

## Empfehlungen zum Qualitätsmanagement (§ 20 KiTaG Absatz 1)

### Einleitung

Damit Kinder in Kindertageseinrichtung die für ihre Entwicklung notwendige pädagogische Qualität vorfinden, sind definierte Qualitätskriterien, klare Zuständigkeiten und regelmäßige, standardisierte Maßnahmen zur Qualitätssicherung notwendig. Eine deutschlandweite Befragung in 2017 ergab, dass bereits die Hälfte aller Träger über ein eigenes Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsverfahren bzw. ein Qualitätshandbuch verfügen (vgl. BMFSFJ 2017). Dies ist eine Entwicklung, die vor einigen Jahren nicht absehbar war. Heute steht das Thema Qualität im Feld der frühkindlichen Bildung oft im Mittelpunkt der Diskussion: Was ist eine gute Kita und wie kann Qualität bemessen und sowohl nach innen als auch nach außen hin sichtbar werden?

### Qualität in Kindertageseinrichtungen

Die Einführung eines Qualitätsmanagementverfahrens setzt voraus, dass in der jeweiligen Kindertageseinrichtung Qualität definiert ist. Hierbei werden unterschiedliche Qualitätsdimensionen unterschieden, die sich aufeinander beziehen:

- Strukturqualität berücksichtigt Rahmenbedingungen wie z.B. Fachkraft-Kind-Relation, Qualifikation des Fachpersonals und räumlich-materielle Bedingungen oder Ressourcen zur professionellen Weiterentwicklung des Personals.
- Prozessqualität bezieht sich auf die konkrete Gestaltung pädagogischer Umwelten und Interaktionen, also z.B. Interaktionsprozesse zwischen den beteiligten Gruppen wie Kinder, Team, Träger und Eltern. Deshalb sind auch die Organisation und das Management (Aufbau und Ablauforganisation) der Einrichtung zu betrachten.
- Ergebnisqualität soll durch Dokumentation der Veränderungen dargestellt werden. Dabei werden Entwicklungs- und Bildungsverläufe der Kinder sowie u.a. ihre seelische Gesundheit, soziale Kompetenzen, ihrer emotionalen Ausgeglichenheit und Bewältigungskompetenzen im Alltag in den Blick genommen.

Die Definition und Beurteilung von guter Qualität in Kindertageseinrichtungen sollte sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren, ist aber zugleich immer auch perspektivenabhängig und soziokulturell geprägt. Berücksichtigt werden sollte dabei, dass Qualität eine dynamische und multiperspektivische Verständigung ist, die daher ausschließlich in einem partizipativen Prozess entwickelt werden kann: Was ‚gute‘ Qualität ist, ändert sich und unterliegt immer wieder einer Begründungsverpflichtung, es muss von allen beteiligten Akteuren reflektiert, ausgehandelt und gesichert werden.

Dabei sollten die Stimmen der Kinder im Qualitätsdiskurs ebenso viel Gehör finden wie von Wissenschaft, frühpädagogischen Fachkräften und Eltern. So setzt sich zunehmend die Erkenntnis in der Wissenschaft und Praxis durch, dass der Blick bei der Bewertung von Qualität nicht mehr ausschließlich auf die Gruppenebene – also auf die Lernumgebung des Kindes – gerichtet ist, sondern auf das Kind selbst und seine individuell erlebte Qualität. Deshalb wird empfohlen, in den Kindertageseinrichtungen kindliches Wohlbefinden als Bestandteil der Qualitätsbewertung zu definieren. Empirische Untersuchungen zeigen, dass folgende Qualitätsdimensionen für Kinder in Kindertageseinrichtungen von hoher Bedeutung sind:

- Individualität und Zugehörigkeit: Sich einer Gemeinschaft zugehörig und in der eigenen Individualität wertgeschätzt fühlen.
- Kompetenzerleben: Sich selbst als kompetent erleben und als kompetent anerkannt werden
- Autonomie und Partizipation: Möglichkeiten der Selbst- und Mitbestimmung erfahren

## Qualitätsmanagementverfahren

Qualitätsmanagement bedeutet einen fortlaufenden und systematischen Prozess von Qualitätsentwicklung -sicherung und -überprüfung in Kindertageseinrichtungen. Grundlage dieses Prozesses ist die Definition von Qualitätskriterien für die jeweilige Einrichtung, deren Umsetzung im pädagogischen Alltag und eine stetige systematische Bewertung und Weiterentwicklung erfährt. Dabei hat Qualitätsmanagement zwei zentrale Ziele: Extern schafft es Transparenz über die Qualität der Einrichtung, intern erleichtert es die strukturierte Verbesserung und Weiterentwicklung der eigenen Arbeit.

Essentiell für die erfolgreiche Einführung und Wirksamkeit von QM-Systemen ist die Individualisierung der Kriterien auf Basis der Ziele und des Profils der Einrichtung. Ebenso wichtig ist es, dass das gesamte Team die Qualitätsentwicklung trägt und ein/e Verantwortliche/n dafür zuständig ist.

Das Verfahren sollte dabei einen fortlaufenden und zirkulären Prozess beschreiben sowie überprüfen und dabei auf die Bedürfnisse und das Profil der jeweiligen Einrichtung bzw. des jeweiligen Trägers abgestimmt sein. Hierbei wird empfohlen, Kernprozesse in der Einrichtung zu beschreiben. Auch sind die Aufgaben der bzw. des Qualitätsbeauftragten klar zu definieren.

Es handelt sich bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Kindertagesstätten keinesfalls um einen abgeschlossenen Prozess. Vielmehr halten immer neue Regelungen und fachliche Anforderungen das System der frühkindlichen Bildung und Betreuung in Bewegung. Dabei ist eine positive, aufgeschlossene Haltung des Trägers, der Einrichtungsleitung und der pädagogischen Fachkräfte besonders wichtig für die erfolgreiche und nachhaltige Nutzung eines QM-Systems. Auf diese Weise kann es zu einer langfristigen Verbesserung und Vereinfachung des pädagogischen Alltags führen.

Besonders die ersten Schritte zur Implementierung eines QM-Verfahrens sind aufwendig. Dabei steht – sofern noch nicht geschehen – zunächst die Qualifizierung der Beschäftigten im Vordergrund. Eine Begleitung durch eine Fachberatung an dieser Stelle ist ratsam.

Aufgaben und Inhalte im Rahmen des QM-Verfahrens können sein:

- Definition von Führungs- und Kernprozessen
- Qualifizierung der/ des Beauftragten für das QM-Verfahren
- Qualifizierung der Leitungskräfte und der pädagogischen Fachkräfte einer Einrichtung im Bereich Qualitätsentwicklung/ -sicherung
- Entwurf, Umsetzung, Reflexion und Weiterentwicklung eines Qualitätsverständnisses, welches sich an den Kindern, Eltern und weiterer Akteure sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiert
- Stetige Aufrechterhaltung der Prozesse und Ziele im pädagogischen Alltag sowie die regelmäßige Reflexion in Bezug auf Alltagstauglichkeit und fachlichen Standards
- Inanspruchnahme externer Beratung oder der Beratung durch die pädagogische Fachberatung im Bereich Qualitätsentwicklung/-sicherung
- Einbezug aller Beteiligten in das QM-Verfahren

## Rechtliche Grundlagen

Der Gesetzgeber verpflichtet die Träger der öffentlichen Jugendhilfe, die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen sicherzustellen und weiterzuentwickeln (vgl. § 22a SGB VIII). Was einst im sozialen Bereich verpönt war und als "Ökonomisierung" galt, dient heute als selbstverständliches Professionalisierungsinstrument und Ausgangspunkt für zielgenaue Anpassungs- und Veränderungsprozesse.

Auf Landesebene regelt § 20 Abs. 1 KiTaG, dass Einrichtungsträger zur prozesshaften Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in Kindertageseinrichtungen ein Qualitätsmanagementverfahren auswählen. Zudem ist für jede Kindertageseinrichtung eine qualifizierte Beauftragte/ ein qualifizierter Beauftragter für Qualitätsentwicklung zu benennen.

Mit Inkrafttreten des neuen KiTaG entfällt für die Träger die Beantragung zusätzlicher Mittel beim örtlichen Träger, die bisher für Qualitätsmanagement und Fachberatung über einen Erlass zur Verfügung gestellt wurden. Die bislang für die Förderprogramme aufgewandten Mittel von 6,2 Mio. Euro jährlich wurden bei der Ermittlung der Höhe des Landesanteils an der Finanzierung der Standardqualität berücksichtigt. Im Rahmen der Finanzierungsvereinbarung ist nun zwischen dem Einrichtungsträger und der Standortgemeinde zu vereinbaren, welche finanziellen Mittel für ein Qualitätsmanagementverfahren in der jeweiligen Einrichtung notwendig sind.

## Formen von Qualitätsmanagementverfahren

Es gibt eine Vielfalt an QM-Systemen, damit die jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse der Einrichtungen und Träger erfüllt werden können. Von einigen Trägerorganisationen werden zur Qualitätssteuerung und -entwicklung aus der Wirtschaft entlehnte und an pädagogische Dienstleistungsorganisationen angepasste Qualitätsmanagementkonzepte eingesetzt.

Fachlich-inhaltliche Orientierung bieten die Qualitätskriterienkataloge und Evaluationsinstrumente der Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder (NQi).

Eine dritte Gruppe von Konzepten integriert systematisch Personal- und Qualitätsentwicklung. Obwohl die Mehrzahl der in Deutschland gebräuchlichen Qualitätskonzepte auch externe Evaluationen und Zertifizierungen beinhaltet, ist ein bundesweites pädagogisches Gütesiegel für Kindertageseinrichtungen bisher nicht konsensfähig.

Auch halten die freien Wohlfahrtsverbände entsprechende Qualitätsmanagementverfahren vor und unterstützen damit ihre Träger.

Um insbesondere kleineren Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft ein QM-System zugänglich zu machen und eigene Prozesse zu definieren, hat das MSGJFS die Erstellung eines Qualitätsmanagementsystems durch die Fachhochschule Kiel gefördert (vgl. <https://www.kita-gms.de/>). Auch dieses Verfahren steht somit allen Trägern zur Verfügung.

Darüber hinaus ist es den Trägern der Kindertageseinrichtungen freigestellt, ein eigenes Qualitätsmanagementverfahren zu entwickeln, in dem u.a. (Führungs- und Kern-) Prozesse beschrieben, bearbeitet, zirkulär überprüft und reflektiert sowie ggf. verändert werden.

## Vertiefende Literatur (exemplarisch)

Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement – Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. 2. Auflage. Springer Verlag 2015

Dahle, Lene. Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten – Zur aktuellen Situation und zu möglichen Perspektiven. In: Textor, Martin R.; Bostelmann, Antje: Das Kita-Handbuch. 2014. Einsehbar unter <https://kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/qualitaet-und-qualitaetssicherung/qualitaetsfeststellung-qualitaetsmanagement/2306> (letzter Zugriff am 13.02.2020)

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.: „Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen“, DV 33/12 AF II vom 11. September 2013

Fink, Heike; Weber, Kurt: Leitungswissen kompakt – Qualitätsmanagement in der Kita – Methoden und Impulse zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Cornelsen Verlag 2018

Nentwig-Gesemann, I.; Walther, B. & Thedinga, M.: Qualität aus Kindersicht – Die Quaki-Studie. Abschlussbericht. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung & Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration (Hrsg.). Berlin 2017, Download: [www.qualitaet-vorort.org/quaki](http://www.qualitaet-vorort.org/quaki)

Schmidt, Michael: Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten – Von der Norm zur Haltung. Kommunal- und Schulverlag (Kitapraxis) 2013

Schrader, Michael: Kita-Qualität im Team entwickeln – Wege und Methoden für ein maßgeschneidertes QM. Carl Link Verlag 2019

Tietze, Wolfgang; Viernickel, Susanne (Hrsg.); Dittrich, Irene; Grenner, Katja; Hanisch, Andrea; Marx, Jule: Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder – ein nationaler Kriterienkatalog. Verlag Das Netz 2016

BMFSFJ: Zoom auf: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, 2017 online unter [https://www.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fruehe\\_Chancen/Kita-Zoom/Kita\\_Zoom\\_3\\_17\\_07\\_07.pdf](https://www.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fruehe_Chancen/Kita-Zoom/Kita_Zoom_3_17_07_07.pdf)