

Vortrag am 6. November 2024



# „Kita (-leitung) zur Chefsache machen“

Dr. Ilse Wehrmann  
Sachverständige für Frühpädagogik

## Zitat von Nelson Mandela

---

„Eine Gesellschaft offenbart sich nirgendwo deutlicher als in der Art und Weise, wie sie mit ihren Kindern umgeht.

Unser Erfolg muss am Glück und Wohlergehen unserer Kinder gemessen werden, die in einer jeden Gesellschaft zugleich die wunderbarsten Bürger und deren größter Reichtum sind.“



## Der Kita-Kollaps

Warum Deutschland endlich auf frühe Bildung setzen muss!

## Warum ich dieses Buch geschrieben habe:

»Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich den Umgang unseres Landes mit seinen Kindern und den Stellenwert, den es ihren Bildungsmöglichkeiten beimisst, nicht aushalte. Das Land der Dichter, Denker und Erfinder, dessen einziger Rohstoff Wissen ist, darf so nicht weitermachen.

Im Kern interessiert sich die Politik nicht wirklich für Kinder. Kein Wunder, ist sie doch auf kurzfristige Erfolge mit Blick auf die nächsten Wahlen ausgelegt. Bildung hingegen – besonders im Elementarbereich – zielt auf langfristige Ergebnisse und nicht auf Effekthascherei.

Das, was uns als Bildungspolitik verkauft wird, hat meines Erachtens mit auf die Zukunft ausgerichteter Bildungspolitik nichts zu tun.«

*ILSE WEHRMANN*

# 1. Der Kita-Kollaps – Horrorvision oder schon Wirklichkeit?

## **Einleitung**

Qualitätsverlust

Wir verwalten Kinder

Wir lassen Eltern allein

Wir vergehen uns durch Unterlassung an unseren Kindern

Wir lassen Fachkräfte allein

Wir sind gleichgültig

## 2. Auch das noch! – Neue Herausforderungen

---

Fachkräfteschwund in Kitas

Lehrermangel an Schulen

Die Zunahme von Flüchtlings- und Migrantenkindern

Voranschreitende Bildungsungleichheit

### 3. Ein Blick zurück – Die Kindertagespflege in der BRD und in der DDR bis 1990 ...

Klassenunterschiede ...

... wirken bis heute nach

Schiefgelaufen – (Fehl)entwicklungen seit der Wiedervereinigung

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen des kindlichen Aufwachsens

Qualitätsverlust

# 4. »Hoffnungsschimmer« – Reformmaßnahmen

- Nägel mit Köpfen machen statt Flickschusterei betreiben
- »Zehn-Jahres-Masterplan« für die Bildungsoffensive
- Einrichtung trägerübergreifender runder Tische
- Die Versorgung mit Kindertageseinrichtungen auf westeuropäisches Niveau ausbauen
- Praxisbezogene Reformen
- Personalpolitische Reformen
- Weitere Ideen
- Kommunalpolitische Reformen
- Finanzpolitische Reformen
- I have a dream

## Inhalt dieses Vortrags

---

- Beispiele für Herausforderungen der Träger
- Aufgaben der Träger
- Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung
- Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)
- Qualitätsmanagement: Reformbedarf
- Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)
- Qualitätsmessung: interne Evaluation (Selbstevaluation)
- Ausblick

## Beispiele für Herausforderungen der Träger

### „Trägerlabyrinth“ bei den frühkindlichen Bildungs- und Betreuungseinrichtungen:

- Träger der öffentlichen Jugendhilfe  
(Landkreise und kreisfreie Städte sowie kreisfreie Gemeinden)
- Träger der freien Jugendhilfe  
(konfessionelle, AWO, DRK, DPW u. a.)
- andere Anbieter  
(Elterninitiativen, Unternehmen, Jugendverbände, Private u. a.)

Problem: ist nicht die **Trägervielfalt**, sondern

- **fehlende verbindliche trägerübergreifende Qualitätssicherung**
- **fehlende Einheitlichkeit in Bezug auf finanzielle Förderungen**

## Beispiele für Herausforderungen der Träger

---

### Kritikpunkte an „Trägervielfalt“:

- Knäuel von Zuständigkeiten und verschiedenen Akteuren
- garniert durch 16 unterschiedliche Bildungspläne der einzelnen Länder
- inkl. unterschiedliche Qualitätsmanagementhandbücher der einzelnen Träger
- fehlende einheitliche verbindliche Standards
- jeder Akteur „kocht sein eigenes Süppchen“

## Beispiele für Herausforderungen der Träger

---

### Trend hin zu kleinen Trägern:

- bei Bewerbern für den Erzieherberuf
- kleine Träger werden als interessanter angesehen
- z. B. allein schon beim Internetauftritt
- kleine Träger gelten als stärker auf Kinder fokussiert

## Beispiele für Herausforderungen der Träger

### Zentrale Qualitätsdefizite:

- kein unabhängiges Institut mit einem kontinuierlichen Qualitätsmonitoring bzw. externer Evaluation
- keine belastbaren Kenntnisse über die konkrete pädagogische Qualität bei den Trägern und ihren Einrichtungen
- ⇒ **Beliebigkeit** und **Unverbindlichkeit** im Bereich der frühkindlichen Erziehung, Bildung und Betreuung

## Beispiele für Herausforderungen der Träger

---

### Einflussfaktoren auf das kindliche Aufwachsen:

- sinkende Kinderzahlen
- Zuwanderung
- zunehmende (Kinder-)Armut
- alternde Gesellschaft
- Diskontinuitäten in familiären Konstellationen
- mediale Durchdringung der Gesellschaft
- Internationalisierung der Lebenswelt



## Beispiele für Herausforderungen der Träger

### Fehlende Kitaplätze:

- 2023 fehlten rund 383.600 Kitaplätze
  - im Westen: ca. 362.400 Plätze / im Osten: ca. 21.200 Plätze
- Bei den unter Dreijährigen fehlten
  - im Westen: ca. 250.260 Plätze / im Osten: bis zu 20.720 Plätze
- Ost-West-Diskrepanz: bei den über Dreijährigen fehlten
  - im Westen: ca. 112.122 Plätze / im Osten: ca. 500 Plätze
- Deutschlandweit in Tagesbetreuung: 838.700 Kinder (<3 Jahre)
  - Betreuungsquote im Westen : 31,8 % (Bedarf: 44 %)
  - Betreuungsquote im Osten: 53,3 % (Bedarf: 60 %)

## Beispiele für Herausforderungen der Träger

### Ausbildung:

- akademikerfreie Zone: nur 5,7 % aller Fachkräfte mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss
- zum Vergleich: Akademikerquote in der
  - Jugendarbeit: 42,2 %
  - Jugendsozialarbeit: 67,8 %
- keine Durchdringung zu anderen Berufen (z. B. Grundschullehrer)
- geringe Verknüpfung von Ausbildung und Forschung
- schlechte Mobilitätschancen
- Erzieherinnendomäne: 5,4 % Männer im Westen / 3,6 % im Osten
- schlechte Rahmenbedingungen (Bezahlung, Image)

## Beispiele für Herausforderungen der Träger

### Arbeitsbedingungen:

- Pädagogische Fachkräfte stoßen zunehmend an ihre Belastungsgrenzen
  - z. B. aufgrund des Fachkräftemangels
  - der zunehmenden Anzahl psychisch belasteter Kinder
  - erhöhter Spannungen in Familien mit Anstieg häuslicher Gewalt
- Folgen der Überlastung
  - Druck, Hektik, Ungeduld, restriktivem Handeln im Kitaalltag
  - sehr hoher Krankenstand aufgrund psychischer Erkrankungen wie Burnout und Depression
  - Zunahme von Gewalt, Beeinträchtigungen, Vernachlässigungen, Aufsichtspflichtverletzungen, Ignorieren von Kinderwünschen u. a.
  - hohe Personalfluktuation

# Dramatische Krankheitsausfälle

- Krankheitsausfälle beim Kita-Personal erfordern Antworten der Politik
- Beschäftigte geraten zunehmend in einen Teufelskreis der Überlastung
- Hohe Krankenstände verschärfen den Personalmangel
- Hohe Krankenstände → weniger Kindgerechtes Handeln → steigende Überlastung
- In Ostdeutschland: Beschäftigte fehlten 34 Tage krank in 2023
- In Westdeutschland: Beschäftigte fehlten 29 Tage krank in 2023

→ Weiteres Absenken von fachlichen Standards ist die Folge

## Aufgaben der Träger

---

### Tragen Hauptverantwortung für:

- Qualitätssicherung und -weiterentwicklung
- Bedingungen, die Kinder in den Kitas vorfinden
- kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der organisatorischen, wirtschaftlichen und pädagogischen Prozesse und Strukturen
- Sicherung der Zukunftsfähigkeit seiner Einrichtungen

## Aufgaben der Träger

### Voraussetzungen für Wahrnehmung dieser Verantwortung:

- Doppelspitze aus wirtschaftlicher und pädagogischer Leitung
- eigenständiges und eigenverantwortliches Agieren
- proaktives und selbstbewusstes Auftreten
- entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen bei Trägervertretern
- Grundlegende Veränderungen der Strukturen und Aufgabenverteilungen im Kita-Bereich
  - Bereitstellung der erforderlichen Budgets für Träger zur Entlastung der Kita-Leitungen von Verwaltungstätigkeiten wie Führen von Wartelisten oder Anmeldungen
  - Freistellung von Leitungen, um den Kita-Alltag durch ihre Fachlichkeit, Vorbildfunktion und Teamcoaching zu unterstützen

## Aufgaben der Träger

---

### Voraussetzungen für ein funktionierendes Unterstützungssystem:

- Vertrauen zwischen Trägervertretern und Leitungen bzw. pädagogischen Fachkräften in den Kitas
- Verantwortung des Trägers für das Wohl seiner Mitarbeitenden
- Partizipation aller Beteiligten an Veränderungsprozessen
- gemeinsame Vision von Träger und Fachkräften bezüglich der Realisierung ihrer Ziele

## Aufgaben der Träger

### **Funktionierendes Unterstützungssystem durch Fachberatung:**

- Ist ein wesentliches Instrument der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in der Kita
- qualitative und quantitative Ausgestaltung sollte im SGB VIII rechtlich abgesichert werden
- mit voller Stundenzahl tätige Fachberatungskraft sollte grundsätzlich für nicht mehr als 20 Einrichtungen zuständig sein
- Personalausstattung in Kita sollte ausreichende Zeitanteile für die Wahrnehmung von Fachberatung<sup>1</sup> berücksichtigen
- Eingangsvoraussetzung: einschlägiges Hochschulstudium und eine (mehrjährige) Berufspraxis in Leitungsfunktionen oder EBB in Kitas
- Wahrnehmung von Fort- und Weiterbildung sollte verpflichtend sein

## Aufgaben der Träger

### Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch:

- Sensibilisierung der Öffentlichkeit für kinder- und familienpolitische Themen
- Außendarstellung als diversitätsbewusste und nachhaltige Institution
- diversitätsbewusste und diskriminierungssensible Personalpolitik
- aktive Auseinandersetzung mit aktuellen Fachthemen z. B. durch
  - eine angestellte Fachberatung,
  - pädagogische Sachbearbeiterinnen
  - Zusammenarbeit mit Ausbildungsinstitutionen
- Sicherstellung der gesetzlichen Grundlagen
- Festlegung von Qualitätsstandards, die über gesetzliche Mindestanforderungen hinausgehen

## Aufgaben der Träger

---

### Zentrale Elemente des Trägerkonzeptionsrahmens:

- Einrichtungskonzeptionen
- Gewaltschutzkonzept
- Ernährungskonzept
- Eingewöhnungs- und Übergangskonzept
- Konzept zur Zusammenarbeit mit Familien

## Aufgaben der Träger

### Anforderungen für Konkurrenzfähigkeit der Träger:

- eine moderne soziale Organisation mit klarem Profil
- Sicherung der Bildungsqualität in den Einrichtungen
- Berücksichtigung der gestiegenen Ansprüche an die Professionalität der Fachkräfte und an die Leitung in der Personalpolitik
- Klärung der Aufgabenbereiche und Entscheidungsbefugnisse von Rechtsträger, Leitung, Fachkräften und Fachberatung
- Gewährleistung einer verantwortlichen Fortbildungsförderung der Mitarbeiter
- Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen für eine differenzierte Elternbeteiligung

## Aufgaben der Träger

---

### Verantwortung für pädagogische Qualität durch:

- Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen für Fachkräfte
- Förderung der Fort- und Weiterbildungen der pädagogischen Fachkräfte
- zum Beispiel Inhouse-Schulungen (empfohlen: fünf Tage im Jahr)
- gute Anleitung neuer Fachkräfte im laufenden Betrieb
- Investitionen, um Fachkräfte zu akquirieren und auch zu halten

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

---

### Aufgaben und Instrumente:

- **Qualitätsmanagement** umfasst alle Führungs- und Steuerungsaufgaben zur Qualitätssicherung und -verbesserung
- Zur **Evaluation** des Qualitätsmanagements steht eine Vielzahl von Qualitätsmanagement- und Zertifizierungsverfahren mit unterschiedlichen Zielstellungen und Verfahrensweisen zur Verfügung

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

---

### Wichtigste Methoden der Qualitätsmessung:

- DIN ISO 9000 ff.
- TQM (Total Quality Management)
- EFQM (European Foundation for Quality Management)
- Qualitätsentwicklung im Dialog
- KES – Kindergarten-Einschätz-Skala

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

---

### DIN ISO 9000 ff.:

- internationale Normenreihe
- normiert nicht inhaltlich
- stellt formale Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem
- Umsetzung ist in fast allen Dienstleistungsbereichen möglich
- durch den hohen Grad an Universalität gehen Spezifika verloren
- sehr abstrakte Sprache

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

### TQM (Total Quality Management):

- umfasst über ISO-Normen hinaus die Aufbauorganisation, das Führungskonzept und die Sammlung von Arbeitsmitteln zur Verbesserung der Qualität
- definiert elementare Qualitätsprozesse in einer Organisation
- benennt konkrete Qualitätskriterien
- Darlegung erfolgt in neun Bereichen der Organisation
- Selbstbewertung möglich mittels Fragebogen und Bericht
- externes Assessment durch zwei Prüfer aufgrund des Berichts der Organisation

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

---

### EFQM (European Foundation for Quality Management):

- ist die europäische Variante von TQM



## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

---

### Qualitätsentwicklung im Dialog:

- als Instrumentarium ist vor allem durch den Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen bekannt
- eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe von Fachleuten, die aus dem Hessischen Projektring „Orte für Kinder“ hervorgegangen ist, hat sich 1995 gegründet, und sich zur Aufgabe gemacht
  - Fragen der Reform und Evaluation von Kitas zu erörtern,
  - ein Konzept zur dialogischen Qualitätsentwicklung zu erstellen,
  - insbesondere in den Bereichen Bedarf und Nachfrage, Angebote, Ziele, Mittel und Möglichkeiten und berufliche Praxis

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

### KES – Kindergarten-Einschätz-Skala:

- deutsche Fassung der Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS) für Kinder von 3 bis 6 Jahren
- misst vor allem die Prozessqualität in einer Einrichtung
- unterscheidet drei Qualitätsbereiche
  - Orientierungsqualität (Ziele, Konzepte, Vorstellungen über kindliche Entwicklung)
  - Strukturqualität (Erzieher-Kind-Schlüssel, Raumgestaltung, Ausstattung, Aus- und Fortbildung)
  - Prozessqualität (Umgang mit dem Kind, Interaktion, Einbeziehung der Familie)
- 37 Items mit jeweils sieben fließenden Beurteilungsstufen

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

### PromiK:

- Wurde entwickelt von Wehrmann Education Consulting (WEC) und der Forschungsgruppe Verhaltensbiologie des Menschen (FVM)
- Dieses Evaluationsverfahren zur Feststellung und Weiterentwicklung pädagogischer Qualität in Kindertageseinrichtungen ist
  - konzeptionsunabhängig,
  - trägerunabhängig,
  - bildungsplanübergreifend (kompatibel mit allen 16 Bildungsplänen)
  - für Krippe, Kindergarten und Hort verwendbar
- PromiK ermittelt den individuellen Weiterentwicklungsbedarf einer Einrichtung samt Träger
- Evaluation beinhaltet eine **ressourcenorientierte Qualitätsfeststellung**

## Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

### Aspekte zur Steigerung der pädagogischen Qualität:

- Welche Qualitätsziele werden formuliert?
- Welche Kennziffern, Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren werden für den Qualitätssteigerungsprozess festgelegt?
- Mit welcher Methodik (interne bzw. externe Evaluation) wird der aktuelle Ist-Stand erfasst (Qualitätscontrolling)?
- Sollen der aktuell gegebene Qualitätsstand einmalig gemessen und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung des Standards eingeleitet werden?
- Oder sollen wiederholte Messungen in zeitlichen Abständen durchgeführt werden?

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### 1. Konzeption und Konzeptionsentwicklung:

- In jeder Kita liegt eine Konzeption mit einer Beschreibung der Umsetzung der Aufgaben der täglichen Arbeit vor.
- Zielsetzungen und Qualitätsansprüche der Kitaarbeit orientieren sich an den Vorgaben des Berliner Bildungsprogramms.
- Eltern werden in Fragen der Konzeption und deren organisatorischer und pädagogischer Umsetzung in der Kitaarbeit beteiligt (auch bei sie betreffenden finanziellen Belastungen).
- Träger und Leitung unterrichten die für Jugend zuständige Verwaltung unverzüglich über jede wesentliche Veränderung der Konzeption der Einrichtung.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### 2. Personalausstattung, Anforderungen an Personal, Personalentwicklung, Personalmanagement:

- Die sozialpädagogischen Fachkräfte gewährleisten, dass die in § 1 KitaFöG genannten Ziele und Aufgaben wahrgenommen werden.
- Die Kinder werden in den Kitas durch ausreichendes sozialpädagogisches Personal gefördert.
- Es werden keine wegen einer in § 72a SGB VIII aufgeführten Straftat rechtskräftig verurteilten Personen beschäftigt.
- Alle Mitarbeiter legen in regelmäßigen Abständen (in der Regel längstens 5 Jahre) ein erweitertes Führungszeugnis vor.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

### 3. Qualitätsentwicklung und -sicherung:

- Die Qualität der Förderung in den Einrichtungen ist durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und wird weiterentwickelt.
- Die Zielsetzungen und Qualitätsansprüche der Arbeit in den Kitas orientieren sich an den Vorgaben des Berliner Bildungsprogramms.
- Die Umsetzung des Bildungsprogramms wird extern evaluiert und die Evaluierung alle 5 Jahre wiederholt.
- Die Träger tragen die Gesamtverantwortung für die Qualität ihrer Kitas, das Handeln ihrer Mitarbeiter sowie die Einhaltung und Umsetzung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### 4. Elternbeteiligung:

- Die Fachkräfte arbeiten mit den Eltern zum Wohl der Kinder und zur Sicherung der Kontinuität des Erziehungsprozesses zusammen.
- Die Eltern sind in wesentlichen Angelegenheiten der Erziehung, Bildung und Betreuung sowie an der Konzeption und deren organisatorischer und pädagogischer Umsetzung beteiligt.
- In den Kitas können die gesetzlich vorgeschriebenen Mitbestimmungsgremien der Eltern gewählt werden
- Die Träger sind Ansprechpartner für Eltern, falls diese mit ihren Anliegen ihre Unterstützung benötigen.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### 5. Bau- und Sachausstattung:

- Die Beschaffenheit in Bau, Ausstattung und Freiflächengestaltung ermöglicht eine den Zielen entsprechende Förderung der Kinder.
- Die pädagogischen Fachkräfte sind bei der Planung und Umgestaltung von Kitas beteiligt.
- Beim Bau sowie und der Ausstattung der Kitas werden nur gesundheitlich unbedenkliche Materialien verwendet.
- Die für Jugend zuständige Senatsverwaltung wird unverzüglich über jede wesentliche Veränderung des Raumangebots, der Struktur und Konzeption der Einrichtung unterrichtet.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### 6. Sprachliche Förderung:

- Die Förderung des Erwerbs der deutschen Sprache ist sichergestellt.
- Die Ergebnisse der Sprachstandsfeststellung werden in anonymisierter Form an die zuständige Senatsverwaltung übermittelt.
- In den Kitas wird die Förderung jedes Kindes durch ein Sprachdokumentationssystem begleitet.
- Das Sprachlerntagebuch wird an die künftige Grundschule des Kindes bzw. das für das Kind zuständige Schulamt weitergeleitet.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### 7. Gesunde Ernährung:

- Die Betreuung schließt ein unter Beachtung ernährungsphysio-logischer Erkenntnisse zubereitetes Mittagessen ein.
- Die Mittagsversorgung ist physiologisch ausgewogen, schmackhaft und abwechslungsreich und entspricht den Ernährungsbedürfnissen der unterschiedlichen Altersstufen.
- Den Kindern wird täglich frisches Obst und Gemüse angeboten.
- Während des gesamten Tagesablaufes wird eine ausreichende Versorgung mit kalorienarmen Getränken gewährleistet.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

### 9. Maßnahmen zum Wohl und zum Schutz des Kindes:

- Maßnahmen zum Schutz und Wohl des Kindes und zur Unterstützung der Eltern werden ergriffen.
- Bei Anzeichen für eine Kindeswohlgefährdung arbeiten Kitas mit dem Jugendamt oder qualifizierten Beratungsstellen zusammen.
- Ereignisse/Entwicklungen, die das Wohl der Kinder beeinträchtigen könnten, werden unverzüglich der Kita-Aufsicht gemeldet.
- Vorkommnisse, die das Wohl eines Kindes gefährden könnten, werden unverzüglich der zuständigen Senatsverwaltung gemeldet.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### 10. Weitere Anforderungen:

- Die Träger, Kita-Leitung und Beschäftigte geben auf Verlangen die erforderlichen Auskünfte zu pädagogischen, konzeptionellen, personellen und wirtschaftlichen Fragestellungen.
- Träger und Land wirken an Verfahren zur Feststellung eines erhöhten Förderbedarfs von Kindern mit Behinderungen mit.
- Die (Weiter)förderung von Kindern, die von der Schulbesuchspflicht zurückgestellt werden, ist gesichert.
- Träger beteiligen sich an der Umsetzung der Leistungen nach dem Bildungs- und Teilhabepaket für ihre Kinder.

## Themenfelder pädagogischer Qualität (Bsp. Berlin)

---

### Anforderungen und Vorgaben in weiteren Themenfeldern:

- Öffnungs- und Schließzeiten, Betreuungsumfang
- Betreuungsvertrag und Zuzahlungen
- Angebotsplanung
- Finanzmanagement
- Kita-spezifische Meldepflichten der Träger
- Wege der Datenübermittlung im Zusammenhang mit Meldepflichten und Teilnahmepflicht am Kitavormerksystem
- Datenschutz
- Aufbewahrung von Unterlagen

## Qualitätsmanagement: Reformbedarf

### Kriterien für das Qualitätsmanagement der Zukunft:

- bundeseinheitliche, für alle Träger verbindliche **Qualitätsstandards**
- **staatliche Steuerung** der Evaluierung und Qualitätssicherung der Einrichtungen durch die Träger
  - ⇒ verbindliche trägerübergreifende **Qualitätssicherungen**
  - ⇒ **Einheitlichkeit** in Bezug auf finanzielle Förderungen bundesweit oder zumindest landesweit
- Vergabe von **Qualitätssiegeln** (wie z. B. in Neuseeland oder Australien)
- regelmäßige **Neuakkreditierung** der Träger

## Qualitätsmanagement: Reformbedarf

### Vorteile:

- **mehr Verbindlichkeit** in Bezug auf die Umsetzung des frühkindlichen Bildungsauftrags
- **höhere Qualität** des Betreuungs- und Bildungsangebots
  - ⇒ weil alle Träger verbindliche, bundesweit geltende Qualitäts-kriterien erfüllen und deren Einhaltung in regelmäßigen externen Überprüfungen nachweisen müssen
- neue Rolle als **Wettbewerber** mit anderen Trägern
  - ⇒ erfordert sowohl eine differenzierte Außendarstellung als auch eine differenzierte Beschreibung des pädagogischen Angebots

## Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)

### Eigenschaften:

- ermöglicht eine objektive Einschätzung der Einrichtungsqualität
- Träger lässt unabhängige Experten von außen auf die Einrichtungsqualität schauen
- Politik muss die Kita-Qualität durch externe Erhebungen systematisch sichern und
- externe Erhebungen und Zertifizierungen zur Pflicht machen (Bsp. Berlin)
- wichtiges Mittel zur Erhöhung der Transparenz für alle Beteiligten
- Nur 27 Prozent aller Träger nutzen externe Evaluationen, Fokus der Träger liegt auf internen Verfahren der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements (z. B. EFQM, TQM und Normen ISO 2000 ff.).

## Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)

### Anforderungen:

- Der **Aufbau** der Verfahren zur externen Evaluation muss so sowohl Messung der pädagogischen Qualität als auch Struktur- und Orientierungsqualität ermöglichen
- Die **Anwendung** sollte für alle Akteure die Mindeststandards an die Arbeit im Bereich der EBB transparent machen und
- eine Orientierung hin zu **höheren Standards** ermöglichen
- Das **Ziel** ist, dass alle Einrichtungen ein positiv kritisches Selbstverständnis ihrer Arbeit entwickeln und
- durch die externe Evaluation und dadurch angestoßene Weiterentwicklungsprozesse die Ebene von „**Good-Practice-Einrichtungen**“ erlangen

## Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)

### Vergleichbarkeit mit anderen Trägern:

- Die **Aussagekraft der externen Evaluation** ist abhängig vom eingesetzten Verfahren und der Sichtweise des Evaluierenden.
- Die **untersuchten Qualitätskriterien** der verschiedenen Verfahren sind nicht einheitlich.
- **Trägerspezifische Wünsche und Schwerpunkte** sind nicht durch allgemeingültige trägerübergreifende Verfahren nicht abbildbar.
- KTK und die BETA haben deshalb **trägerspezifische Evaluationsverfahren** entwickelt.
- Sie können zwar spezifische Qualitätsfragen der Träger besser beantworten, allerdings lässt sich **keine direkte Vergleichbarkeit mit anderen Trägern** herstellen.

## Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)

### Methoden zur Erfassung der pädagogischen Qualität:

- Mix aus Beobachtungen, Einschätzungen, mündlichen und schriftlichen Befragungen sowie Dokumentenanalysen (z. B. der pädagogischen Konzeption)
- Nicht alle Verfahren verwenden dabei alle verfügbaren Methoden.
- direkte Beobachtung der Fachkraft-Kind-Interaktion und die Einschätzung der Raum- und Materialqualität als Herzstücke der externen Evaluation
- Trend zur Berücksichtigung der Perspektive der Kinder auf die Einrichtungsqualität

## **Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)**

---

### **Methoden zur externen Evaluation einer Kindertageseinrichtung (1):**

- Dokumentenanalyse
- Beobachtung der Fachkraft-Kind-Interaktionen
- Beobachtung der Kind-Kind-Interaktionen
- Beobachtung der Fachkraft-Fachkraft-Interaktion
- Beobachtung der Fachkraft-Eltern-Interaktionen
- Einschätzung der Raumqualität
- Einschätzung der Materialauswahl und Materialpräsentation

## Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)

### Methoden zur externen Evaluation einer Kindertageseinrichtung (2):

- Mündliche Befragung von/Fragebogenerhebung bei pädagogischen Fachkräften
- Mündliche Befragung/Fragebogenerhebung der Kita-Leitung
- Mündliche Befragung eines Trägervertreters/  
Fragebogenerhebung beim Träger
- Mündliche Befragung von/Fragebogenerhebung bei Eltern

## Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)

### Vorteile:

- neutrale Bewertung von außen durch geschulte extra ausgebildete Beobachter
- objektiver, neutraler Blick auf das Gesamtsystem der Einrichtung
- einheitliche Kriterien und standardisierte Verfahren kommen zum Einsatz
- Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Einrichtungen
- Fachkräfte müssen sich nicht in Verfahren einarbeiten
- höhere Anerkennung von außen

## Qualitätsmessung: externe Evaluation (Fremdevaluation)

---

### Nachteile:

- Beurteilung durch fremde Personen von außen, die ggf. mehrere Tage in der Einrichtung sind
- einheitliche Verfahren überdecken die Individualität jeder Einrichtung
- Aussagekraft abhängig von eingesetzten Verfahren und der Evaluierenden
- geringere Identifikation mit den Resultaten
- hohe bzw. höhere Kosten (als bei interner Evaluation)

## **Qualitätsmessung: interne Evaluation (Selbstevaluation)**

---

### **Eigenschaften:**

- Träger lässt Einrichtung ihre Qualität selbst in den Blick nehmen
- Schwerpunkt der Qualitätsmanagementsysteme liegt nicht zwingend auf übergreifenden kindbezogenen Bildungszielen, sondern
- auf trägerspezifischen Qualitätszielen, z. B.
  - das von ihm gewünschte Leitbild der sichtbar werden zu lassen
  - eigene organisatorische bzw. managementbezogene Ziele zu erreichen
- ohne positiven Effekt auf die Bildungsbegleitung oder das kindliche Wohlbefinden
- Qualitätsmanagementsysteme der freien Träger ohne systematische Erfassung der realisierten Prozessqualität

## **Qualitätsmessung: interne Evaluation (Selbstevaluation)**

---

### **Vorteile:**

- keine fremden Personen (Evaluator:innen) im Einrichtungsalltag
- Nähe zur eigenen Arbeit und die gute Kenntnis aller Abläufe, Strukturen
- höhere Identifikation mit den Ergebnissen
- höhere Bereitschaft, Handlungskonsequenzen aus den Befunden zu ziehen
- mehr Engagement und Vertrauen in die Arbeit
- in der Regel geringere Kosten

## Qualitätsmessung: interne Evaluation (Selbstevaluation)

---

### Nachteile:

- zu starke Identifikation mit der Einrichtung und der bisherigen eigenen Arbeit
- kritische Distanz fehlt
- Fachkräfte sind voreingenommen
- „Betriebsblindheit“ – nötige Objektivität fehlt
- Ergebnisse werden im Team mit unterschiedlichen Prioritäten bewertet
- Methode wird außerhalb der Einrichtung nicht so stark anerkannt



## Die gute Kita – Handlungsempfehlungen für die Frühpädagogik

## Inhaltsangabe

„Gute Kitas sind elementar, wenn es darum geht, gute Bildung von Anfang an zu gewährleisten. In einer alternden Gesellschaft ist dies besonders wichtig. Wir können es uns nicht leisten, nicht in die frühe Bildung unserer Kinder zu investieren, denn die Kinder sind es, die mehr denn je mit den Herausforderungen des demografischen Wandels konfrontiert sein werden. Wenn wir keine gute Kita-Qualität gewährleisten, wackelt der ‚Sockel‘ unserer Bevölkerungspyramide.“

Prof. Dr. Katharina Spieß,  
Direktorin des Bundesinstituts für  
Bevölkerungsforschung (BiB)

## Die gute Kita – Handlungsempfehlungen für die Frühpädagogik

**Prof. Dr. Katharina Spieß**  
Direktorin des Bundesinstituts für  
Bevölkerungsforschung (BiB)

# TEIL I: WIE SIEHT GUTE STRUKTURQUALITÄT AUS ?

1. Räumliche Dimension
2. Gruppengrößen
3. Personalschlüssel, Fachkraft-Kind-Relation und Arbeitsbedingungen
4. Qualifikation der Fachkräfte/Leitung
5. Multiprofessionelle Teams
6. Inklusive Kindertageseinrichtungen
7. Unterstützungssysteme
8. Finanzierung

## TEIL II: WIE SIEHT GUTE PROZESSQUALITÄT AUS ?

9. Entwicklungs- und Bildungsbegleitung
10. Raum und Ausstattung im Innenbereich
11. Raum und Ausstattung im Außengelände
12. Alltagsgestaltung
13. Körperliches und psychisches Wohlbefinden, Gesundheit
14. Haltung, Wertevermittlung und Partizipation
15. Diversitätsorientierte Inklusion
16. Altersmischung
17. Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit Familien
18. Sozialraumöffnung und Vernetzung

# TEIL II: WIE SIEHT GUTE QUALITÄTSSICHERUNG AUS ?

---

19. Qualitätsmanagement und Qualitätsmessung

20. Externe Evaluation – der kompetente Blick von außen

Ausblick

Literatur

## **Ausblick**

### **Zentrale Maßnahmen für Bildungsoffensive Deutschland (1):**

- Einberufung eines nationalen Bildungsgipfels
- Schaffung eines verbindlichen finanziellen Rahmens für den Reformprozess (Zehn-Jahres-Masterplan)
- Bildung von „Runden Tischen“ auf Bundes- und Länderebene
- Einführung von bundesweiten Qualitätsstandards (mit wissenschaftlicher Fundierung) durch ein Kita-Qualitätsgesetz

## **Ausblick**

### **Zentrale Maßnahmen für Bildungsoffensive Deutschland (2):**

- Verpflichtung der Träger zur Qualitätssicherung
- Schaffung eines Bundes-Rahmenbildungsplans zur Orientierung für die Länder-Bildungspläne
- Vereinheitlichung der Hochschulausbildung für pädagogische Fachkräfte, Erhöhung der Ausbildungskapazitäten, bessere Qualifizierung und Verbesserung der Berufs- und Einstiegsmöglichkeiten
- Reform und Vereinfachung der politischen Zuständigkeiten

## Ausblick

### Zentrale Maßnahmen für Bildungsoffensive Deutschland (3):

- Deutschland muss **kinderfreundlicher** werden und die Entschlossenheit aufbringen, die **Zukunftschancen der heranwachsenden Generation zu einem obersten politischen Ziel zu machen.**
- Die zentralen Maßnahmen sollten mit **vielen weiteren Reformschritten auf der Praxisebene** einhergehen.
- Es geht darum, Schritt für Schritt ein **neues Verständnis von Erziehung, Bildung und Betreuung zu etablieren,**
- um in Krippe und Kita den **Grundstein für gelingende Bildungsbiografien** zu legen.

## **Positionspapier BDA – Die Arbeitgeber**

---

Die Kita als erste Stufe des Bildungssystems

10 Punkte für eine qualitativ gute frühkindliche Bildung

- 1) Die frühkindliche Bildung muss als erste Stufe des Bildungssystems ernst genommen werden
- 2) Die frühe Sprachförderung ist zentral und spürbar zu intensivieren
- 3) Die MINT-Förderung in der Kita muss verbindlich sein
- 4) Für die frühe Bildung ist die Prozessqualität neu in den Blick zu nehmen

## **Positionspapier BDA – Die Arbeitgeber**

---

Die Kita als erste Stufe des Bildungssystems

10 Punkte für eine qualitativ gute frühkindliche Bildung

- 5) In der Kita stehen die sozialen und personalen Kompetenzen der Kinder stark im Mittelpunkt
- 6) Die pädagogischen Fachkräfte brauchen eine hochwertige Aus- und Fortbildung
- 7) Eine gute Betreuungsrelation eröffnet mehr Zeit, sich dem Kind individuell zuzuwenden

## **Positionspapier BDA – Die Arbeitgeber**

---

### Die Kita als erste Stufe des Bildungssystems

#### 10 Punkte für eine qualitativ gute frühkindliche Bildung

- 8) Bund, Länder und Kommunen haben gemeinsam die Aufgabe, die Kindertagesbetreuung bedarfsgerecht auszubauen und den qualitativen Ausbau zu intensivieren
- 9) Kinder sollen ihre Bildung mitgestalten und früh ihre Möglichkeiten, an Bildung teilzuhaben und mitzuwirken, erleben können
- 10) Kitas sind Teil der Gemeinde und sollten Bildungsangebote vor Ort gezielt einbeziehen

## Zitat von Olof Palme

---

„Weil unsere Kinder die einzige reale Verbindung in die Zukunft sind, gehören sie an die erste Stelle der Gesellschaft.“

## Zu guter Letzt

---

Wann fängt die Zukunft an?  
Heute bei unseren Kindern und ihrer Bildung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Ilse Wehrmann  
Touler Straße 1  
28211 Bremen

Telefon: +49 (421) 30156682

Email: [mail@ilse-wehrmann.de](mailto:mail@ilse-wehrmann.de)

[www.ilse-wehrmann.de](http://www.ilse-wehrmann.de)