

Schritt für Schritt zum Ziel

Qualität gemeinsam entwickeln

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

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

Auseinandersetzung mit Qualitätsansprüchen

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



Evaluation zum BBP« (der Rote Ordner) vorgestellt. Hierbei standen der Schritt »Einführung in den Aufgabenbereich« mit seinem fortbildungsähnlichen Charakter und die Werkzeugkiste 2.0 im Mittelpunkt. Nach der Einführung in den Aufgabenbereich schätzen PädagogInnen ihre pädagogische Arbeit selbst

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

Ziele als Leuchtturm

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

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

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

Wann ist ein Ziel ein Ziel?

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

Wirkungsziele (oder Leitziele) haben eine übergeordnete und richtungsweisende Funktion. Sie beschreiben, welche Wirkungen erreicht werden sollen. Sie können in das Leitbild oder die Konzeption der Kita übernommen werden.¹ Wirkungsziele werden als vorweggenommene Ist-Zustände formuliert, sind aber zugleich konkreter als Visio-



nen. Die Formulierung von Wirkungszielen wird in der internen Evaluation angestrebt. Vom Wirkungsziel aus kann direkt ein Maßnahmenplan erstellt werden. Das SMART-K-Prinzip² gilt im Verfahren des Roten Ordners sowohl bei der Formulierung von Zielen als auch von Maßnahmen.

Es kann in einer internen Evaluation vorkommen, dass ein Team ein oder mehrere **Handlungsziele** formuliert, da diese für das Team den angestrebten Qualitätsentwicklungsprozess greifbarer

und handhabbarer beschreiben. Handlungsziele beschreiben erwünschte Zustände und bzw. oder förderliche Arrangements, die als Voraussetzung für Wirkungsziele gelten³. Sie sind konkreter als Wirkungsziele und beschreiben Handlungen, können aber noch in Maßnahmen unterteilt werden.

Beispiele für Wirkungs- und Handlungsziele⁴:

- **Wirkungsziel:** Projekte in unserer Kita finden unter konsequenter Beteiligung der Kinder entlang der vier Planungsschritte statt.
- **Handlungsziel:** Die PädagogInnen ermutigen die Kinder, regelmäßig und systematisch Fragen, Ideen und Wünsche zu äußern, die in Projekten bearbeitet werden können.

Das Kita-Team baut bis zum Herbst die Dokumentationsflächen für Projekte und weitere Dokumentationen aus.

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

Ziele im Blick behalten

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

RÄUME MÜSSEN SCHMECKEN



...
natürlich
sinnlich
anregend

„Plane mit!“
Bildungs- und
Erfahrungsräume
für Kinder

**Bunte
ERDE**

www.atelier-bunte-erde.de

Daniel Duchert
0172 / 933 46 48

dokumentieren, Entwicklungsgespräche vorzubereiten, Feste zu planen, Eingewöhnungen zu begleiten etc. Oft geraten dann die formulierten Ziele und Maßnahmen aus der internen Evaluation aus dem Blick. Damit das nicht der Fall ist, hilft es, sogenannte fixe Maßnahmen⁵ im Maßnahmenplan zu verankern wie:

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

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

Wenn wir noch einmal auf das Eingangsbeispiel zurückkommen, dann wur-

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

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

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

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

Kontakt
norkeliunas@ina-fu.org