

# 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.<sup>1</sup> 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 pädagogi-



schen 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 be-

darf 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<sup>2</sup> 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 Qualitäts-

entwicklung 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 spricht 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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 punktweise 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 strukturel-

len 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](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](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](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 BBB und Fortbildnerin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung.

#### Kontakt

norkeliunas@beki-qualitaet.de