



ALS KITA-TEAM ZUM ZIEL KOMMEN!

Wie sich selbst bestimmte Ziele und
Maßnahmen in der internen und externen
Evaluation zum BBP als Team erfolgreich
verwirklichen lassen

Impressum

Das Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi) ist ein Institut der Internationalen Akademie Berlin (INA gGmbH) und wird gefördert durch die 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.

Das BeKi engagiert sich für eine praxisrelevante Forschung in der Frühen Bildung und verfolgt einen dialogischen und auf Beteiligung ausgerichteten Forschungsansatz. Das BeKi sieht sich den Kindern, Familien und Fachkräften in Berlin in enger Zusammenarbeit mit der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung verpflichtet.

Autor:

Björn Sturm (Experte für die interne und externe Evaluation zum BBP)

Unter Mitarbeit von:

Sabine Beyersdorff (Expertin für interne Evaluation zum BBP)

Heike Schuchardt (Expertin für Qualitätsentwicklung im Landesprogramm gute gesunde Kita LggK)

Redaktion

Andriana Noack (Institutsleitung des BeKi)

Beteiligte Kitas:

Sportkindergarten Berkenbrücker Steig (Kinder in Bewegung gGmbH)

Kita Sonnenkäfer (FiPP e.V.)

Kita Regenbogen (Pfefferwerk Stadtkultur gGmbH)

INA.KINDER.GARTEN Prenzlauer Berg (INA.KINDER.GARTEN)

Kita Gleimstr. – Haus 2 (KUBIBE.Berlin gGmbH)

Kita Schneckenhaus (Kaep´nt Browser gGmbH)

Herausgeber:

Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi)

Erich-Steinfurth-Str.7

10243 Berlin

E-Mail: info@beki-qualitaet.de

Internet: www.beki-qualitaet.de

Im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie

© September 2026 – Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung



Inhalt

Einleitung.....	3
Teil 1 - Ziele formulieren und Maßnahmen ableiten	5
Motivation für Veränderung thematisieren.....	5
Einstimmung auf die externe Evaluation als Team	6
Die Verständigung auf Ziele und Maßnahmen.....	6
Ziele und Maßnahmen differenzieren.....	8
Zielführende Maßnahmen ableiten	9
Umgang mit Widerständen	10
Stärken des Teams in der Planung aufgreifen.....	11
Checkliste für die Kitaleitung.....	12
Checkliste für Träger	13
Methoden.....	14
Empfehlungen priorisieren.....	14
Placemat-Methode – verschiedene Perspektiven sichtbar machen.....	16
Ziele SMART-K formulieren	18
Vision Board – Veränderungsprozesse im Team präsent halten	21
Teil 2 - Maßnahmen realisieren und Zwischenstände reflektieren.....	22
Von der Planung ins Handeln kommen	22
Bedarfe im Blick behalten	22
Jede:r im Team kennt seine Aufgaben und setzt sich dafür ein.....	23
Umgang mit „Stolpersteinen“	24
Neue Gewohnheiten etablieren.....	24
Praxisbeispiel: Die 1% Methode am Beispiel einer „Krappelgruppe“	27
Erfolge wahrnehmen und würdigen.....	27
Checkliste für die Leitung	28
Checkliste für Träger	29
Methoden.....	30
Kanban-Board	30
Sonne und Wolken – Feedback mit Strahlkraft.....	31

Einleitung

Wie können aus Evaluationen hervorgehende Entwicklungsimpulse so aufgegriffen werden, dass sie vom Kita-Team mit Überzeugung getragen und aktiv zur Qualitätsentwicklung der Einrichtung genutzt werden?

Die Qualität frühkindlicher Bildung steht und fällt mit der bewussten und gemeinsamen Gestaltung pädagogischer Prozesse. Wie die pädagogische Arbeit eines Kita Teams gestaltet wird, unterliegt dabei einem stetigen Wandel. Die Lebenssituationen der Kinder und ihrer Familien ändern sich, wie auch die Anforderungen innerhalb des Arbeitsfeldes. Gesellschaftliche und globale Entwicklungen wirken sich unmittelbar auf die Arbeit in Kitas aus und erfordern die persönliche Auseinandersetzung wie auch als Team.

Die interne wie auch externe Evaluation zum **Berliner Bildungsprogramm (BBP)** greift den Stand der pädagogischen Arbeit auf, hebt Stärken hervor und veranschaulicht, an welchen Stellen und zu welchen Fragen Entwicklung möglich oder auch nötig ist (SenBJF, 2024). Die interne wie auch externe Evaluation sind zentrale Maßnahmen der *Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG)* und für alle Träger von öffentlich geförderten Kitas verbindlich geregelt.

In der **internen Evaluation zum BBP** identifizieren die pädagogischen Fachkräfte mit der Kitaleitung Entwicklungsmöglichkeiten auf Basis der Einschätzung einzelner Qualitätsansprüche und legen selbstgewählte Ziele und Maßnahmen für die Weiterentwicklung ihrer Arbeit fest. Angestrebte Veränderungen werden im Team abgestimmt und verwirklicht. (SenBJF, 2020, S. 9).

In der **externen Evaluation zum BBP** wird die Arbeit des Kita-Teams durch einen anerkannten Anbieter für externe Evaluationen entlang der Vorgaben der Eckpunkte zur externen Evaluation fachlich eingeschätzt. Die Evaluator:innen bewerten die Arbeit entlang der Qualitätsansprüche des BBP und formulieren Empfehlungen für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit. Es liegt in der Verantwortung des Trägers, der Leitung und der pädagogischen Fachkräfte sich mit den Empfehlungen auseinanderzusetzen und sich darüber zu verständigen, wie die Empfehlungen in der Arbeit mit den Kindern und ihren Familien und in der Zusammenarbeit als Team konkret aufgegriffen werden.

Eine **Befragung des BeKi von Leitungskräften** (BeKi, 2022) zeigt, dass vielen Trägern, Kitaleitungen und Kita-Teams die mit der internen und externen Evaluation verbundene Planung von Zielen und Maßnahmen wie auch deren Ausgestaltung Schwierigkeiten bereitet.

Mit der vorliegenden Handreichung gehen wir auf diesen Bedarf ein und stellen Methoden, Checklisten und Praxisbeispiele zur Verfügung, die in den Phasen der Entwicklung und Ausgestaltung eines Ziel- und Maßnahmenplans Kitaleitungen und Trägervertretungen unterstützen sollen.

In der Gestaltung von Veränderungsprozessen nimmt die Kitaleitung eine Schlüsselrolle ein. Sie vereint oftmals die Rollen der Change-Manager:in, Vermittler:in, Impulsgeber:in und Mentor:in in einer Person. Die besonderen Herausforderungen, die sich aus diesen unterschiedlichen Rollen ergeben, werden in dieser Handreichung ebenso aufgegriffen, wie die wichtige Begleitung durch Menschen in Trägerverantwortung, die als Fachberatung, Qualitätsbeauftragte oder Bereichsleitung Veränderungsprozesse in den Kitas begleiten. Alle gemeinsam tragen die Realisierung des Ziel- und Maßnahmenplans in gemeinsamer Verantwortung in ihren jeweils unterschiedlichen Aufgabenprofilen.

Allen Leser:innen wünschen wir viel Freude bei der gemeinsamen Gestaltung einer an den Bedarfen der Kinder orientierten Qualitätsentwicklung mit Ihren Kolleg:innen.

Ihr BeKi-Team

Danksagung

Diese Handreichung ist durch das engagierte Mitwirken zahlreicher angehender Leitungen sowie erfahrener Leitungskräfte aus Berliner Kitas unterschiedlicher Träger entstanden. Ihnen allen gilt unser herzlicher Dank!

Durch die Vielfalt der eingebrachten Praxisbeispiele, Methodentipps und fachlichen Erläuterungen konnten wertvolle Perspektiven auf die Bearbeitung von Zielen und Maßnahmen im Rahmen der internen und externen Evaluation zum BBP zusammengetragen werden. Besonders hervorzuheben ist die Offenheit, mit der sowohl Chancen als auch Herausforderungen dieses Prozesses reflektiert und für andere Einrichtungen nachvollziehbar dargestellt wurden.

Der trägerübergreifende Austausch und die enge Verbindung von Theorie und Praxis haben maßgeblich zur Qualität, Praxisnähe und Anwendbarkeit dieser Handreichung beigetragen. Ohne das Engagement, die fachliche Expertise und die Bereitschaft zur gemeinsamen Reflexion aller Beteiligten wäre dieses Werk in dieser Form nicht möglich gewesen.

Wir danken allen Mitwirkenden für ihren wertvollen Beitrag und ihre Bereitschaft, Erfahrungen zu teilen und damit die Weiterentwicklung von Qualitätsprozessen in Kindertageseinrichtungen nachhaltig zu unterstützen.

Des Weiteren bedanken wir uns herzlich bei den Kolleginnen der Abteilung V (Familie und frühkindliche Bildung) in der *Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie* für die wertvolle Unterstützung bei der Verwirklichung dieses Projekts.

Teil 1 - Ziele formulieren und Maßnahmen ableiten

Darum geht's

- Gefühle und Motivation thematisieren
- Verständigung im Team über Entwicklungsziele
- Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung beraten und planen
- Stärken anerkennen und nutzen
- Priorisierung und festlegen von „Meilensteinen“
- Verantwortung klären
- Termine für Reflexion einplanen
- Ausreichend Zeit nehmen für Abstimmung und Planung

Motivation für Veränderung thematisieren

Wandel und Veränderung sind Wesensmerkmale des Lebens. Was alle Veränderungen in einer Kita gemein haben, ist die große Bedeutung der Rolle der Mitarbeiter:innen. Sie sind essenziell für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen. Besteht Einigkeit im Team über Ziele und Vorhaben und gibt es konkrete Absprachen zum weiteren Vorgehen mit eindeutiger Verantwortlichkeit, sind wesentliche Bedingungen für die Gestaltung von Veränderungen erfüllt (Weisler, 2022, S.5)

Die Motivation für Veränderungen hängt dabei stark von einer wertschätzenden und beteiligungsorientierten Herangehensweise ab. Ideen für Veränderungen werden offen als solche benannt und im Team beraten. Hilfreich hierbei ist, die fachlichen Gründe klar darzulegen und den konkreten Nutzen für Kinder, Familien und das Team sichtbar zu machen.

5

Fragen, die auf die Motivation eingehen, sind z.B.:

- Welche positiven Effekte versprechen wir uns von einer Veränderung?
- Welche Chancen sind mit der Veränderung für uns als Team verbunden?
- Wie passt die Veränderung zu unseren Werten und Überzeugungen?
(z.B. Bild vom Kind, Bildungsverständnis)
- Ist die Veränderung nötig, um unserem Auftrag und Leitbild gerecht zu werden?
(z.B. Kinderschutz, Erziehungspartnerschaft, Beschwerderechte)

Wichtig ist zudem realistisch einzuschätzen, ob die gewünschte Veränderung mittelfristig zu einer Entlastung oder zu einem zusätzlichen Aufwand führt. So kann gefragt werden:

- Wird mit der Veränderung nach ihrer Einführung ein geringerer oder zusätzlicher Arbeitsaufwand verbunden sein und woran lässt sich das konkret festmachen?

Praxis-Tipp! In vielen Fällen lassen sich Veränderungen auch von einer kleineren Gruppe von Kolleg:innen voranbringen, die sich bereit erklären etwas Neues auszuprobieren und über ihre Erfahrungen im Gesamtteam zu berichten. Auf diese Weise kommen Stärken und Interessen der einzelnen Kolleg:innen zur Geltung und der „Pioniergeist“ im Team wird angesprochen.

- Wer sieht sich mit seinen Stärken und/oder Interessen bei dem Vorhaben angesprochen?
- Wer würde gerne in einer Arbeitsgruppe an dem Thema/Vorhaben mitwirken?

Einstimmung auf die externe Evaluation als Team

Die **externe Evaluation** löst im Vorfeld bei den pädagogischen Fachkräften unterschiedliche Gefühle und Erwartungen aus. Diese reichen von Vorfreude, über Gelassenheit bis hin zu Befürchtungen, die zur Verunsicherung führen können. Um sich als Team auf die externe Evaluation einzustimmen, kann es hilfreich sein als Team über die mit der Evaluation verbundenen Gefühle und Erwartungen zu sprechen und als Leitung für Offenheit und Akzeptanz zu werben.

In Vorbereitung auf die Evaluation kann die Leitung ihr Team direkt darauf ansprechen:

- Welche Gefühle löst die Evaluation bei Euch aus und warum?
- Welchen Nutzen kann der Blick von außen haben und welche Befürchtungen sind gleichzeitig damit verbunden?
- Wie geht es Euch damit, dass uns eine externe Person Empfehlungen zu unserer Arbeit gibt?
- Sind wir offen dafür, uns mit den Empfehlungen auseinanderzusetzen und zu überlegen, wie sie uns helfen können unsere Arbeit weiterzuentwickeln?
- Wie werden wir uns als Team mit den Rückmeldungen weiter beschäftigen?

Praxis-Tipp! Um über Widersprüche und Unterschiede in der fachlichen Einschätzung eine Verständigung im Team herzustellen braucht es häufig mehr Zeit als anfangs gedacht. Für diese Phase im Prozess sollte deshalb ein eher großzügiges Zeitfenster durch den Träger und die Leitung eingeplant werden. In großen Teams kann dieser Arbeitsschritt auch in Kleingruppen bearbeitet werden.

6

Die Verständigung auf Ziele und Maßnahmen

„Nur das Ziel zu sehen, verdirbt die Lust am Reisen.“ Friedrich Rückert (Dichter)

Das Herausarbeiten von Zielen und Maßnahmen ist als Schritt der internen wie der externen Evaluation ein zeitlich nicht zu unterschätzender Schritt. Im Verlauf der internen und externen Evaluation beschäftigt sich jedes Kita-Team damit, welche Anteile ihrer Arbeit bisher gut gelingen. Etwas anderes ist es nun zu bestimmen, in welchen Bereichen etwas Neues gewagt und verändert werden soll.

In der externen Evaluation werden die Ergebnisse im Auswertungsgespräch als Empfehlungen durch die Evaluator:in rückgemeldet. In einigen Kitas hat es sich bewährt, wenn die Leitung oder eine andere Person die Empfehlungen im Anschluss in eine Übersicht gebracht hat. Sie können mit Hilfe der folgenden Fragen im Team diskutiert und eingeschätzt werden (z.B. Klebepunkte, Skalenabfrage, Placemat-Methode):

- Sind die Empfehlungen für mich/uns nachvollziehbar und fachlich begründet?
- Über welche Empfehlungen möchte ich länger nachdenken?
- Für welche Empfehlung setze ich mich ein?
- Wo bin ich bereit aktiv an der Bearbeitung mitzuwirken?

Praxis-Tipp! Ihre Bedeutung entfalten Ziele und Maßnahmen am besten, wenn sie nicht als Aufgabe Einzelner verstanden, sondern als gemeinsame Verantwortung vom gesamten Team getragen werden.

Verständigung in der internen Evaluation

In der internen Evaluation werden nach Aussage von Kitaleitungen im Verlauf der Auseinandersetzung mit den Qualitätsansprüchen des BBP erste Ideen für einen späteren Maßnahmenplan gesammelt. Diese Ideen sind oft noch nicht mit konkreten Zielen und passenden Maßnahmen verbunden. Zudem ist bis zu diesem Zeitpunkt meist unklar, in welchen Bereichen der Kita etwas verändert werden soll, ob das Vorhaben vom Gesamtteam getragen wird und wer sich an der Gestaltung beteiligt. In dieser Phase empfiehlt es sich die bisherigen Ideen und Vorschläge zu sortieren und wo nötig auszudifferenzieren.

Nicht immer gelingt es in der internen Evaluation die Ziel- und Maßnahmenplanung am Ende des Tages abzuschließen. Wird deutlich, dass das Team noch Zeit braucht, um sich auf eine konkrete Planung einzulassen oder gerne mit „frischem Kopf“ auf die Ergebnisse schauen möchte, ist es ratsam, die bisherigen Ideen gut zu dokumentieren und mit dem Team einen Termin für die finale Planung festzulegen.

Die Verantwortung für die **Fortführung der Planung** liegt dann bei Kitaleitung. Sie muss sicherstellen, dass die bisherige Ideensammlung nicht verloren geht (Dokumentation) und eine verbindliche Absprache zum weiteren Vorgehen im Gesamtteam kommuniziert ist. Sie kann anbieten, sich zu bisherigen Ideen vor dem nächsten Treffen weitere Gedanken zu machen oder einzelne Fachkräfte bitten, zu einzelnen Punkten etwas in Erfahrung zu bringen oder Konkretes zu überlegen.

Für alle Fachkräfte sollte vor der nächsten **Teamsitzung oder Dienstberatung** deutlich sein:

- Was ist das Ziel unserer Planung?
- Wie viel Zeit steht uns für den Abschluss der Planung zur Verfügung?
- Zu welchem Zwischenstand sind wir gekommen?
- Auf welchen Erkenntnissen aus der internen Evaluation bauen wir unsere Planung auf?
- Wer hat sich bereits erklärt, sich zu bestimmten Punkten weitere Gedanken zu machen?

7

Praxis-Tipp! Ein solcher Zwischenschritt löst meistens bereits eine erste Bewegung in Richtung Weiterentwicklung aus. Das Team ist aufgefordert, weiter über die Ergebnisse und ersten Ideen nachzudenken und weiß, dass mit den Zwischenergebnissen konstruktiv weitergearbeitet wird. In der Praxis fällt es vielen Teams häufig schwer, sich am Ende eines langen Tages auf einen Plan für Veränderungen zu verständigen. Ein Innehalten und weiterer Termin für die Planung kann dann entlastend sein. Als Leitung kann man sich fragen: Was ist eine gute Gelegenheit und ein guter Zeitpunkt mit meinem Team über Ziele und Veränderungen zu sprechen?

Verständigung nach der externen Evaluation

In der externen Evaluation ist die Anforderung an die Verständigung deutlicher komplexer. Hier gehen ersten Ideen als Empfehlungen von den Evaluator:innen aus. Die Empfehlungen werden von den Evaluator:innen im Auswertungsgespräch und über den Evaluationsbericht als Anregung für die Qualitätsentwicklung eingebracht. Sie leiten sich aus den Beobachtungen, den Gesprächen mit dem Träger, der Leitung, einzelnen Fachkräften und den Rückmeldungen von Eltern und Kindern sowie der fachlichen Analyse der Evaluator:innen ab. Bei einzelnen Verfahren für externe Evaluationen werden die Empfehlungen ergänzt durch eine systematisierte Selbsteinschätzung der Fachkräfte und deren Ideen für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit.

Jedes Kita-Team steht hierbei vor der Herausforderung, die Ergebnisse für sich einzuordnen und zu entscheiden, wie die Empfehlungen wann und vom wem weiterbearbeitet werden sollen.

Da jede Rückmeldung auch immer etwas damit zu tun hat, wie die Evaluator:innen von den Fachkräften als Personen und Expert:innen wahrgenommen wurden (Beziehungsebene), empfiehlt es sich vor dem Auswertungsgespräch über diese Wahrnehmungen im Team zu sprechen und sich zu fragen:

- Sind wir offen dafür, die Rückmeldung der Evaluator:in anzunehmen?
- Erkennen wir die Fachlichkeit der Evaluator:in an und sind bereit, uns ernsthaft mit der Rückmeldung auseinander zu setzen?
- Sind wir durch das persönliche Auftreten der Evaluator:in eher bestärkt oder belastet und warum?



Hat sich das Team zu diesen Fragen verständigt, ist es häufig leichter auf die Inhalte der Rückmeldung zu schauen und sich für eine fachlich-analytische Betrachtung zu öffnen.

In der Auseinandersetzung mit den Empfehlungen braucht es meist eine **Sortierung** und **Priorisierung**, die kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele und Maßnahmen unterscheidet. Für die Planung benötigt das Team ein entsprechendes Zeitfenster. Für alle Teammitglieder sollte nach dem Auswertungsgespräch klar sein, wann konkret sich das Team mit den Evaluationsergebnissen weiter auseinandersetzt und einen Ziel- und Maßnahmenplan erstellt. In der Praxis zeigt sich, dass **Fachberatung** hierbei eine große Unterstützung sein kann.

Praxis-Tipp! Ein Teamtag oder zumindest eine längere Teamsitzung sollte für die Auseinandersetzung und Planung mit kurzem Abstand zum Auswertungsgespräch bereits im Vorfeld von der Leitung fest eingeplant werden.

8

Ziele und Maßnahmen differenzieren

Die Differenzierung zwischen Zielen und Maßnahmen unterstützt die nachhaltige Entwicklung der pädagogischen Arbeit.

Mit **Zielen** wird ein noch unerfüllter Ist-Zustand beschrieben. Sie sind für das Team attraktiv und werden als Zugewinn für die Kita erachtet. Ein **Ziel** lässt sich demnach als ein Punkt in der Ferne (z.B. Berggipfel, Leuchtturm) beschreiben, dessen Erreichbarkeit als realistisch eingeschätzt wird. Das Team fragt sich: Was wollen wir zukünftig bewirken?

Jedes Ziel wird mit **Maßnahmen** unterlegt, die einen Weg zur Erreichung des Ziels beschreiben. So wird das Ziel greifbar und die Weiterentwicklung der Kita handhabbar. Die **Maßnahmen** beschreiben die Hilfsmittel und die Aktivitäten, die es braucht, um diesen Punkt als Team zu erreichen (z.B. Rucksack, Wegekarte, Bereitschaft zum Laufen).

Ist das Ziel in größerer Entfernung kann das Einplanen von Pausen und Meilensteinen sehr hilfreich sein, um dem Entwicklungsprozess mehr Struktur und Tiefe zu geben. Von vielen Kitas wird berichtet, dass sie sich zu Beginn zu viele Ziele gleichzeitig vorgenommen haben. Sie empfehlen, bereits bei der Zielformulierung abzuwägen, wie viele Ziele realistisch erreicht werden können. Zu berücksichtigen ist dabei, dass in der internen Evaluation - im Gegensatz zur externen Evaluation - die Planung nur einzelne Qualitätsansprüche des BBP betrifft und daher meist deutlich weniger Ziele und Maßnahmen umfasst.

Die Methode **Sinnbilder für Ziele und Maßnahmen aus der Werkzeugkiste 2.0 (S.257)** kann ein Team unterstützen, sich das Zusammenspiel von Zielen und Maßnahmen bewusster zu machen.

Zwei **Leitfragen** bieten sich für die Formulierung von Zielen an:

- Was verbessert sich durch das Erreichen des Ziels für die Kinder und ihre Familien in unserer Kita?
- Inwiefern wird das Erreichen des Ziels zur Umsetzung unseres pädagogischen Auftrags beitragen?

Rückmeldungen aus den **Befragungen von Kitaleitungen zur Qualitätsentwicklung** zeigen verschiedene Niveaus bei der Zielformulierung. Zur Orientierung werden sie im Folgenden illustriert.

Als Veränderungsziele geeignet, weil konkret, handlungsbezogen und überprüfbar. Ziele werden als neuer positiver Ist-Zustand formuliert.

- Wir bieten täglich frische und abwechslungsreiche Lebensmittel an.
- Wir gestalten das Einnehmen von Speisen als festes Ritual und als soziales Miteinander.
- Wir gestalten die Räume in unserem Haus gemeinsam mit den Kindern und setzen ihre Ideen um.
- Wir verfügen über ein einheitliches Beschwerdeverfahren, welches in unserer Konzeption verankert ist

Als Veränderungsziele begrenzt geeignet, weil zu abstrakt und wenig konkret. Ziele werden lediglich als Handlung und weniger als „Leuchtturm“ formuliert.

- Mehr pädagogische Waldarbeit.
- Wir machen unsere pädagogische Arbeit für die Eltern transparent.
- Arbeit mit Kindern vorurteilsfrei gestalten.
- Öffnungsprozesse in allen Altersbereichen vorantreiben.

Als Veränderungsziel wenig geeignet, weil zu vage oder rein beschreibend oder als Ziel für andere (z.B. Eltern, den Träger)

- Sport als Leitthema
- Bildungsverständnis
- Die Kita zu einem guten Ort für Kinder machen.
- Die Eltern nehmen an Entwicklungsgesprächen teil.

9

Zielführende Maßnahmen ableiten

Damit ein Ziel erreicht werden kann, braucht es einen konkreten Plan, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Es hat sich bewährt zu jedem Ziel einen Maßnahmenplan zu erstellen, der beschreibt WAS, WER mit WEM bis WANN konkret tut und WER sich bereit erklärt nach einer gewissen Zeit nachzufragen. Ein **Maßnahmenplan** kann somit auch als **Aktionsplan** oder **Handlungsplan** beschrieben werden, der dabei hilft, über einen längeren Zeitraum den Überblick zu behalten. Wie bei jedem Plan, kann sich die Ausgangslage verändern oder es wird deutlich, dass es Anpassungen braucht, damit das Ziel erreicht

werden kann. Damit ist kein Scheitern verbunden, sondern lediglich ein **agiles Projektmanagement**¹, das den Entwicklungsprozess in Bewegung hält.

Es kommt vor, dass sich an der Entwicklung eines solchen Plans nicht alle Fachkräfte beteiligen und es einzelne aktivere Kolleg:innen sind, die die Planung in die Hand nehmen. Dabei kann es leicht passieren, dass der Plan kein **Team-Aktions-Plan (WIR-Plan)** wird, sondern eher ein **Einzelne-Fachkräfte-die-sich-zu-Wort-gemeldet-haben-Plan**. Ob ein solcher Plan trägt, lässt sich leicht erraten.

Um hier vorzubeugen, empfiehlt sich von Beginn an einen Raum für die Beteiligung aller Teammitglieder zu schaffen. In der Moderation können hierfür verschiedene Methoden sinnvoll einbezogen werden.

- Jedes Teammitglied schreibt seine **Ideen für Veränderungen auf Moderationskarten** und stellt sie im Plenum vor.
- In **Kleingruppen** werden Ideen für Veränderungen erdacht und dann im Plenum diskutiert und abgestimmt.
- Pädagogisch uneindeutig gehandhabte Situationen können mit dem **Konsensverfahren** (SenBJF, 2020, S.253) im Team bearbeitet werden. Bei dieser Methode sind alle Teammitglieder aufgefordert, sich zu positionieren und ihre Position in Worte zu fassen. Zur Abstimmung stehen vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung:
 - „Ich stimme vorbehaltlos zu.“
 - „Ich stimme mit Bedenken zu und trage zur Verwirklichung bei“
 - „So kann ich nicht zustimmen, die Formulierung muss verändert werden.“
 - „Für mich verstößt dieser Vorschlag gegen meine Grundwerte und ist damit für mich nicht umsetzbar.“

10

Praxis-Tipp! Nicht immer muss jeder im Team gleich einen aktiven Part bei der Verwirklichung eines Plans einnehmen. Auch die aufmerksame Beobachtung und ein Mitdenken an der Verwirklichung kann ein lohnender Beitrag sein.

Umgang mit Widerständen

*„Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.“
Friedrich Nietzsche (Philosoph)*

Wenn Widerstände im Team auftreten, sind diese nicht automatisch ein Zeichen mangelnder Kooperationsbereitschaft, sondern oft Ausdruck unterschiedlicher Perspektiven, Arbeitsstile oder Sorgen. Widerstände sichtbar zu machen und offen anzusprechen, ist deshalb ein wichtiger Schritt, um sie konstruktiv zu nutzen.

Hilfreich ist es, zunächst zuzuhören und die Beweggründe zu verstehen. Manchmal steckt hinter einer ablehnenden Haltung die Sorge vor zusätzlicher Belastung, manchmal die Befürchtung, eigene Kompetenzen könnten nicht ausreichend berücksichtigt werden oder dass Veränderungen Unruhe in den Kita-Alltag bringen. Entlastend kann auch sein, sich vorerst auf eine **Probephase** zu verständigen.

¹ *Agiles Projektmanagement beschreibt eine Vorgehensweise, die darauf ausgelegt ist, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und den Projektverlauf kontinuierlich anzupassen. Die Grundlage bildet die Erkenntnis, dass moderne Projekte selten linear ablaufen* (Rismondo, 2025).

Es ist die Rolle der Moderator:in (Kitaleitung oder Referent:in/Multiplikator:in) aktiv nachzufragen und Gesprächsräume zu schaffen, damit deutlich wird, dass Bedenken ernst genommen werden.

Widerstände können zudem produktiv genutzt werden, um mögliche Schwachstellen im Plan frühzeitig zu erkennen. Kritik bietet die Chance, Maßnahmen zu überarbeiten, bevor sie in der Praxis verwirklicht werden. Damit wird der Plan robuster und realistischer.

Entscheidend ist eine Haltung, die Widerstände nicht als Störung begreift, sondern als Einladung zum Dialog und zur Weiterentwicklung. Auf diese Weise wächst die Wahrscheinlichkeit, dass der Maßnahmenplan tatsächlich zu einem gemeinsamen Team-Plan wird, der im Alltag trägt.

Praxisbeispiel: Elternabende neu denken

In der Kita „Märchenwald“ stand ein Elternabend zum Thema „Wie lernen Kinder?“ an. Einige Fachkräfte wollten wie gewohnt einen klassischen Vortrag halten, während andere lieber kleine Mitmach-Aktionen einbauen wollten, damit die Eltern die Methoden direkt ausprobieren können. Anfangs gab es unterschiedliche Meinungen und Widerstand gegenüber den Änderungen. Nachdem sich die Leitung erkundigt hat, ob nicht auch beides möglich ist, verständigte sich das Team auf eine Mischform. Zunächst gab es einen kurzen, klar strukturierten Input, danach wurden die Eltern in kleine Gruppen eingeladen, um sich darüber auszutauschen, wie sie als Kinder gelernt haben und an welche Situationen sie sich noch erinnern können.

Die Eltern fühlten sich an dem Abend gut informiert, stellten viele Fragen und wurden mit ihren eignen Erfahrungen eingebunden. Die Rückmeldungen waren insgesamt positiv. Der gute Austausch stärkte die Bildungspartnerschaft und das Verständnis vom kindlichen Lernen.

11

Stärken des Teams in der Planung aufgreifen

Jedes Teammitglied bringt individuelle Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven in die Arbeit ein, die wertvolle Impulse für Weiterentwicklung sind. Um diese Potenziale gezielt zu nutzen, ist es sinnvoll, im Rahmen der Planung bewusst auf vorhandene Stärken und fachliche Expertisen einzugehen.

Häufig entwickelt sich ein Veränderungsprozess aus der Analyse von Problemen und Fragen im pädagogischen Alltag. Dabei werden oftmals Lösungen entwickelt, die zum Ziel haben, Schwächen zu mindern. Dies ist stets eine Herausforderung. Dem entgegen besteht die Möglichkeit, die Stärken der Einrichtung und des Teams zu betrachten. Gezielt eine Veränderung anzustreben, die auf bereits vorhandenen Stärken und guten Lösungen aufbaut, wertschätzt bereits vorhandene Ressourcen und Kompetenzen im Team. „Zum anderen ist es zielführender vorhandene Stärken zu stärken, als die Schwächen im Übermaß zu fokussieren.“ (Weiser, 2022, S.4)

In der internen, wie in der externen Evaluation kann gefragt werden:

- Welche Stärken und Ressourcen unseres Teams können dazu beitragen, uns unserem Ziel zu nähern?
- Inwieweit sind individuelle Stärken und Interessen der Teammitglieder in unserer Ziel- und Maßnahmenplanung berücksichtigt?
- Fühlen sich alle Fachkräfte mit ihren Ressourcen gesehen und eingeladen, diese in die Planung und Umsetzung einzubringen?

Checkliste für die Kitaleitung

Als Kitaleitung die Phase der Ziel- und Maßnahmenplanung in der internen und externen Evaluation begleiten

Ergebnisse der Evaluation auswerten

- ☐ Relevante Ergebnisse der Evaluation wurden zusammentragen und veranschaulicht.
- ☐ Stärken und Entwicklungsfelder als Team wurden identifiziert.
- ☐ Es wurde ausreichend Zeit für die Auswertung und Planung eingeplant (z.B. Teamsitzung, Teamtag).
- ☐ Externen Evaluation: Haltung und Gefühle innerhalb des Teams wurden thematisiert.

Konkrete Ziele ableiten

- ☐ Ziele wurden so formuliert, dass sie einen gewünschten und möglichst konkreten IST-Zustand in der Zukunft beschreiben.
- ☐ Die Ziele werden sich positiv auf die Kinder und Familien auswirken.
- ☐ Die Ziele entsprechen dem Bildungsverständnis des BBP und dem gesetzlichen Auftrag als Bildungseinrichtung.
- ☐ Die Ziele entsprechen unseren Prioritäten und sind dringlich und realistisch umsetzbar.
- ☐ Über die Ziele besteht Konsens im Team.

Maßnahmen planen

- ☐ Es wurden Maßnahmen mit dem Team entwickelt, die auf die Ziele ausgerichtet sind.
- ☐ Zuständigkeiten im Team sind geklärt.
- ☐ Es gibt einen Maßnahmenplan (WER macht WAS mit WEM bis WANN?).
- ☐ Der nötige Ressourcenaufwand ist mitgedacht: Personal, Fortbildung, Materialien, Budget.
- ☐ Der Fortbildungsbedarf des Teams wurde reflektiert und eingeplant.

12

Beteiligung sichern

- ☐ Die Ziel- und Maßnahmenentwicklung wurde als Team gestaltet.
- ☐ Die Eltern wurden informiert und deren Rückmeldung eingeholt.
- ☐ Die Perspektiven der Kinder sind in die Ziel- und Maßnahmenplanung eingeflossen. Die Kinder wurden beteiligt.
- ☐ Der Träger ist informiert und eingebunden (z.B. Vorstand, Bereichsleitung, Fachberatung).

Dokumentation und Kommunikation

- ☐ Ziele und Maßnahmen wurden schriftlich festgehalten (z.B. Ziel- und Maßnahmenplan).
- ☐ Ergebnisse und Vorhaben sind für das gesamte Team transparent.
- ☐ Es werden Aushänge oder Elternbriefe zur Information der Familien genutzt.

Reflexion des Entwicklungsprozesses einplanen

- ☐ Termine und Gelegenheiten, die für die Reflexion genutzt werden, sind fest eingeplant. (z.B. Teamsitzungen, Kleinteamberatung)

Checkliste für Träger

Als Trägervertretung² die Phase der Ziel- und Maßnahmenplanung in der internen und externen Evaluation unterstützen

Ergebnisse der Evaluation auswerten

- ☐ Die Ergebnisse der Evaluation wurden wahrgenommen und trägerintern reflektiert.
- ☐ Unterstützung für notwendige Veränderungen wurde angeboten.
- ☐ In der externen Evaluation wurden eigene Überlegungen eingebracht.

Konkrete Ziele ableiten

- ☐ Ziele des Teams wurden mit dem Leitbild des Trägers und dem Bildungsverständnis abgeglichen.
- ☐ Es wurden Prioritäten erfragt.
- ☐ Die Ziele werden soweit möglich aktiv vom Träger unterstützt.

Maßnahmen planen

- ☐ Es gab einen Austausch mit der Leitung zum Ziel- und Maßnahmenplan.
- ☐ Ressourcen wurden angemessen zur Verfügung gestellt (Personal, Fortbildung, Materialien).
- ☐ Fortbildungsbedarfe wurden erfragt und eine Fortbildungsplan mit der Leitung abgestimmt.

Dokumentation und Kommunikation

- ☐ Eine Dokumentation zu den Entwicklungsprozessen liegt vor.
- ☐ Die Fachberatung wurde eingebunden und deren Auftrag geklärt.

13

Reflexion des Entwicklungsprozesses einplanen

- ☐ Es wurde sich erkundigt zu welchen Gelegenheiten das Team zusammenkommt, um über aktuelle Entwicklungen und Veränderungen zu sprechen.
- ☐ Es sind Zeitpunkte für Austausch zu Entwicklungen in der Kita mit der Leitung festgelegt (z.B. bilaterale Gespräche, AG's zur Qualitätsentwicklung im Träger).

² Den Begriff „Trägervertretung“ verwenden wir hier synonym für die Fachberatung, Qualitätsbeauftragte, Sachbearbeitung, den Vorstand (bei Vereinen) und Bereichs- oder Regionalleitung – je nachdem wer die Kita in pädagogischen Prozessen unterstützt.

Methoden

Empfehlungen priorisieren

Innerhalb der **externen Evaluation** erhalten Kita-Teams eine Reihe von Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer pädagogischen Arbeit entlang der Aufgabenbereiche des BBP. Diese Rückmeldungen können wertvolle Impulse liefern, doch nicht alle Empfehlungen sind gleichermaßen wichtig und dringlich für den Alltag der Einrichtung.

Die Methode „Empfehlungen priorisieren“ unterstützt Teams, sich gemeinsam mit den Empfehlungen auseinanderzusetzen, sie im Hinblick auf ihre Dringlichkeit und Umsetzbarkeit fachlich einzuschätzen und daraus konkrete Prioritäten abzuleiten. Durch den strukturierten Austausch entsteht ein gemeinsames Verständnis, welche Schritte zuerst angegangen werden sollen. Die Priorisierung wird von dem Wissen, den Erfahrungen und Einschätzungen des gesamten Teams getragen und erhöht die Akzeptanz für mögliche Veränderungen.

Leitfrage: Was wollen wir wirklich verändern und warum?

Zeitbedarf: 60–90 Minuten

Material

- Karten oder Ausdrücke der Empfehlungen (eine Empfehlung pro Karte oder Blatt)
- Pinnwand, Magnetwand oder große Wandfläche
- Klebepunkte oder Marker
- Moderationskarten, Stifte
- Vorlage: Prioritätenraster (siehe unten)

14

Ablauf

Schritt 1: Einstieg & Überblick (10–15 Min)

Die Leitung oder eine andere Person aus dem Team benennt die zentralen **Empfehlungen aus der Evaluation**. Wenn sich daraus Fragen ergeben, werden diese besprochen (z.B. Was ist gemeint? Worauf baut die Empfehlung auf?)

Schritt 2: Erste Einschätzung im Team (10–15 Min)

Jedes Teammitglied wählt **zwei bis drei Empfehlungen aus**, die aus individueller Sicht besonders bedeutsam oder dringlich sind und schreibt sie jeweils auf eine Moderationskarte. Diese Karten werden sichtbar auf eine Pinnwand geheftet. Werden einzelne Empfehlungen mehrfach ausgewählt und notiert, werden die entsprechenden Karten zusammen angehängen.

Schritt 3: Diskussion in Kleingruppen (20 Min)

In Kleingruppen (3–4 Personen) wird diskutiert:

- Welche Empfehlungen halten wir für besonders bedeutsam? Und warum eigentlich?
- Was ist realistisch umsetzbar?
- Was braucht viel Zeit/Ressourcen?

Jede Gruppe erstellt ein **Ranking von Empfehlungen** (z.B. Top 1 bis 4), die eine besondere Priorität für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit aus ihrer Sicht haben.

Schritt 4: Priorisierung im Plenum (20–30 Min)

Alle in den Kleingruppen ausgewählten Empfehlungen werden anhand des folgenden Prioritätenrasters an eine Pinnwand geheftet:

Praxisbeispiel: Prioritätenraster

Umsetzbarkeit → Bedeutsamkeit /Dringlichkeit ↓	leicht umsetzbar	aufwändig	schwer umsetzbar
sehr bedeutsam/dringend	sofort anpacken	gut vorbereiten	Machbarkeit prüfen
bedeutsam/dringend	zeitnah erledigen	optional	später
wenig bedeutsam/dringend	im Blick behalten	nicht relevant	streichen

Nachdem alle Empfehlungen den verschiedenen Feldern zugeordnet sind, geht das Team darüber in den Austausch, ob über die Zuordnung Konsens besteht, wo es abweichende Einschätzungen gibt und wo sich Klärungsbedarf zeigt.

Schritt 5: Gemeinsame Vereinbarung (10–15 Min)

Aus den am **höchsten priorisierten Empfehlungen** werden konkrete Ziele und Maßnahmen für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit abgeleitet (siehe auch Seite 19-20). In diesem Schritt werden Verantwortlichkeiten, nächste Schritte und Unterstützungsbedarfe als Team geklärt und schriftlich festgehalten.

Empfehlungen, mit einer geringeren Priorität werden ebenfalls dokumentiert und zu einem späteren Zeitpunkt erneut im Team beraten.

Empfehlungen, die keine Relevanz für das Team haben, können als erledigt behandelt werden.

Placemat-Methode – verschiedene Perspektiven sichtbar machen

Die Placemat-Methode ist eine kooperative und strukturierte Methode zur Meinungsbildung im Team. Sie eignet sich besonders gut, um komplexere Empfehlungen einer externen Evaluation im Team zu reflektieren und tragfähige Entscheidungen zu treffen. Fragestellungen könnten zum Beispiel sein: Was spricht aus unserer Sicht für oder gegen diese Empfehlung? Welche Chancen und Herausforderungen sind damit verbunden? Dabei kommen alle Teammitglieder gleichberechtigt zu Wort, individuelle Sichtweisen werden sichtbar, und gemeinsam getragene Lösungen können entstehen.

Zeitbedarf: 45–60 Minuten

Material

- Papierbögen (DIN A2 oder Flipchartbögen)
- Marker
- Flipchart oder Stellwand

Ablauf

Schritt 1: Gruppenbildung

Das Team teilt sich in Kleingruppen von drei bis vier Personen auf. Jede Gruppe erhält ein großes Blatt Papier (z. B. DIN A2), das wie eine Tischdecke (eng. „Placemat“) aufgebaut ist.

Schritt 2: Blatt strukturieren

Das Blatt wird in vier Randfelder und ein gemeinsames Mittelfeld unterteilt. Jede:r Teilnehmer:in nutzt ein eigenes Randfeld (siehe S. 18 Praxisbeispiel).

Schritt 3: Individuelles Nachdenken

Jede:r schreibt zunächst still und für sich eigene Gedanken zur Fragestellung in das persönliche Feld – ohne Austausch. Die Fragestellung leitet sich dabei aus der Empfehlung ab (siehe S. 18).

Schritt 4: Austausch in der Gruppe

Anschließend werden die Ideen gemeinsam besprochen. Die Gruppe sucht nach Überschneidungen, gemeinsamen Gedanken oder Gegensätzen.

Schritt 5: Gemeinsames Zentrum füllen

Zentrale Aussagen, Empfehlungen oder Fragen werden im Mittelfeld zusammengefasst. Diese „Mitte“ ist das Gruppenergebnis.

Schritt 6: Präsentation im Plenum

Jede Gruppe stellt ihre Mitte-Ergebnisse dem gesamten Team vor. Daraus können weitere Diskussionen, Prioritäten oder Entscheidungen abgeleitet werden.

16

Praxisbeispiel: Die Placemat-Methode in der externen Evaluation

In einer externen Evaluation wird empfohlen, die **Eingewöhnungsprozesse in der Kita verbindlicher zu gestalten** und ein einheitliches Konzept zu entwickeln. Die Fragen, die sich dem Team stellen sind:

- Was spricht aus unserer Sicht für oder gegen die Einführung eines verbindlichen und einheitlichen Eingewöhnungskonzepts auf Basis der Empfehlung?
- Welche Chancen und Herausforderungen sehen wir dabei?

Jede:r im Team reflektiert zunächst individuell im eigenen Feld: *Welche Erfahrungen habe ich gemacht? Was wäre hilfreich, was herausfordernd?* In der Gruppenrunde entsteht ein Austausch zu bisherigen Abläufen, zu Elternfeedback, aber auch zu personellen und zeitlichen Rahmenbedingungen. Innerhalb der Kleingruppen findet ein Austausch statt. Eine der Gruppen formuliert z. B. folgendes Fazit: „Ein einheitliches Konzept kann Sicherheit für Kinder, Eltern und Fachkräfte schaffen.“ Gleichzeitig wird notiert: „Wir brauchen dafür klare Zeitressourcen und Fortbildungsangebote.“

Im Plenum werden die Ergebnisse der verschiedenen Kleingruppen zusammengetragen und besprochen. Das Team erarbeitet eine Liste mit Chancen, Voraussetzungen und offenen Fragen. Diese fließen in den nächsten Teamtag ein, an dem über die konkrete Verwirklichung entschieden wird.

Leitfrage: Was spricht aus unserer Sicht für oder gegen die Einführung eines einheitlichen Eingewöhnungskonzepts auf Basis der externen Empfehlung?

Feld 1 – Erzieherin Anna Eltern sind oft verunsichert – ein gemeinsames Konzept könnte Klarheit schaffen gute Erfahrungen mit Berliner Modell Sorge: Manche Kinder brauchen mehr Flexibilität	Feld 2 – Erzieher Georg Einheitlichkeit ist sinnvoll, besonders für neue Kolleg:innen Es fehlt bisher an schriftlichen Absprachen – oft läuft es unterschiedlich Ich finde feste Phasen hilfreich, aber es muss Raum für Anpassung geben
Gemeinsames Mittelfeld (Gruppenergebnis) Ein verbindliches und einheitliches Konzept schafft Transparenz und stärkt unsere Professionalität Eltern erhalten eine klare Orientierung und erleben mehr Verlässlichkeit Wir wollen das Berliner Modell als Grundlage nehmen, aber flexibel handhaben Wir schlagen einen Konzept-Workshop für das ganze Team vor	
Feld 3 – Erzieherin Selma Eltern fragen oft nach dem Ablauf Ein Konzept muss nicht starr sein Wichtig wäre eine Schulung oder Teamfortbildung	Feld 4 – Leitung Clue Die Empfehlung macht Sinn – wir werden oft auf Qualität der Eingewöhnung angesprochen Einheitlichkeit stärkt unsere Außendarstellung

Ziele SMART-K formulieren

Für die Ziel- und Maßnahmenformulierung hat sich die SMART-K Formel (spezifisch, merklich, attraktiv, realistisch, terminiert und kohärent) als hilfreiches Instrument bewährt. Sie unterstützt Kita-Teams dabei, Ziele und Maßnahmen so zu formulieren, dass sie als Ziele eine klare Orientierung auf die Frage bieten, in welche Richtung sich ein Team weiterentwickeln möchte. Die Methode wird in der *Werkzeugkiste 2.0 für die Begleitung interner Evaluationen zum Berliner Bildungsprogramm* (2020) ausführlich vorgestellt.

Praxis-Tipp! Achten Sie als Leitung bzw. Moderator:in bei der Methode darauf, dass das Team sich nicht unter Druck setzt. Es sollte nicht wichtiger sein, die Methode exakt anzuwenden, als gemeinsam Ziele- und Maßnahmen zu formulieren, hinter denen das Team steht.

Praxisbeispiel: Mit der SMART-Methode praktisch arbeiten

Das Team der Kita Purzelbaum sitzt zusammen und hat den Tag dafür genutzt, den Aufgabenbereich B3 „Spiel anregen“ intern zu evaluieren. Das Team - bestehend aus 15 pädagogischen Fachkräften und der Leitung - hat sich dazu mit den Qualitätsansprüchen des Aufgabenbereichs auseinandergesetzt. Insgesamt lässt sich ein positives Fazit ziehen. Die Begleitung der Kinder im Spiel gelingt dem Team nach eigener Einschätzung gut und die Qualitätsansprüche lassen sich begründet mit „trifft zu“ oder „trifft voll zu“ bewerten.

Über den Fachaustausch ist jedoch deutlich geworden, dass die Begleitung des kindlichen Spiels im Außenbereich noch Entwicklungspotential bietet. Die Leitung bittet ihre Kolleg:innen um konkrete Vorschläge und notiert am Flipchart erste Ideen. Eine Kollegin schlägt folgende Formulierung vor: „Dem Spiel im Garten mehr Beachtung schenken“. Andere Kolleg:innen nicken bestätigend. Die Leitung schlägt vor, den Vorschlag mit Hilfe der SMART-K Methode zu analysieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln.

Aus der Erfahrung vieler Evaluationen ist der Leitung bewusst, dass sich an dieser Stelle des Evaluationsprozesses entscheidet, ob ein nachhaltiger Qualitätsentwicklungsprozess entstehen kann. Zur Einordnung bittet sie ihr Team zuerst zwei Fragen zu beantworten und im Anschluss mit der SMART-Formel auf das Ergebnis zu schauen:

1. Welche Wirkung wollen wir in Bezug auf die Kinder/Eltern/Team erreichen? (Ziele)
2. Was konkret müssen wir als Fachkräfte dafür tun? (Maßnahmen)

Das Team tauscht sich zu den beiden Fragen aus und mit etwas Hilfe durch die Leitung oder die Multiplikator:in wird ein Ziel und mehrere dazu passende Maßnahmen formuliert. Wenn Ziele und Maßnahmen zusammengefasst SMART formuliert sind, ist eine gute Ausgangssituation für die Qualitätsentwicklung geschaffen (SenBJF, 2020, S.20).

Ziel: da wollen wir hin!

„Die Kinder nehmen uns als aufmerksame Begleiter:innen ihrer Spielideen im Außengelände wahr.“

Maßnahmen: Das müssen wir dafür tun!

Dazu werden wir als Team ...

1. in den nächsten Wochen das Spielverhalten der Kinder im Garten aufmerksam beobachten und die Interessen und Spielideen der Kinder notieren.
2. prüfen welche vielseitig verwendbaren Spiel- und Naturmaterialien den Kindern im Garten aktuell zur Verfügung stehen und es bei Bedarf erweitern.

3. Mit den Kindern über ihre Spielideen in den Dialog gehen und entlang der Interessen der Kinder eigene Spielimpulse einbringen.

Die Herleitung des Ziels und den Maßnahmen war anstrengend und hat Zeit gekostet. Es ist nun jedoch viel deutlicher, **wohin** sich das Team weiterentwickeln möchte und was es dafür **tun** muss.

Mit Hilfe der **SMART-K Methode** wird nun nochmal auf das Ergebnis geschaut. Das Team stellt fest:

- **Spezifisch:** Es wird anschaulich, wie das Team vorgehen möchte.
- **Merklich** (messbar): Das Verhalten der Fachkräfte gegenüber den Kindern lässt sich beobachten. Ob die Spiel- und Naturmaterialien geprüft wurden, ist belegbar.
- **Attraktiv:** Der Nutzen für die Kinder kommt klar zur Geltung.
- **Realistisch:** Die Maßnahmen sind im Alltag umsetzbar und daher realistisch.
- **Terminiert:** Es gibt bisher nur den Hinweis „in den nächsten Wochen“. In der Maßnahmenplanung sollte genauer festgelegt werden, was wann konkret erfolgt.
- **Kohärent:** Ziele und Maßnahmen erscheinen als zusammenhängend, im Sinne von schlüssig und logisch. Die pädagogischen Fachkräfte nehmen die Ziele und Maßnahmen als sinnhaft und handhabbar wahr (Kohärenzgefühl).

Nach einer kurzen Pause arbeitet das Team nun in Kleingruppen daran, das Ziel und die Maßnahmen in einem Ziel- und Maßnahmenplan genauer festzulegen. Für die Planung nutzen sie die bewährte Planungshilfe „**WAS macht WER mit WEM bis WANN und WER fragt nach?**“ aus den Materialien für die interne Evaluation zum BBP.

Ziel und Maßnahmenplan der Kita „Fernsehturm“

19

Ziel:

„Die Kinder nehmen uns als aufmerksame Begleiter:innen ihrer Spielideen im Außengelände wahr.“

Maßnahmen:

WAS (Maßnahme)	WER (führt durch)	mit WEM (beteiligt)	bis WANN (Frist)	WER fragt nach? (Verantwortlich für Absicherung)
Beobachtungen des Spielverhaltens im Außengelände dokumentieren	alle FK	Kinder der eigenen Gruppe	4 Wochen ab 1. September	Leitung / Reflexion im Kleinteam
Spielideen und Interessen stichpunktartig notieren	alle FK	ggf. Austausch im Team	Laufend, dokumentiert wöchentlich	Leitung / Reflexion im Kleinteam
Bestehende Spiel- und Naturmaterialien im Garten prüfen	Selma / Uwe	In Absprache mit dem Gesamtteam	Bis 30. September	Omar, Aiko, Sina
Bedarfe an Spielmaterial ableiten und Ergänzungen vorschlagen	Selma / Uwe	In Absprache mit Leitung	Bis 15. Oktober	Omar, Aiko, Sina

WAS (Maßnahme)	WER (führt durch)	mit WEM (beteiligt)	bis WANN (Frist)	WER fragt nach? (Verantwortlich für Absicherung)
Mit Kindern regelmäßig Gespräche über ihre Spielideen führen	alle FK	alle Kinder	Min. 1x wöchentlich	Leitung / Reflexion im Kleinteam
Eigene Spielimpulse entlang beobachteter Interessen anbieten	alle FK	alle Kinder	Ab Oktober, fortlaufend	Leitung / Kleinteam
Reflexion des Ziels und der Maßnahmen im Team	alle FK	Leitung	Teamsitzung Sep. + Okt.	Leitung / Kleinteam

Vision Board – Veränderungsprozesse im Team präsent halten

Ein Vision Board ist eine übersichtliche und gut zugängliche Visualisierung vereinbarter Ziele und Maßnahmen. Es dient dazu, die Ergebnisse aus Teamtagen, Evaluationen oder Qualitätsentwicklungsprozessen dauerhaft präsent zu halten. Im Alltag vieler Kitas besteht die Gefahr, dass gut durchdachte Vorhaben im Tagesgeschäft untergehen. Das Vision-Board wirkt dem entgegen. Es schafft Transparenz, fördert Verbindlichkeit und motiviert zur kontinuierlichen Umsetzung.

Es kann analog (z. B. im Teamraum) oder digital (z. B. als Padlet, Trello-Board oder Word-Tabelle im internen Ordner) geführt werden. Wie genau es aufgebaut sein soll, kann gerne im Team überlegt und festgelegt werden. Wichtig ist lediglich, dass es im Team präsent bleibt und immer wieder zur Reflexion von Entwicklungsprozessen genutzt wird (Ideascale, n.d.).

Hinweise zur Anwendung

- Das Board an einem für Teammitglieder gut einsehbaren Ort platzieren (z.B. Teamraum).
- In jeder Teamsitzung wird das Board aktualisiert – idealerweise gemeinsam.
- Neue Maßnahmen können bei Bedarf ergänzt, bestehende angepasst oder als abgeschlossen markiert werden.
- Die Leitung der Einrichtung sollte die Pflege und Bearbeitung unterstützen und den Austausch moderieren.

Praxisbeispiel: Vision-Board in der Kita

Ziel: Die Partizipation der Kinder wird im Alltag systematisch von den pädagogischen Fachkräften gestärkt.

Maßnahmen	Wer ist zuständig?	Zeitraumen	Status	Anmerkung / Nächster Schritt
wöchentliche Kinderkonferenz	gesamtes Team	ab Sept.	in Erprobung	erste Konferenzen fanden statt, Rückmeldung auswerten
Ideenwand für und mit Kindern gestalten	Lea, Max, Ali	Im Okt.	in Vorbereitung	Materialien bestellt / mit Kindern gestalten
Gestaltung von Geburtstagen überdenken	Mei, Anna, Nurul	Sept.–Okt.	in Erkundung	Ideen und Wünsche von Kindern eingeholt / neues Konzept im Team vorstellen
Fortbildung zum Thema Kinderrechte organisieren	Leitung / Josefine	bis Dez.	noch offen	noch kein Termin, Anbieter recherchieren

21

Teil 2 - Maßnahmen realisieren und Zwischenstände reflektieren

Darum geht's

- Von der Planung ins Handeln kommen
- Aufgaben gerecht verteilen und individuelle Stärken berücksichtigen
- Bedarfe im Blick behalten
- Jede:r im Team kennt seine Aufgaben und setzt sich dafür ein
- „Meilensteine“ reflektieren und nachjustieren – Ziele überprüfen
- Umgang mit „Stolpersteinen“
- Viele kleine Schritte führen zu nachhaltigen Veränderungen
- Neue Gewohnheiten etablieren und alte ablegen
- Erfolge wahrnehmen und würdigen

Von der Planung ins Handeln kommen

Veränderungen in der Kita-Praxis brauchen nicht nur gute Ideen, sondern vor allem deren konsequente Verwirklichung. Damit Ziele erreicht werden können, ist es notwendig, Maßnahmen im Blick zu behalten und regelmäßig zu prüfen, ob die geplanten Schritte realistisch und wirksam sind.

Dazu gehört die Bedarfe an Zeit, Personal und Kommunikation klar zu benennen. Ebenso spielen neue Routinen eine Rolle: Manche Gewohnheiten müssen eingeübt, andere bewusst abgelegt werden. Die Leitung und pädagogischen Fachkräfte sind dabei gefragt, gewünschte Veränderungen herzustellen und an „Meilensteinen“ innezuhalten, um Zwischenstände zu reflektieren. Diese Reflexion schafft die Grundlage, um die Verwirklichung zu bewerten und bei Bedarf nachzusteuern.

Fortbildungen und Begleitung durch Fachberatung bieten Sicherheit, während emotionale Unterstützung hilft, Vorbehalte zu reduzieren. Veränderung gelingt insbesondere als gemeinsamer Prozess mit klarer Führung, Raum für Dialog und einem starken Wir-Gefühl im Team.

Praxis-Tipp! Kleine, realistische Schritte und das Feiern erster Erfolge stärken die Zuversicht. Eine stärkenorientierte Aufgabenverteilung sowie regelmäßiges Feedback fördern zusätzlich die Motivation.

Bedarfe im Blick behalten

Mit der Verwirklichung von neuen Ideen und Vorhaben ist häufiger ein nicht zu unterschätzender organisatorischer Aufwand verbunden. Bereits in der Ziel- und Maßnahmenplanung wurde festgelegt, wer Verantwortung für die Gestaltung neuer Aufgaben übernimmt. Häufig zeigt sich aber erst im Prozess, welche Ressourcen tatsächlich benötigt werden. Die verantwortlichen Kolleg:innen und insbesondere die Leitungen führen daher von Zeit zu Zeit eine kleine „Projekt-Inventur“ durch und fragen sich:

- Stehen die benötigten Ressourcen (Personal, Arbeitsmittel, Kommunikation) im ausreichenden Maß zur Verfügung oder braucht es eine Anpassung?
- Werden Kinder, Eltern und Kooperationspartner:innen angemessen informiert und beteiligt?

Jede:r im Team kennt seine Aufgaben und setzt sich dafür ein

Nach einer internen oder externen Evaluation ist es essenziell, dass jede:r im Team seine Aufgaben kennt und sich dafür aktiv einsetzt. Das Prinzip des *agilen Projektmanagements* kann dabei sehr hilfreich sein. Im agilen Ansatz übernehmen Teams eigenverantwortlich ihre Aufgaben, planen gemeinsam und organisieren ihre Arbeit entlang selbstgesetzter Prioritäten. Als „Schlüssel des Erfolgs“ wird dabei die konsequente Übernahme von persönlicher Verantwortung gesehen (PlanHof Akademie, n.d.).

Diesem Prinzip folgend wird im Team selbstbestimmt festgelegt, wer welche Aufgaben bei der Verwirklichung der Ziele und Maßnahmen übernimmt. Die Aufgaben werden somit nicht durch die Leitung verteilt, sondern von den pädagogischen Fachkräften selbstgewählt und als Auftrag angenommen. Über eine gerechte Verteilung der Aufgaben wacht das Team gemeinsam. Die Haltung ist: Wer sich für eine Aufgabe entscheidet, übernimmt persönlich die Verantwortung für das Gelingen.

Wichtig: Kann ein:e Kolleg:in aus einem bestimmten Grund (z. B. Krankheit, Überforderung) die Aufgabe nicht erfüllen, liegt es weiterhin in ihrer oder seiner Verantwortung jemanden im Team zu finden, der die Aufgabe übernimmt. Nur in letzter Not soll die Aufgabe an die Leitung abgegeben werden, die dann aus ihrer Leitungsrolle heraus entscheidet, wie es weitergeht.

Selbstgewählte Aufgaben reflektieren und nachjustieren. Die Aufgaben sind beim *agilen Projektmanagements* nicht in „Stein gemeißelt“. Braucht es eine Anpassung oder lassen sich bestimmte Vorhaben nicht genau so verwirklichen, wie gedacht, verständigt sich das Team oder Kleinteam wie es weitergehen soll. Die Verantwortung für die Verwirklichung bleibt jedoch bei den Kolleg:innen, die sich dafür bereiterklärt haben.

Worauf geachtet werden sollte:

- klare Beschreibung der Aufgaben (Was konkret soll mit wem getan werden?)
- Aufgaben gerecht verteilen, individuelle Stärken berücksichtigen
- größere Vorhaben in einzelne Aufgaben aufteilen
- Innehalten: Ist die Aufgabe realistisch und bin ich wirklich bereit sie zu verantworten?
- Transparenz über den aktuellen Stand (z. B. in kurzen Meetings oder Updates),
- Engagement als Team: Jede:r bringt sich ein, stellt Fragen, meldet wenn Hindernisse auftauchen

23

Praxisbeispiel: Planung einer Kita-Reise

Drei Kolleg:innen aus der Kita „Kinderburg“ haben sich bereit erklärt, mit den Kindern eine Kita-Reise zu planen. Nach dem agilen Prinzip teilen sie die Aufgaben selbstorganisiert auf: Eine Kollegin übernimmt die Organisation der Transportmittel, der zweite kümmert sich um mögliche Aktivitäten vor Ort und die dritte übernimmt die Kommunikation mit den Eltern. Gemeinsam wollen sie in Gesprächskreisen mit den Kindern über ihre Erwartungen und Ideen sprechen und sie einbeziehen.

In der wöchentlichen kurzen Kleinteamrunde berichten sie über den aktuellen Stand, tauschen Ideen aus und passen die Planung flexibel an. So zeigt es sich z.B. als Herausforderung, dass einige Eltern Bedenken haben, dass die Reise vier Tage dauern soll und ihre Kinder noch nie „alleine“ woanders übernachtet haben. Gemeinsam überlegen die Kolleg:innen, wie sie auf die Bedenken der Eltern eingehen können. Sie wollen die Eltern in persönlichen Gesprächen nochmal genauer informieren, anbieten sich von unterwegs immer wieder zu melden und verdeutlichen, dass bei zu großem Heimweh der Kinder die Eltern direkt angerufen werden, um ihr Kind abzuholen. Die Erfahrung würde aber zeigen, dass das nur selten vorkommt und dann aber völlig in Ordnung ist. Durch die klare Aufgabenverteilung und kontinuierliche Abstimmung gelingt die Kita-Reise strukturiert und kindgerecht. Es macht Freude, wenn Dinge gut gelingen und jede:r, der sich engagieren wollte, einbringen konnte. Positive Rückmeldungen von Eltern und Kindern bestärken diesen Weg.

Umgang mit „Stolpersteinen“

„Viele kleine Leute, an vielen kleinen Orten, die viele kleine Dinge tun, können das Gesicht der Welt verändern.“ (Sinnspruch an der Berliner Mauer nach Miriam Makeba, südafrikanische Sängerin und Bürgerrechtlerin)

Stolpersteine wie Personalfluktuations, hoher Krankenstand, fehlende Motivation bzw. Entwicklungsbereitschaft einzelner Mitarbeiter:innen oder Zeitmangel sind in der Praxis häufige Herausforderungen, die gut durchdachte Ziel- und Maßnahmenpläne verzögern oder sogar zum Erliegen bringen können. Für **Kitaleitungen** ist es daher entscheidend, diesen Hindernissen proaktiv und systematisch zu begegnen.

In solchen Situationen ist es ratsam zu analysieren, welche Stolpersteine den größten Einfluss auf die Verwirklichung haben und **Prioritäten zu bestimmen**, da nicht jedes Problem sofort gelöst werden kann.

Darauf aufbauend ist eine **sorgfältige Ressourcenplanung** wichtig. Die Planung berücksichtigt deshalb Pufferzeiten und eine flexible Aufgabenverteilung. Agile Methoden unterstützen hierbei, indem das Team in kleinen, überschaubaren Schritten arbeitet und Aufgaben selbstorganisiert übernimmt. Gleichzeitig sollte das Team aktiv in Lösungsfindungen einbezogen werden. Wenn ein Großteil der Kolleg:innen weiterhin bereit ist, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam an den Maßnahmen zu arbeiten, werden auch unter schwierigen Bedingungen Erfolge möglich bleiben (siehe Seite 23 *„Jedes Team kennt seine Aufgaben...“*).

Regelmäßige Reflexion ist ein weiterer zentraler Baustein. Kurze Feedback- oder Reflexionsrunden helfen, Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Darüber hinaus kann externe Unterstützung sinnvoll sein, etwa durch Fachberatung oder gezielte Fortbildungen.

Viele kleine Schritte führen zu nachhaltigen Veränderungen. Nicht zuletzt ist eine realistische Zielsetzung entscheidend. Ziele werden dabei an die tatsächliche Kita-Realität angepasst und Schritt für Schritt verwirklicht, statt alles gleichzeitig zu planen. Kleine, sichtbare Fortschritte stärken das Team, halten die Weiterentwicklung am Laufen und fördern die Motivation aller Beteiligten.

24

Praxis-Tipp! Bei hoher Belastung sollte die Leitung mit ihren Kolleg:innen besprechen, wie Aufgaben neu verteilt und der Zeitplan angepasst werden kann, statt am ursprünglichen Plan festzuhalten. Für die nötige Abstimmung können „Schutzräume für Planung“ geschaffen werden. Feste kurze Zeiten, z. B. alle zwei Wochen für 30 Minuten helfen, dass die Weiterentwicklung nicht „zwischen Tür und Angel“ verloren geht.

Neue Gewohnheiten etablieren

Neue Gewohnheiten in einem Team zu etablieren, gelingt selten durch Willenskraft allein. Sie werden nachhaltig, wenn gewünschte Veränderungen (z. B. Teamsitzungen anders gestalten, ein neues Beobachtungsverfahren einführen) leicht in den Alltag integriert werden können. Der Autor James Clear beschreibt in seinem Buch *Die 1% Methode* (Clear, 2020) vier grundlegende Prinzipien, die helfen, angestrebte Veränderungen zu bewirken. Sie zeigen, wie neue Gewohnheiten gefördert und alte Gewohnheiten abgelegt werden können.

Diese vier Prinzipien lauten: **(1) mach es offensichtlich, (2) mach es attraktiv, (3) mach es einfach, (4) mach es befriedigend**. Gemeinsam bilden sie einen klaren Rahmen, um neue Gewohnheiten aufzubauen und langfristig beizubehalten. Im Alltag einer Kita lassen sich diese Prinzipien sowohl auf die pädagogische Arbeit mit Kindern als auch auf die Zusammenarbeit mit Eltern und im Team übertragen.

Das erste Prinzip: mach es offensichtlich

Neue Routinen gelingen leichter, wenn sie sichtbar und eindeutig starten. Im Kita-Alltag kann das bedeuten, wichtige Aufgaben (z. B. das Dokumentieren von Beobachtungen) werden fest in den Tagesablauf eingebaut oder mit konkreten Absprachen verknüpft, etwa *„im Kleinteam gibt es nun immer einen festen Tagesordnungspunkt zu Beobachtungen aus der letzten Woche“*. Sichtbare Erinnerungen wie **Aushänge**, **Checklisten** oder **feste Orte für Materialien** unterstützen zusätzlich.

Damit sich neue Gewohnheit etablieren, sind **klare Signale**, die auf das gewünschte Verhalten hinweisen, sehr hilfreich. Was präsent und sichtbar ist, rückt leichter in den Alltag, wie folgende **Praxisbeispiele** aus der **Zusammenarbeit im Team** veranschaulichen:

- Ein **strukturierter Wochenplan** im Personalraum sorgt dafür, dass alle Aufgaben transparent und präsent sind.
- **Feste Rituale** in Teamsitzungen, wie zum Beispiel immer mit einer kurzen Reflexionsrunde zu vergangenen Projekten und Beobachtungen zu beginnen.
- Geburtstage von Kindern, Elternabende oder Teamfortbildungen über einen **Team-Kalender** sichtbar machen.
- Kurze **Anleitungen oder Poster**, z. B. zur neuen Dokumentationsroutine, hängen an prominenter Stelle im Personalraum.

Auch auf die **pädagogische Arbeit mit Kindern** lässt sich dieses Prinzip anwenden. Wenn eine Lese- oder Bau-Ecke gut sichtbar und einladend gestaltet ist, greifen Kinder von selbst zu Büchern oder Baumaterialien. Ein einladender Ort in der Kita, an dem Kinder ihre Ideen und Beschwerden einbringen können (z.B. Sorgefresser, Kinderpostkasten), zeigt den Kindern deutlich, dass Mitbestimmung und Beteiligung Teil des Alltags sind.

25

Das zweite Prinzip: mache es attraktiv

Wenn Veränderungen mit positiven Erfahrungen verbunden sind, steigt die Motivation. Für Kita-Teams bedeutet das: neue Abläufe können mit angenehmen Elementen verknüpft werden, z. B. Feedbackrunden in lockerer Atmosphäre oder ein Austausch, bei dem kleine Erfolge hervorgehoben werden. Auch das Wissen, dass gute Vorbereitung den pädagogischen Alltag erleichtert, macht neue Routinen ansprechender. **Praxisbeispiele** aus der Arbeit von Kitas zu diesem Prinzip sind:

- Teambesprechungen, die mit einem kurzen **positiven Wochenrückblick** beginnen, tragen zu einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre bei.
- Kurze, sichtbare **Notizen an Kolleg:innen** („Danke für deine Unterstützung bei...“) fördern positive Emotionen und motivieren zur Wiederholung.
- Das Erreichen eines selbstgesetzten Ziels wird innerhalb des Teams wertgeschätzt. Es wird deutlich: **„Das haben wir geschafft!“**
- Elternabende, die durch kreative Einstiege, Praxisbeispiele oder kleine Mitmach-Elemente lebendig gestaltet sind, steigern die Bereitschaft zur Teilnahme.

Das dritte Prinzip: Mache es einfach

Verhaltensänderungen gelingen leichter, wenn sie unkompliziert und leicht umsetzbar sind. Je weniger Hürden oder unnötige Schritte eine neue Gewohnheit erfordert, desto wahrscheinlicher wird sie regelmäßig durchgeführt. Komplexität und Unklarheiten können die Motivation verringern, während klar strukturierte, kleine Schritte den Einstieg erleichtern und langfristige Veränderung wahrscheinlicher machen. Dieses Prinzip lässt sich ebenfalls gut auf Verwirklichung von Zielen und Maßnahmen anwenden, in dem die Maßnahmen in einfache als Team umsetzbare Schritte gestaltet werden. Die folgenden **Praxisbeispiele** illustrieren das Prinzip für die Arbeit in der Kita

- Das Team entscheidet zukünftig einen **kurzen, einheitlichen Beobachtungsbogen** zu verwenden, den alle Kolleg:innen kennen. So muss niemand überlegen, „Wo finde ich den Bogen?“. Zusätzlich liegen digitale Geräte (z.B. Tablet, Kamera) für alle leicht zugänglich bereit.
- Bilder- und Sachbücher sollen für alle Kinder **leicht zugänglich** sein. Lesebereiche sollen zum Verweilen und Wohlfühlen beitragen. Das Team entscheidet sich dafür für alle Kinder einladende Lesecken einzurichten, in denen in kleinen Gruppen vorgelesen, diskutiert und philosophiert werden kann.
- Für die mittelbare pädagogische Arbeitszeit gibt es eine **einfache und unkomplizierte Regelung**. Jede Fachkraft kann für sich entscheiden, wann sie die dafür vorgesehene Zeit einplant. Eine Gesamtübersicht schafft Orientierung für Leitung und Team.
- Anstatt die gesamte Konzeption zu überarbeiten, werden einzelne Abschnitte ausgewählt.

Das vierte Prinzip: mache es befriedigend

Handlungen, die spürbar positive Rückmeldungen auslösen, haben die größten Chancen, zur Gewohnheit zu werden. Wenn Menschen direkt erleben, dass ihr Verhalten eine positive Wirkung zeigt und geschätzt wird, wächst ihre innere Motivation und das Verhalten wiederholt sich wie von selbst. Ein unmittelbares Erfolgserlebnis oder ein wohltuender Abschlussmoment beflügeln auf individueller wie auf Ebene des Teams.

Im Kita-Alltag bedeutet das, nicht nur Ergebnisse wahrzunehmen, sondern die kleinen Schritte, die dorthin führen. Wertschätzung wird erfahrbar, wenn sie konkret, zeitnah und sichtbar ist.

In Bezug auf die Verwirklichung von Zielen und Maßnahmen in der internen und externen Evaluation lassen sich leicht **Beispiele** finden:

- Wenn ein Team z. B. die Raumgestaltung überarbeitet hat, werden „**Vorher–Nachher**“-Fotos aufgehängt. Das macht Erfolg spürbar und stärkt die Motivation zur Weiterarbeit.
- Statt erst am Ende einer großen Maßnahme (z. B. Einführung eines neuen Beobachtungsverfahrens) Anerkennung zu geben, werden bereits die **ersten Schritte gefeiert**: „Wir haben alle ein Beobachtungsbeispiel erarbeitet.“ Eine kurze Runde wertschätzenden Feedbacks im Team genügt.
- Wenn Eltern innerhalb der Evaluation **Feedback** geben und auf ihre Rückmeldungen im Anschluss eingegangen wird, wird das Vertrauen zwischen Eltern und Kita gestärkt (z. B. durch einen Aushang: „Sie wünschten sich mehr Einblicke in den Alltag, deshalb gibt es nun die wöchentliche Fotowand.“)
- Kolleg:innen, die sich besonders aktiv an einer Maßnahme beteiligt haben, erhalten nicht nur Dank, sondern auch die Gelegenheit, kurz zu erzählen, was ihnen gelungen ist. Sichtbares „Würdigen“ steigert die Motivation aller.
- Werden „Meilensteine“ in der Verwirklichung des Ziel- und Maßnahmenplans erreicht, wird dies mit einem kleinen **wertschätzenden Ritual** verbunden (siehe Seite 26).

Praxisbeispiel: Die 1% Methode am Beispiel einer „Krabbelgruppe“

In vielen Fällen können alle vier Prinzipien auf eine gewünschte Verhaltensveränderung angewendet werden, wie folgendes Beispiel zeigt:

Prinzipien	Veränderung: Gestaltung einer „Krabbelgruppe“ für Kinder, die die Kita noch nicht besuchen
mach es offensichtlich	Alle Eltern, die sich für die Kita interessieren, werden eingeladen und bekommen ein Infoschreiben.
mach es attraktiv	Das Angebot findet regelmäßig an einem festen Tag unter der Woche statt. Jede:r ist willkommen. Der Bewegungsraum ist für die Kinder anregend gestaltet. Eltern bekommen Getränke.
mach es einfach	Ein Vorabanmeldung ist nicht nötig. Wer Zeit hat kommt dazu.
mach es befriedigend	Eine päd. FK begleitet die Stunde und steht den Eltern für Fragen zur Verfügung. Die Kinder können unbeschwert krabbeln und spielen. Es geht darum, dass Eltern und Kinder die Kita als Ort kennen lernen und sich wohl fühlen.

Praxis-Tipp! Probieren Sie es aus. Welche Beispiele für gewünschte Veränderungen fallen Ihnen ein? Wo gab es bisher Schwierigkeiten und wie lassen sich die Prinzipien darauf anwenden?

Erfolge wahrnehmen und würdigen

27

Die interne und externe Evaluation nach dem Berliner Bildungsprogramm bieten wertvolle Gelegenheiten, Erfolge bewusst wahrzunehmen und zu würdigen. Sowohl kleine Fortschritte in der pädagogischen Arbeit als auch größere Entwicklungen im Team oder bei Projekten werden sichtbar gemacht und anerkannt. Bereits während der Evaluation lassen sich Rituale und Methoden etablieren, die diesen Prozess unterstützen. So kann ein **fester Tagesordnungspunkt** in jeder Teamsitzung eingeplant werden, an dem positive Beobachtungen geteilt werden – sei es zu kleinen Fortschritten, gelungenen Methoden oder besonders kreativen Ideen.

„**Erfolgstafeln**“ oder Pinnwände machen erreichte Ziele sichtbar, etwa durch Fotos von Projekten, Dokumentationen von Lernfortschritten oder Feedback-Zitate von Kindern und Eltern, sodass Erfolge für alle greifbar werden.

Kurze **Anerkennungsmomente**, wie ein Dankeschön oder eine direkte Wertschätzung für Engagement und Unterstützung, vermitteln Motivation und zeigen unmittelbare Wertschätzung. Immer wieder wird von Fachkräften berichtet, wie feierliche Abschlussrituale das Ende eines Kitajahrs oder das Erreichen eines Ziels markieren und die damit verbunden Eindrücke emotional positiv verankern.

Ergänzend können **Feedback-Methoden** genutzt werden, die helfen, bisherige Erfahrungen in der Verwirklichung von Veränderungen auszuwerten. Sie veranschaulichen, welche Veränderungen stattgefunden haben und welchen Beitrag sie geleistet haben, die pädagogische Arbeit mit den Kindern und ihren Familien weiterzuentwickeln (siehe S. 30).

Solche Methoden sorgen dafür, dass Erfolge nicht nur statistisch erfasst, sondern auch emotional erfahrbar werden und schaffen ein motivierendes Umfeld, in dem sowohl Teammitglieder als auch Kinder und Eltern die Wirkung ihres Handelns unmittelbar spüren.

Checkliste für die Leitung

Als Leitung die Phase der Realisierung von Maßnahmen und Zwischenständen begleiten

Ziele und Maßnahmen im Blick behalten

- ☐ Die vereinbarten Ziele sind allen im Team präsent (Transparenz).
- ☐ Die geplanten Maßnahmen werden weiterverfolgt.
- ☐ Das Team ist im Austausch über den begonnenen Veränderungsprozess.
- ☐ Die Eltern (bzw. der Elternbeirat) werden - wo sinnvoll - auf dem Laufenden gehalten.

Bedarfe klären

- ☐ Es wurde ausreichend Zeit für die Verwirklichung eingeplant.
- ☐ Mir ist als Leitung klar, welche Unterstützung es von mir braucht.
- ☐ Zusätzliche Unterstützungsbedarfe wie Fachberatung und Fortbildung sind deutlich.
- ☐ Organisatorisches wurde angepasst und kommuniziert (Absprachen, Abläufe etc.).

Aufgabenverteilung

- ☐ Wer welche Aufgaben übernimmt ist im Team transparent und dokumentiert.
- ☐ Alle fühlen sich verantwortlich und bringen sich aktiv ein.
- ☐ Es besteht Klarheit darüber, welche Unterstützung es noch von wem braucht.

Meilensteine reflektieren

- ☐ Erste Teilschritte wurden erreicht.
- ☐ Neue Routinen oder Gewohnheiten sind im Alltag etabliert.
- ☐ Verzögerungen und Schwierigkeiten wurden angesprochen und geklärt.
- ☐ Bei Bedarf wurden erforderliche Anpassungen im Plan vorgenommen.

28

Verwirklichung reflektieren & nachjustieren

- ☐ Allen im Team wurde deutlich was nun besser funktioniert (Erfolge).
- ☐ Ideen, die während der Verwirklichung entstanden sind, wurden einbezogen.

Motivation & Wertschätzung stärken

- ☐ Kleine Fortschritte sind sichtbar und wurden „gefeiert“.
- ☐ Beteiligte Teammitglieder wurden für ihr Engagement anerkannt.
- ☐ Es wurde das Bewusstsein gestärkt, dass viele kleine Schritte nachhaltigen Veränderungen führen.

Erfahrungen sichern und Netzwerkarbeit

- ☐ Erkenntnisse und Veränderungen wurden in die Konzeption aufgenommen.
- ☐ Erzielte Veränderungen sind langfristig abgesichert.
- ☐ Erfahrungen wurden innerhalb des Trägers weitertragen (z. B. Leitungsrunde, Jahrbuch, Newsletter, Kita-Zeitung).

Beteiligung von Kindern und Eltern

- ☐ Möglichkeiten, die Kinder und Eltern zu beteiligen, wurden genutzt.
- ☐ Elternvertretung und ggf. die Elternschaft werden über Entwicklungen informiert.

Checkliste für Träger

Als Trägervertretung³ die Phase der Realisierung von Maßnahmen und Zwischenständen unterstützen

Ziele & Maßnahmen im Blick behalten

- ☐ Es gibt eine schriftliche Dokumentation zu angestrebten Veränderungen (z.B. Ziel- und Maßnahmenplan)
- ☐ Leitung und Kita-Team beschäftigen sich aktiv mit den vereinbarten Zielen und Maßnahmen.

Bedarfe klären

- ☐ Unterstützungsbedarfe wurden erfragt.
- ☐ Eine passende Unterstützung wird fortlaufend bereitgestellt (z. B. organisatorisch, finanziell).

Aufgabenverteilung

- ☐ Die Zuständigkeiten zwischen Träger, Leitung und Fachberatung sind eindeutig geregelt.

Meilensteine reflektieren

- ☐ Zwischenstände werden regelmäßig kommuniziert und bei Bedarf beraten.
- ☐ Geeignete Austauschformate sind etabliert und werden genutzt (z. B. Gespräche, Berichte, Netzwerktreffen).
- ☐ Besonders gelungene Maßnahmen und deren Erfolgsfaktoren wurden identifiziert.
- ☐ Teilweise oder nicht umgesetzte Maßnahmen und die Gründe dafür wurden analysiert.

29

Motivation & Wertschätzung stärken

- ☐ Die Anstrengungen und Erfolge der Kita-Teams wurden anerkannt und gewürdigt.
- ☐ Die Leitung erfährt Unterstützung in ihrer Führungsverantwortung.

Erfahrungen sichern und Netzwerkarbeit

- ☐ Neue Einstellungen, Routinen und Handlungsweisen haben sich im Team etabliert.
- ☐ Relevante Inhalte wurden in die Konzeption aufgenommen.
- ☐ Erfahrungen wurden innerhalb des Trägers weitertragen (z. B. Leitungsrunde, Jahrbuch, Newsletter, Kita-Zeitung).

Beteiligung von Kindern und Eltern

- ☐ Möglichkeiten, die Kinder und Eltern zu beteiligen, wurden genutzt.
- ☐ Elternvertretung und ggf. die Elternschaft werden über Entwicklungen informiert.

³ Den Begriff „Trägervertretung“ verwenden wir hier synonym für die Fachberatung, Qualitätsbeauftragte, Sachbearbeitung, den Vorstand (bei Vereinen) und Bereichs- oder Regionalleitung – je nachdem wer die Kita in pädagogischen Prozessen unterstützt.

Methoden

Kanban-Board

Das Kanban-Board stammt ursprünglich aus Japan, genauer aus dem Toyota-Produktionssystem der 1940er Jahre. „Kanban“ bedeutet wörtlich „Signalkarte“ oder „visuelles Schild“. Es dient der visuellen Organisation von Aufgaben, Projekten oder Routinen.

Die Idee der Methode ist einfach. Jede Karte steht für eine Aufgabe und eine Person, die für deren Bearbeitung zuständig ist. Auf diese Weise wird mit einfachen Mitteln sichtbar, welche Aufgaben anstehen, gerade bearbeitet werden (unmittelbare Aufgaben) und welche Aufgaben bereits umgesetzt werden konnten (Erfolge). Durch die klare Struktur werden Verantwortlichkeiten und Fortschritte transparent, Engpässe erkennbar und die Verwirklichung von Aufgaben motivierender.

Aufbau

Das Board wird in Spalten unterteilt, die den Status von Aufgaben darstellen, z. B.:

- „zu erledigen“
- „in Bearbeitung“
- „erledigt“

Durchführung

Jede Aufgabe wird auf einer Karte oder einem Haftnotizzettel notiert und durchläuft die Spalten entsprechend ihrem Bearbeitungsstand. Farben, Symbole oder zusätzliche Kategorien können Aufgaben nach Art oder Priorität kennzeichnen. Das Board kann gut sichtbar an präserterer Stelle im Teamraum angebracht, digital geführt oder von Kleinteams in einem eigenen Ordner gepflegt werden.

30

Praxisbeispiel:

Eine Kita hat den Aufgabenbereich „Beobachtung und Dokumentation“ evaluiert. Dabei wurde auffällig, dass es bisher an einer für alle Fachkräfte verbindlichen Planung und Übersicht mangelt. Um hier gegenzusteuern, setzt sich das Team der Kita das **Ziel** für alle Kinder der Einrichtung die *Berliner Meilensteine* auszufüllen, für jedes Kind zwei Lerngeschichten im Jahr zu schreiben und mit den Kindern regelmäßig ihre Portfolios zu bearbeiten.

Als **Maßnahme** wurde u.a. vereinbart, dass eine Methode gefunden werden soll, die für jedes Teammitglied anschaulich werden lässt, wer gerade mit welcher Aufgabe in der Dokumentation beschäftigt ist. Um sich die aktuelle Verteilung der Aufgaben präsent zu halten und die nötige Planung den pädagogischen Fachkräften zu überlassen, schlägt die Leitung für die Kleinteams vor mit einem „Kanban-Board“ zu arbeiten. Mit Hilfe der Methode lässt sich die Planung der Dokumentation in überschaubare Teile auf die einzelnen Teammitglieder aufteilen. Individuelle Absprachen liegen dabei in der Eigenverantwortung des Kleinteams. Die Kolleg:innen einigen sich darauf die Methode auszuprobieren. Besonders gut gefällt vielen, dass nun jede Fachkraft nachvollziehen kann, wer gerade mit was beschäftigt ist und was als nächstes für sie persönlich „zu erledigen“ ist. Der regelmäßige Blick auf den jeweiligen Stand der Bearbeitung unterstützt den Abstimmungsprozess im Kleinteam ohne großen zeitlichen Aufwand.

Die drei Spalten im folgenden Kanban-Board eines Kleinteams (2 bis 6 Personen) gibt den Arbeitsstand exemplarisch wieder. Namen in Klammern zeigen an, wer aus dem Team die Verantwortung für die Aufgabe übernommen hat.

zu erledigen	in Bearbeitung	erledigt
Kinder für nächste Beobachtungsrunde festlegen (Sarah)	Beobachtung bei Emil (Vera)	Lerngeschichte für Mara (Fatima)
Portfolios mit Sarah und Luisa (Tim + Fatima)	Portfoliowerkstatt im Atelier alle Kinder (Sarah)	Lerngeschichte für Lea (Sarah)
Elterngespräch mit Eltern von Yen (Fatima)	„Berliner Meilensteine“ Lea (Sarah)	Elterngespräch mit Emils Eltern (Fabian)
Lerngeschichte für Max (Martina)	Leitung sichtet aktuelle Beobachtungen (Joy)	„Berliner Meilensteine“ Judith (Clara)

Sonne und Wolken – Feedback mit Strahlkraft

Die Methode „Sonne und Wolken“ ist ein einfaches, visuell unterstütztes Instrument, um den Erfolg eines Projekts gemeinsam zu reflektieren. Sie ermöglicht es dem Team, positive Aspekte und Herausforderungen gleichermaßen sichtbar zu machen und daraus konkrete Schritte für die weitere Projektarbeit abzuleiten.

Vorbereitung

Auf einem Flipchart oder einer Stellwand wird eine Sonne und eine Wolke gezeichnet. Die Sonne steht für Erfolge und gelungene Elemente innerhalb der bisherigen Verwirklichung eines Projekts oder Vorhabens. Schwierigkeiten, Hindernisse oder verbesserungswürdige Aspekte werden der „Wolke“ zugeordnet. Für alle Teammitglieder liegen „Sonnenstrahlen“ in Form von zurechtgeschnittenen Papierbögen bereit, für die Wolken blaue kreisförmige Moderationskarten, die „Regentropfen“ symbolisieren.

Durchführung

Schritt 1 (Einführung): Das Team wird auf die Methode eingestimmt. Es wird erklärt, dass es um eine offene und konstruktive Reflexion geht, bei der sowohl Erfolge als auch Schwierigkeiten Platz haben.

Schritt 2 (Sammeln von Beobachtungen): Jedes Teammitglied notiert auf Karten, was bisher gut gelaufen ist (Sonnenstrahlen) und welche Herausforderungen oder Probleme aufgetreten sind (Regentropfen). Die Karten werden nacheinander in die entsprechenden Bereiche auf der Pinnwand geheftet. Werden bestimmte Aspekte von verschiedenen Kolleg:innen notiert, ist es wichtig alle Papierstreifen an der Flipchart oder Stellwand anzubringen. So wird deutlich, was heraussteicht.

Schritt 3 (Austausch und Reflexion): Das Team diskutiert die gesammelten Punkte. Besonders positive Aspekte werden hervorgehoben und gewürdigt. Bei den „Wolken“ werden Lösungen, Ideen für Verbesserungen oder Unterstützungsmöglichkeiten gesammelt.

Abschluss

Ergebnisse werden dokumentiert, um sie für die weitere Projektarbeit oder die nächste Evaluationsrunde verfügbar zu haben. Optional kann ein gemeinsames Symbol oder Ritual genutzt werden, um den Reflexionsprozess positiv abzuschließen.

Praxisbeispiel:



- ☀ Die Kinder waren aktiv in die Planung einbezogen und haben ihre Ideen eingebracht.
- ☀ Die neue Raumaufteilung wird täglich genutzt und motiviert die Kinder zu mehr Bewegung.
- ☀ Die Zusammenarbeit mit dem Träger und dem Hausmeisterteam verlief reibungslos.
- ☀ Das Material wurde nachhaltig und sicher ausgewählt.

- ☁ Die Abstimmung der Liefertermine für Materialien war schwierig.
- ☁ Während der Umbauphase fehlten alternative Bewegungsangebote.
- ☁ Die Zeit für die gemeinsame Planung war sehr knapp bemessen (Stress).

Literatur

Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi). (2022). *Zwölf Jahre Qualitätsentwicklung in Berliner Kitas: Trends und Entwicklungen 2008 bis 2020*.

Clear, J. (2020). *Die 1 %-Methode: Minimale Veränderungen, maximale Wirkung* (22. Aufl.). Goldmann.

Ideascale. *Vision Board-Ideen, die Sie inspirieren werden*
<https://ideascale.com/de/der-blog/vision-board-ideas/> (Download am: 20.10.2025)

PlanHof Akademie. (n. d.). *Agiles Projektmanagement: Was wirklich hinter dem Buzzword steckt*.
<https://www.planhof-akademie.de/beitrag/agiles-projektmanagement> (Download am 07.11.2025)

Rismondo, Jürgen (2025) *Agiles Projektmanagement: Definition, Methoden und Praxisbeispiele*
<https://www.gpm-ipma.de/ueber-die-gpm/blog/agiles-projektmanagement-definition-methoden-und-praxisbeispiele> (Download am 24.11.2025)

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie. (2024). *Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen – QVTAG* (PDF). Berlin. <https://www.berlin.de/sen/jugend/familie-und-kinder/kindertagesbetreuung/fachinfo/qualitaet/qvtag.pdf?ts=1721392958>

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (SenBJF). (2020). *Werkzeugkiste 2.0 für die interne Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm*. verlag das netz

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (SenBJF). (2017). *Eckpunkte zur externen Evaluation der Arbeit nach dem Berliner Bildungsprogramm* (Anlage 2 der QVTAG, Fassung vom 20.12.2017).

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (SenBJF). (2020). *Werkzeugkiste 2.0 - Für die Begleitung interner Evaluationen zum Berliner Bildungsprogramm*. verlag das netz

Weiser, J. (2022). Gemeinsam Veränderungen gestalten. *KiTa aktuell spezial*, 3/2022, 4–6.