bild vor Augen.« Außerdem haben wir Andriana Noack gefragt: »Was hat dich mit Fokus auf Qualitätsentwicklung in deiner Rolle als Kita-Leitung gestärkt?« Darauf fand Andriana Noack eine eindeutige Antwort: »Die Frage ist total einfach zu beantworten, und zwar zu 100 Prozent das Berliner System im Bereich der Qualitätsentwicklung. Also sprich das Berliner Bildungsprogramm, die interne Evaluation, externe Evaluation, das Sprachlerntage-

buch und alles, was dazu gehört. Es ist alles einfach schlüssig und rund. Man muss das Rad nicht mehr neu erfinden und dafür hat man auch einfach keine Zeit als Kita-Leitung. Es ist eine unfassbar hilfreiche Stütze und vor allem, weil es eine Verbindlichkeit hat.«

## Die zwei Brillen in der internen Evaluation

Die Durchführung einer internen Evaluation ist in Berlin verbindlich verankert und hat in der Berliner Kita-Praxis eine hohe Akzeptanz.[3] In einem Abstimmungsprozess legen das Team und die Kita-Leitung den zu evaluierenden Aufgabenbereich wie »Projekte planen und gestalten« oder »Spiel anregen« fest. Hierbei entscheidet die Kita-Leitung, ob sie den gewählten Aufgabenbereich selbst begleiten möchte oder ob sie sich eine ausgebildete MultiplikatorIn zur Begleitung der internen Evaluation in die Einrichtung holen möchte. Die vierte Befragung zur Qualitätsentwicklung zum BBP des BeKi zeigt, dass über die Hälfte (56,7 Prozent) der intern evaluierten Aufgabenbereiche von der Kita-Leitung begleitet werden.[4] Dieses Ergebnis untermauert die Schlüsselrolle der Kita-Leitung in der Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung. In der internen Evaluation ist die Kita-Leitung neben der Begleitung des Prozesses auch selbst aktive TeilnehmerIn, z.B. füllt auch sie den Bogen zur Selbsteinschätzung aus. Jedoch mit einer Besonderheit: Sie bearbeitet den Selbsteinschätzungsbogen mit zwei »Brillen«. Zum einen schaut sie auf die Realisierung des Qualitätsanspruchs aus dem BBP in der gesamten Kita und zum anderen macht sie sich ihr Handeln als Kita-Leitung bewusst. Sie hinterfragt, welchen direkten oder indirekten Anteil sie daran hat, dass die Qualitätsansprüche vom Team gelebt werden können. Es ist unterstützend für die Qualitätsentwicklung in der gesamten Kita, wenn sich die Kita-Leitung am Ende einer internen Evaluation eigene Leitungsziele setzt, die die Qualitätsentwicklung der Kita als Ganzes im Blick behalten. Beim Erstellen des Maßnahmenplans zur Umsetzung der Kita-Ziele kann sich die Kita-Leitung ein Stück weit zurücknehmen und bestimmte Aufgaben in die Hände unterschiedlicher Teammitglieder geben. Somit wird der gemeinschaftliche Prozess der internen Evaluation deutlich. Jedes Teammitglied kann sich mit seinen individuellen Stärken einbringen und Verantwortung übernehmen.

## Der Blick von außen

Die Kita-Leitung hat die Aufgabe, die externe Evaluation unter Beteiligung des Kita-Teams und in Abstimmung mit dem Träger vorzubereiten.[5] Sie koordiniert das Setting rund um das Vorgespräch zur externen Evaluation und stellt gemeinsam mit dem Team die Dokumente für die Dokumentenanalyse zusammen. Dazu gehören z.B. Projektorder, die Konzeption, Beobachtungen und Dokumentationen. Die Sicht der Kita-Leitung ist während des Prozesses der externen

Evaluation eine wesentliche Perspektive, die z.B. durch das Gespräch mit der EvaluatorIn eingeholt wird. Ihre Einschätzungen und Sichtweisen fließen in den Bericht zur externen Evaluation ein. Sie nimmt am Abschlussgespräch zur Evaluation teil und koordiniert den Prozess rund um die Bearbeitung der Empfehlungen aus dem Evaluationsbericht. Andriana Noack führt dazu aus: »Ich sorge dafür, dass die Empfehlungen aus dem Evaluationsbericht direkt in die Dienstberatungen einfließen. Im Team besprechen wir, welche Empfehlungen wir zuerst bearbeiten wollen.«

## Qualitätsentwicklung nachhaltig gestalten

Mit Blick auf die interne und externe Evaluation sowie weiteren Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung gehen das Team und die Kita-Leitung individuelle Wege, um die Qualität immer weiter auszubauen. So vielfältig die Berliner Kitas sind, so vielfältig sind auch die Vorgehensweisen, um Qualitätsentwicklung nachhaltig zu gestalten. Andriana Noack hat in ihrer Einrichtung einen Weg gefunden, um Prozesse festzuhalten und zu visualisieren: »Ich habe z.B. einen Qualitätsordner angelegt, in dem ich sowohl Fortbildungen als auch die interne Evaluation übergeordnet strukturiert habe. Das hat mir sehr geholfen, jedoch auch dem Team, weil sie jederzeit die Dinge nachschlagen konnten, z.B. die Ziele, die wir während der internen Evaluation vereinbart haben. Des Weiteren habe ich eine Magnettafel gestaltet, wo wir die To-Do's aus der internen Evaluation punkteweise an die Magnettafel angebracht haben. Wenn die Punkte abgearbeitet wurden, haben wir sie an die Rückwand gepinnt. So konnte man immer noch mal umdrehen und schauen was haben wir schon geschafft und was steht noch vor uns. Somit konnte ich den Maßnahmenplan zugänglich und präsent halten. Schlicht und ergreifend habe ich den strukturellen Rahmen für Qualitätsentwicklung geschaffen, damit sich das Team auf den Inhalt konzentrieren kann. Ich habe versucht, es dem Team so einfach wie möglich zu machen, sich in den Prozess einzubringen, und habe gleichzeitig eine Struktur für meine eigene Arbeit geschaffen.«

Für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung gehört es ebenso zu den Aufgaben einer Kita-Leitung, Zeiten für die Reflexion der vereinbarten Ziele einzuplanen und mit geeigneten Methoden zu hinterlegen. Neben den Perspektiven des Teams hat sie dabei die Bedürfnisse der Kinder und Eltern im Blick. Neue Handlungen und Erkenntnisse aus Reflexionsprozessen (der internen oder externen Evaluation) münden dann in die Fortschreibung der Konzeption. Andriana Noack beschreibt ihr Vorgehen in ihrer Einrichtung wie folgt: »Bei der Konzeptionsentwicklung ist es wichtig, das Team mitzunehmen. Ich habe dazu einen Teamtag gestaltet und habe um eine aktive Zuarbeit gebeten. Die Konzeptpapiere sind dann in die Konzeption eingeflossen. So haben die MitarbeiterInnen auch einen Wiedererkennungseffekt.« Abschließend geht die Kita-Leitung mit den Eltern und den Trägern in den Abstimmungsprozess zur Anpassung der Konzeption.

Wenn wir an den Vergleich einer Kita-Leitung und eines Dirigenten zurückdenken, wird nun umso deutlicher, dass sowohl ein Dirigent als auch eine Kita-Leitung auf ein harmonisches Zusammenspiel von Orchester bzw. Kita-Team hinarbeiten. Auch wenn eine Person den Prozess leitet, braucht es doch alle Beteiligten für sein Gelingen.

In der nächsten Ausgabe der Betrifft Kinder geht Lisa Vestring auf die Rolle der Fachberatung in der Qualitätsentwicklung ein.

1 Zu diesem metaphorischen Bild finden Sie eine Methode in: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Hrsg.)(2020): Werkzeugkiste 2.0 für die Begleitung der internen Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm. Weimar: verlag das netz, S. 210

2 Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (Hrsg.)(2014): Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege. Weimar: verlag das netz, S.173 f.

3 vgl. Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.)(2020): Ergebnisse der vierten Kita-Befragung zu Praxiserfahrungen mit der Qualitätsentwicklung zum Berliner Bildungsprogramm. URL: https://www.beki-qualitaet.de/images/beki/downloads/201029_BeKi_Abschlussbericht_FB_QE_BBP_lang.pdf. Zugriff am 02.07.2021, S. 24

4 vgl. Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.)(2020): Ergebnisse der vierten Kita-Befragung zu Praxiserfahrungen mit der Qualitätsentwicklung zum Berliner Bildungsprogramm. URL: https://www.beki-qualitaet.de/images/beki/downloads/201029_BeKi_Abschlussbericht_FB_QE_BBP_lang.pdf. Zugriff am 02.07.2021, S. 23

5 Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.)(2020): Fünf Jahre externe Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm. Ergebnisse der Monitoringprozesse zum 1. Fünfjahreszyklus externe Evaluation in den Berliner Kitas. URL: https://www.beki-qualitaet.de/images/beki/Materialien_EE/BeKi-Gesamtbericht-zur-externen-Evaluation-1.-Zyklus-2010-2015_Web.pdf, S. 31

Isabelle Norkeliunas-Kaeber ist Kindheitspädagogin (M.A.), Multiplikatorin für die Begleitung der internen Evaluation zum BBP und Fortbildnerin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung.

Kontakt
norkeliunas@beki-qualitaet.de

# Eine gute Portion Demut

## Qualität gemeinsam entwickeln

MitarbeiterInnen des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung (BeKi) beleuchten in einer Artikelreihe verschiedene Perspektiven auf Kita-Qualität mit Fokus auf Berlin. Im sechsten Artikel geht Lisa Vestring mit der Fachberaterin Melanie Peper über die Rolle der Fachberatung in der Qualitätsentwicklung ins Gespräch.

Die Erwartungen an Kita-Fachberatung sind vielfältig und anspruchsvoll: Sprachrohr für Kitas, Motor für die Qualitätsentwicklung, Impulsgeberin für fachliche Weiterentwicklung, Mittlerin zwischen verschiedenen Akteursgruppen, Moderatorin bei Konflikten, Theorie-Praxis-Transfer und vieles mehr. Obwohl diese Schlüsselrolle immer wieder hervorgehoben wird und die Geschichte der Kita-Fachberatung über hundert Jahre alt ist, ist erstaunlich vieles rund um Kita-Fachberatung ungeklärt. Die Bedingungen und gesetzlichen Regelungen in den Bundesländern sind verschieden, das Berufsprofil und die Aufgaben unterscheiden sich von Träger zu Träger. Die Anzahl der Kitas, für die eine Fachberatung zuständig ist, reicht von zehn zu über 200 Kitas. Dieser Artikel soll einen Einblick in die Rolle der Fachberatung in der Qualitätsentwicklung von Kitas geben. Melanie Peper, Fachberaterin im Dachverband Berliner Kinder- und Schülerläden e.V. und Vorstandsmitglied der Landesarbeitsgemeinschaft Kita-Fachberatung in Berlin[1], hat uns dazu einige Fragen beantwortet.

### Austausch unterstützen

Im Kontext des KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetzes wurde die Fachberatung im Land Berlin als ein wesentlicher Akteur der Qualitätsentwicklung zum Berliner Bildungsprogramm deutlich gestärkt. Kitas erhalten zusätzliche finanzielle Mittel für den Ausbau eines Praxisunterstützungssystems, zu dem die Fachberatung zählt. Hierzu unterstützt das BeKi u.a. die Vernetzung der Berliner FachberaterInnen, z.B. durch Fach- und Thementage, und bietet eine Weiterbildung für FachberaterInnen zu ihren Aufgaben in der Qualitätsentwicklung zum Berliner Bildungsprogramm an. Gesetzlich geregelt ist die Fachberatung für Kitas in Berlin folgendermaßen: »Die Träger bieten den von ihnen betriebenen Tageseinrichtungen in angemessenem Umfang Fachberatung an. Diese unterstützt und berät das pädagogische Fachpersonal der Tageseinrichtung in allen für die Qualität der Arbeit bedeutsamen Fragen. Bei der konzeptionellen und strukturellen Weiterentwicklung der Tageseinrichtungen hat sie den Träger zu beraten« (§ 10 KiTaFöG, Abs. 10).

Dass die konkrete Ausgestaltung offenbleibt, stellt die Fachberaterin Melanie Peper fest und hebt gleichzeitig hervor, welche Rolle Fachberatung bei der Qualitätsentwicklung in Kitas aus ihrer Sicht spielt: »Formal ist die Rolle der Fachberatung nicht konkret geregelt, wenn man in die relevanten Gesetzestexte in Berlin guckt. Bundesweit ist Qualitätsentwicklung nur in fünf Bundesländern überhaupt verknüpft mit Fachberatung, aber auch nicht viel genauer ausgeführt. Das heißt, es ist eine Blackbox und es gibt viele Erwartungen an Fachberatung. Ich persönlich würde sagen, Fachberatung unterstützt im Wesentlichen die Kommunikation der Teams, des Trägers und der Beteiligten vor Ort, damit sie sich mit der Qualität ihrer Arbeit auseinandersetzen können und dann auch Veränderung herbeiführen können. Eine wesentliche Aufgabe ist, mit den Teams zu sortieren, was ansteht. Die Anforderungen an das Fachpersonal sind in den letzten Jahrzehnten immens gestiegen. Manchmal wissen sie dann gar nicht mehr, wo vorne und hinten ist. Und alles ist gleich dringend und wichtig. Die Fachberatung bremst die Teams dann im Aktionismus oder ermutigt, erste Schritte zu gehen: Wie können wir das anpacken? Welche Aufgaben gehören zusammen, wie können wir eine passende Reihenfolge entwickeln? Welche Unterstützung benötigen wir? Dabei müssen Kita-Teams nicht alles selbst machen. Vor allem Vernetzung mit anderen Kitas zu schaffen ist sehr wichtig.«

## Was brauchen die Kita-Teams?

Kern des Berliner Systems der Qualitätsentwicklung in Kitas sind die verbindlichen Maßnahmen der Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG). Hierzu gehören interne und externe Evaluation, Konzeptionsentwicklung und Fortbildungsplanung. Im Fokus steht dabei immer das Berliner Bildungsprogramm als gemeinsame Arbeitsgrundlage aller Berliner Kitas.[2] Die Fachberatung unterstützt Kita-Teams in ihren Prozessen der Qualitätsentwicklung zum Berliner Bildungsprogramm auf vielfältige Weise. Das umfassende System und die festgelegten Qualitätsansprüche im Berliner Bildungsprogramm bieten FachberaterInnen eine gute Orientierung, dazu Melanie Peper: »In Berlin haben wir eine sehr systematische Qualitätsentwicklung in den Kitas. Das heißt auch, dass es transparent ist und Fachberatung gut in die Begleitung gehen kann. Sie kann schauen: Was brauchen die Teams? Brauchen sie eine MultiplikatorIn für die interne Evaluation? Brauchen sie Unterstützung bei der Konzeptionsentwicklung? Die Qualitätsansprüche im Berliner Bildungsprogramm sind klar formuliert – das ist eine gute pädagogische Grundlage.«

## Eigene Ziele entwickeln

Die Fachberatung unterstützt Kita-Teams beispielsweise bei der Vor- und Nachbereitung von internen Evaluationen oder währenddessen, z.B. bei der Formulierung von Zielen oder der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der internen Evaluation. Oder sie greift Empfehlungen aus der externen Evaluation auf und begleitet Kita-Teams dabei, Veränderungsprozesse anzugehen. Aus der internen und externen Evaluation ergeben sich Bedarfe für Fortbildungen, hier kann Fachberatung die Teams entweder selbst fachlich fortbilden oder zu passenden Fortbildungen beraten. Als besonders wirksame Maßnahme, bei der die Fachberatung Kita-Teams unterstützen kann, schätzt Melanie Peper die interne Evaluation ein: »Besonders das System der internen Evaluation finde ich sehr gut. Auch wenn es erst mal erschlägt, so ein dicker roter Ordner und die Listen, die alle gleich aussehen.[3] Aber dafür gibt es in Berlin ausgebildete MultiplikatorInnen und und auch dazu kann Fachberatung gut beraten: Bei welchen Schritten der internen Evaluation braucht das Team Begleitung? Was ich gut finde, ist, dass die Teams ihre eigenen Ziele formulieren. Also die interne Evaluation erfolgt anhand der Qualitätsansprüche des Berliner Bildungsprogramms, aber sie formulieren eigene Ziele und ihnen wird nichts vorgesetzt. Dabei kann Fachberatung gut unterstützen, dass sie die Ziele nicht zu groß formulieren, sondern überschaubar und konkret.[4] Dennoch ist Fachberatung auch in Berlin sehr unterschiedlich aufgestellt. Es gibt unterschiedliche Zeitkontingente und verschiedene Aufgaben innerhalb der Träger. Manche haben klar die Rolle des Qualitätsmanagements, also vielleicht viel mehr Steuerung und direkte Einwirkung in den Prozess, und andere überhaupt nicht.«

## Schlüsselmomente

Wünschenswert wäre aus Sicht von Melanie Peper eine Wirkungsforschung zur Fachberatung, denn aktuell wissen wir nur, dass es gute Fachpraxis von FachberaterInnen gibt. Was jedoch Schlüsselmomente und Kriterien für gutes Gelingen sind, ist nicht klar. In Verbindung dazu stehen auch die Kompetenzen, die eine Fachberatung mitbringen sollte. Neben einer allgemeinen Beratungskompetenz, fachlicher Expertise zum Feld Kita und der Kompetenz, die eigene Arbeit immer wieder zu reflektieren, benötigen FachberaterInnen laut Melanie Peper »eine gute Portion Demut«. Das heißt: »Wenn ich meine, dass ich die Einzige bin, die weiß, wie es läuft, dann kann ich nicht gut beraten. Wenn ich aber davon ausgehe, dass die Fachkräfte im Feld diejenigen sind, die die Kompetenz mitbringen, kann ich gucken, wie ich sie noch weiter darin unterstützen kann, dass sie ihre Arbeit gut machen können.« Damit sind die sechs wesentlichen Prinzipien der Qualitätsentwicklung[5] in Berlin auf den Punkt gebracht: Dialog zwischen allen Beteiligten, Ressourcenorientierung, Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung, Anerkennung von Vielfalt auf der Basis relevanter Gemeinsamkeiten, Qualitätsentwicklung als vernetztes System und Qualitätsentwicklung in geteilter Verantwortung. Für eine gelingende Qualitätsentwicklung bedarf es der Mitwirkung aller beteiligten AkteurInnen, damit es zur Kita und den Bedarfen der Kinder und Familien passt. Die Fachberatung unterstützt die PädagogInnen und Kita-Träger dabei und gibt Orientierung in diesem System geteilter Verantwortung.

1 www.lag-kitafachberatung-berlin.de
2 Zum Weiterlesen: Vestring, Lisa (2021): Wie in Berlin das Bildungsprogramm in die Praxis kam. Betrifft KINDER 01-02/2021. verlag das netz, S. 25-27
3 Zum Weiterlesen: Norkeliunas-Kaeber, Isabelle (2021): Ein roter Ordner für Berliner Kitas. Betrifft KINDER 03-04/2021. verlag das netz, S. 30-32
4 Zum Weiterlesen: Norkeliunas-Kaeber, Isabelle (2021): Schritt für Schritt zum Ziel. Betrifft KINDER 05-06/2021. verlag das netz, S. 30-32
5 Zum Weiterlesen: Vestring, Lisa (2021): Schätze entdecken. Betrifft KINDER 07-08/2021. verlag das netz, S. 35-37

Lisa Vestring ist studierte Kindheitspädagogin (B.A.), Praxisforscherin (M.A.) und Multiplikatorin für die Begleitung der internen Evaluation zum BBP. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung.

Kontakt
vestring@beki-qualitaet.de