

# **Stärkung der Kita-Leitung durch Gewährung von Leitungszeit**

**Ein Leitfaden für Träger und Einrichtungsleitungen zur Konkretisierung und Umsetzung der pädagogischen Leitungsaufgaben im Rahmen des über das sogenannte Gute-KiTa-Gesetz finanzierten Zeitsockels**

**Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg  
Referat 32: Grundschulen, Frühkindliche Bildung und Erziehung**

## Inhalt

0. Einleitung .....	1
1. Die Rolle der Kita-Leitung .....	2
2. Aufgaben der Kita-Leitung .....	2
3. Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben .....	4
4. Festlegung von Kernbereichen für pädagogische Leitungsaufgaben.....	5
4.1 Aufgabenbereich I: Konzeptions(weiter)entwicklung und Umsetzung in der Einrichtung .....	6
4.2 Aufgabenbereich II: Team(weiter)entwicklung innerhalb der Einrichtung.....	11
4.3 Aufgabenbereich III: Interaktions(weiter)entwicklung.....	15
5. Den Qualitätsentwicklungsprozess initiieren, organisieren und steuern .....	20
5.1 Gesetzliche Grundlagen für die Aufgabe zur Qualitätsentwicklung .....	20
5.2 Vorgehen im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses .....	20
6. Jährlicher Rechenschaftsbericht.....	25
7. Literaturangaben .....	26

## 0. Einleitung

In den ersten Lebensjahren eignen sich Kinder mit hoher Geschwindigkeit und Intensität ihre Lebenswelt an. Sie nehmen alles begierig auf, was ihnen an Anreizen geboten wird. Man kann die (frühe) Kindheit als die lernintensivste Zeit im Leben eines Menschen bezeichnen.

Die Stärkung frühkindlicher Bildung und Erziehung in der Familie und in der Kindertageseinrichtung ist für die gesellschaftliche Teilhabe der Kinder von großer Relevanz und es ist ein erklärtes Ziel in Baden-Württemberg, allen Kindern eine möglichst förderliche Entwicklungsumgebung und eine unterstützende Begleitung ihres Bildungsweges zu ermöglichen. Bisherige Forschungsergebnisse legen nahe, dass eine hohe Qualität in den Kindertageseinrichtungen einen nachhaltigen positiven Effekt auf den Kompetenzerwerb von Kindern hat und sich dieser positive Einfluss insbesondere bei Kindern zeigt, die nicht sozial oder/und kulturell bevorzugten Milieus angehören.

In den vergangenen Jahren lag der Fokus staatlicher Förderung insbesondere auf dem quantitativen Ausbau eines bedarfsgerechten Bildungs- und Betreuungsangebots für Kinder. Nun richtet sich der Blick auf die Weiterentwicklung der Qualität im Bereich der frühkindlichen Bildung und so wachsen auch die Anforderungen und Erwartungen der Öffentlichkeit an die pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen und deren Wirksamkeit. Diesen Ansprüchen gerecht zu werden, stellt die Träger, die Leitungskräfte und die Teams der Kindertageseinrichtungen vor große Herausforderungen. Sich diesen damit verbundenen Aufgaben zu stellen, sie in die Einrichtung zu kommunizieren und die pädagogischen Fachkräfte bei deren Umsetzung zu unterstützen, liegt in der Verantwortung der Einrichtungsleitung. So nimmt sie erheblich Einfluss auf die Qualität der pädagogischen Arbeit sowie auf die Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtung als Organisation.<sup>1</sup>

Qualitätsentwicklung ist als dauerhafte Aufgabe zu sehen und bezieht sich auf alle wichtigen Akteure in der Einrichtung. Ziel ist es, gemeinsam besser zu werden und die pädagogische Qualität über alle Gruppen und Bereiche in der Kita hinweg in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern. Gerade an dieser Stelle kommt der Leitung der Kindertageseinrichtung eine besondere Rolle zu.

Auf diese besondere Rolle wird im ersten Kapitel dieses Leitfadens eingegangen. Das zweite Kapitel beschreibt den Kernbestand an pädagogischen Leitungsaufgaben, die in jeder Einrichtung, unabhängig von ihrer Größe, anfallen. Kapitel drei klärt die Modalitäten für die Gewährung von Leitungszeit. Im Hinblick auf die Vergleichbarkeit im Rahmen der Qualitätssicherung ist eine Verständigung auf Kernaufgaben notwendig. Diese werden in Form von drei Aufgabenbereichen incl. Zielformulierung

---

<sup>1</sup> vgl. Zwischenbericht von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz (2016), S. 33

gen, Qualitätskriterien und Leitfragen in Kapitel vier ausführlich dargestellt. Kapitel fünf nimmt den Qualitätsentwicklungsprozess allgemein in den Blick und wie der Qualitätsentwicklungsprozess in der eigenen Einrichtung gestaltet werden kann. Kapitel sechs zeigt auf, was im Zuge des jährlichen Rechenschaftsberichts gegenüber dem Bund zu beachten ist.

## 1. Die Rolle der Kita-Leitung

Der Wandel in den Anforderungen an Kindertageseinrichtungen und die damit verbundenen Aufgaben bedeuten eine zunehmende Komplexität in den Aufgaben und Anforderungen der Leitung. Zu den Kernaufgaben der Leitung gehören die Qualitätsentwicklung in der Bildung, Betreuung und Erziehung auf der Basis des Leitbilds und des pädagogischen Konzepts, die Personalführung und Personalentwicklung, die Zusammenarbeit mit den Eltern und den Kooperationspartnern, die Organisation und Verwaltung sowie die Öffentlichkeitsarbeit.

Die Einrichtungen und Träger weisen in Baden-Württemberg eine hohe Vielfalt auf. Sie unterscheiden sich z. B. im Hinblick auf Größe, Aufgabenverteilung zwischen Träger, Leitungskraft und Kita-Team und den Qualifikationsanforderungen an die Leitungskraft. Der Kita-Leitung kommt eine Schlüsselrolle bei der Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität in der Kindertageseinrichtung sowie in ihrer Arbeit mit dem Träger, den pädagogischen Fachkräften und den Eltern und Familien der Kinder zu. So ist sie nicht nur Motor für Qualitäts- und Teamentwicklung, sondern darüber hinaus auch Vermittler zwischen den Erwartungen, die von außen an die Einrichtung herangetragen werden sowie den pädagogischen Orientierungen und Praktiken in ihrer Kita.

Dies bedeutet, dass die Kita-Leitung verantwortlich ist für die Entwicklung und Umsetzung der pädagogischen Konzeption und zugleich auch für die Wirksamkeit der Arbeit in der Kita. In diesem Spannungsfeld, allen Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden und um Rollenkonflikte zu vermeiden, übernimmt sie aktiv die Rolle der pädagogischen Leitung. So unterscheidet sie sich zugleich bewusst von der Rolle der Gruppenleitung, der Kollegin/ des Kollegen sowie der Bezugserzieherin/ des Bezugserziehers.

## 2. Aufgaben der Kita-Leitung

In einer Kindertageseinrichtung fallen unabhängig von der Größe der Einrichtung sowohl **betriebswirtschaftliche Leitungsaufgaben** als auch **pädagogische Leitungsaufgaben** an.

Die betriebswirtschaftlichen Leitungsaufgaben zielen darauf ab, die Zusammenarbeit mit dem Träger, die Personalverwaltung, die Ausstattung, sowie die Verwendung der finanziellen Ressourcen möglichst effizient zu handhaben. Dazu gehören z. B. die

Betriebsführung, die Aufnahme und der Weggang von Kindern und ihren Familien, die Sicherung und Entwicklung personeller und materieller Ressourcen, die Beschaffung von Arbeitsmitteln und hauswirtschaftliche Abläufe.

Die pädagogischen Leitungsaufgaben haben zum Ziel, den Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne möglichst guter Bildung und Betreuung für die Kinder zu gestalten. So gehören zu den pädagogischen Leitungsaufgaben z. B. die Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation eines pädagogischen Konzepts, die Fortbildungsplanung für das Personal, das Führen von Mitarbeitergesprächen, die Steuerung und Anleitung der praktischen Arbeit im Verlauf des Kita-Alltags und die Vertretung der Einrichtung nach außen. Ob alle oder nur ein Teil der Verantwortungsbereiche, die zur Führung und Leitung einer Kita notwendig sind, an die Kita-Leitung übertragen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab (Einrichtungsspezifika, Größe, Trägerkultur, Sozialraum usw.) und liegt in der Verantwortung des Trägers. Aus diesem Grund gestaltet sich die Aufgabenverteilung zwischen Träger und Kita von Einrichtung zu Einrichtung sehr unterschiedlich, was dazu führt, dass auch die Tätigkeitsprofile der einzelnen Leitungskräfte eine große Bandbreite aufweisen. Wie im Detail die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen zuständigem Träger, Leitungskräften und dem pädagogischen und nichtpädagogischen Personal verteilt und in Vertretungssituationen erfüllt werden, wird jeweils vor Ort geklärt.

Dennoch gibt es einen Kernbestand an Leitungsaufgaben<sup>2</sup>, die grundsätzlich in jeder Kindertageseinrichtung anfallen und von der Leitung **vor Ort** bewältigt werden müssen. Diese Kernaufgaben können im Wesentlichen dem **Bereich der pädagogischen Leitungsaufgaben** zugeordnet werden. Dies betrifft die Gestaltung und die begleitende Reflexion kontinuierlicher Entwicklungs-, Interaktions- und Kommunikationsprozesse. Eine **Delegation von Führungs- und Leitungsaufgaben vom Träger an die Kita-Leitung** ist also unerlässlich. Von Seiten des Trägers ist sicherzustellen, dass diese pädagogischen Kernaufgaben von der Kita-Leitung in dem dafür vorgesehenen Zeitrahmen erfüllt werden können.

Gemeinsam mit dem Träger und in Absprache mit dem Team entwickelt die Leitung das Leitbild und die Qualitätsstandards und organisiert die pädagogische Arbeit in der Einrichtung anhand der vorgegebenen Rahmenbedingungen. Sie führt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fördert eine gute Teamentwicklung, leitet die Fachkräfte in ihrer pädagogischen Arbeit an und arbeitet eng mit den Eltern und Familien sowie dem Träger zusammen. Zudem vernetzt sie sich mit relevanten Akteurinnen und Akteuren und Institutionen im Sozialraum und vertritt die Einrichtung nach außen. In Kapitel vier wird ausführlich auf die damit verbundenen Ziele und Qualitätskriterien eingegangen. Für die effektive Ausübung dieser wichtigen und vielseitigen Aufgaben bedarf es einer professionalisierten Leitungstätigkeit, die nur im Rahmen eines unterstützenden Systems gelingen kann. Dies erfordert gesicherte Rahmenbedingungen sowie die kompetente und wertschätzende Unterstützung durch den Träger.

---

<sup>2</sup> vgl. Zwischenbericht von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz (2016), S. 34 f

### 3. Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Zur professionellen Ausübung **pädagogischer Leitungsaufgaben** ist es unerlässlich, den Leitungskräften ein ausreichendes Zeitkontingent zu gewähren. Dies war bislang trägerabhängig uneinheitlich geregelt. Aus diesem Grund finanziert das Land Baden-Württemberg über das sogenannte Gute-KiTa-Gesetz einen Zeitsockel, der den Einrichtungsleitungen über die Träger verbindlich zur Verfügung gestellt werden muss. Die Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ist ab Inkrafttreten der geänderten KiTaVO und somit ab dem 2. Januar 2020 für alle Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg mit einer Gruppe im Sinne des § 1 Absatz 1 KiTaVO im Mindestumfang der KiTaVO verbindlich umzusetzen. Träger können sich nicht gegen die Leitungszeit entscheiden, auch eine Unterschreitung des Umfangs der in § 1 Absatz 4 KiTaVO geregelten Leitungszeit darf nicht erfolgen. Gruppenangebote außerhalb der KiTaVO bleiben dabei unberücksichtigt.

Über das sogenannte Gute-KiTa-Gesetz unterstützt der Bund die Länder bei der Verbesserung der Qualität in den Kindertageseinrichtungen und somit zugleich die Weiterentwicklung der Qualität der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung. Dazu verbessert der Bund die Einnahmesituation der Länder, die neben den Kommunen die Hauptlast der Ausgaben für die Kindertagesbetreuung tragen, über eine Änderung des Bundesfinanzausgleichsgesetzes. Einen Teil der Mittel, die der Bund dem Land Baden-Württemberg für die Weiterentwicklung der Qualität im frühkindlichen Bereich zur Verfügung stellt, soll auf Beschluss des Ministerrats für die Gewährung von Leitungszeit verwendet werden. Die Mittel sind bis zum 31. Dezember 2022 befristet und zweckgebunden.

Der über das sogenannte Gute-KiTa-Gesetz finanzierte Zeitsockel besteht aus einem **Grundsockel von sechs Stunden pro Einrichtung und erster Gruppe plus einer Variablen von zwei Stunden pro Gruppe ab einer zweigruppigen Einrichtung**. Das heißt, dass z. B. die Leitung einer zweigruppigen Einrichtung acht Stunden (sechs plus zwei für die zweite Gruppe), die Leitung einer dreigruppigen Einrichtung zehn Stunden (sechs plus je zwei für die zweite und dritte Gruppe) und die Leitung einer viergruppigen Einrichtung zwölf Stunden für **die Ausübung der pädagogischen Leitungsaufgaben** erhält. Jede Einrichtung hat somit mindestens sechs Stunden Leitungszeit pro Woche.

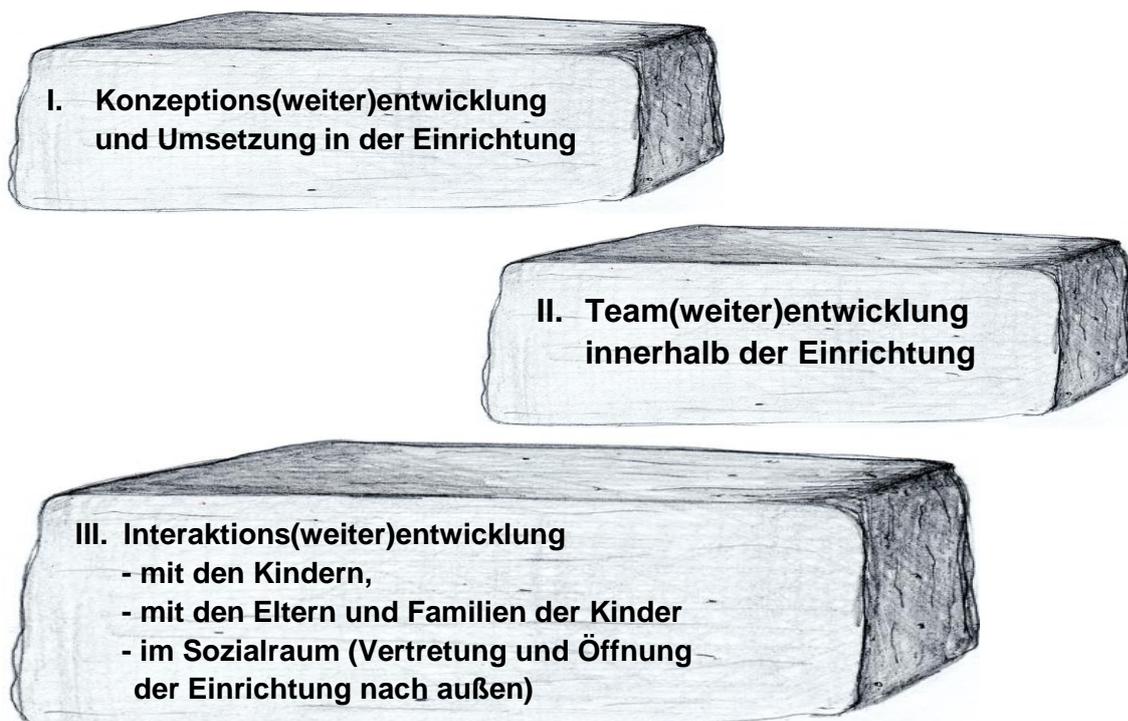
**Dem Träger bleibt es unbenommen, der Einrichtungsleitung zusätzliche Zeitressourcen und somit mehr Leitungszeit für weitere Aufgabenfelder zur Verfügung zu stellen, die über die im sogenannten Gute-KiTa-Gesetz festgeschriebenen drei Kernbereiche hinausgehen. Diese individuelle Regelung ist als unabhängig von dem im Rahmen des sogenannten Gute-KiTa-Gesetzes finanzierten Zeitsockels für pädagogische Leitungsaufgaben zu sehen.**

## 4. Festlegung von Kernbereichen für pädagogische Leitungsaufgaben

Das Land Baden-Württemberg ist gegenüber dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) dazu verpflichtet, jährlich einen Bericht zu übermitteln, in dem der Fortschritt der Weiterentwicklung der Qualität der Kindertagesbetreuung - in Baden-Württemberg u. a. im Bereich der Leitungstätigkeit - dargelegt wird. Übergeordnetes Ziel dabei ist die nachhaltige und langfristige Qualitätssicherung und -steigerung.

Ein Fortschritt lässt sich nur dann darstellen, wenn im Vorfeld festgelegt wird, woran der Fortschritt gemessen werden soll. Dies macht eine Verständigung über die Kernaufgaben, die in der für pädagogische Leitungsaufgaben gewährten Zeit ausgeübt werden sollen, sowie über einheitliche Qualitätskriterien, anhand welcher Qualität gemessen werden kann, notwendig. Damit verbunden ist die Klärung der Frage, was Träger, Leitung und Team unter „guter“ Qualität der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung verstehen. Kapitel fünf dieses Leitfadens gibt hierzu wichtige Hinweise und Impulse.

Im Hinblick auf eine **Vergleichbarkeit im Rahmen der Qualitätssicherung** werden drei Kernbereiche pädagogischer Leitungsaufgaben benannt. Für die Weiterentwicklung der Qualität im frühkindlichen Bereich sind dies die grundlegenden Bereiche, zudem berücksichtigen sie alle wichtigen Akteure und Perspektiven - die der Träger, der pädagogischen Fachkräfte, der Kinder, der Familien der Kinder und der Partner im Sozialraum. **Zu den pädagogischen Leitungsaufgaben gehören nach § 1 Absatz 5 KiTaVO folgende:**



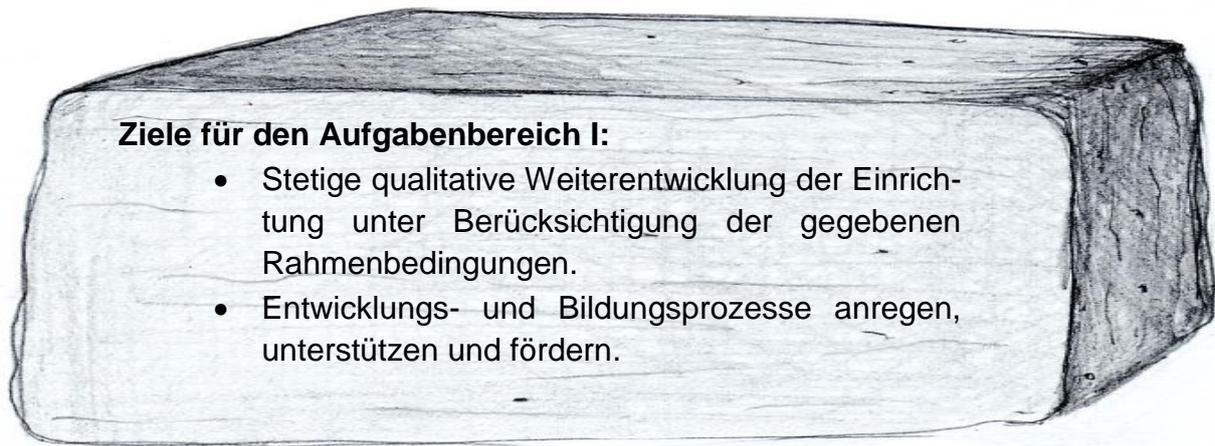
Im Folgenden werden die drei Kernbereiche näher ausgeführt. So sind jedem Kernbereich übergeordnete Ziele, Qualitätskriterien sowie Leitfragen zur Reflexion zugeordnet. Hinsichtlich der Qualitätskriterien gibt es an einzelnen Stellen thematische Überschneidungen und auch Doppelungen innerhalb und zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen. Dies liegt darin begründet, dass die Aufgabenbereiche inhaltlich eng miteinander verwoben sind.

Die formulierten Qualitätskriterien und die Leitfragen können dazu dienen, die Qualität der pädagogischen Arbeit in dem jeweiligen Kernbereich kritisch zu hinterfragen. Weder die Qualitätskriterien noch die Zielformulierungen zu den einzelnen Kernbereichen erheben Anspruch auf Vollständigkeit und können den Gegebenheiten vor Ort entsprechend angepasst werden. Sie sind **als Unterstützung** zu sehen, sich über die Inhalte der einzelnen Kernbereiche **Klarheit zu verschaffen** und stellen ein **Angebot** dar, die Arbeit in der eigenen Kita im Hinblick auf **ausgewählte Aspekte kritisch zu hinterfragen**. Auf diese Weise kann der Qualitätsentwicklungsprozess angestoßen werden.

#### 4.1 Aufgabenbereich I: Konzeptions(weiter)entwicklung und Umsetzung in der Einrichtung

Die pädagogische Konzeption ist ein wichtiger Baustein zur Professionalisierung und Qualitätsentwicklung der Kindertageseinrichtung. Sie wird schriftlich fixiert und stellt die verbindliche Arbeitsgrundlage unter Berücksichtigung des Leitbildes für alle beteiligten Akteure in der Einrichtung dar. Sie entsteht in einem gemeinsamen Prozess, wird fortlaufend weiterentwickelt und regelmäßig überprüft. In der Konzeption wird festgeschrieben, was in der Einrichtung unter „guter“ pädagogischer Arbeit verstanden wird, welche Sichtweise auf das Kind bei der täglichen Arbeit gelegt wird, welche Ziele durch die pädagogische Arbeit verfolgt werden, welche Umsetzungsmaßnahmen hierfür ausgewählt wurden und welche Handlungsansätze sich daraus ergeben. Die Inhalte der pädagogischen Konzeption werden in der täglichen Arbeit durch das Team und gemeinsam mit den Kindern „gelebt.“ Sie dient als Grundlage für die Erfüllung des unter § 22a, SGB VIII formulierten Förderungsauftrags sowie des Einsatzes von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen. Auch die Erteilung einer Betriebserlaubnis ist an das Vorliegen einer Konzeption gekoppelt (§ 45 Abs. 3 Nr. 1 SGB VIII).

Anhand der Konzeption kann sich die Einrichtung ein Profil geben, welches nach außen hin vermittelt werden kann. Zu berücksichtigen ist, dass die pädagogische Arbeit innerhalb einer bestimmten räumlichen und zeitlichen Struktur stattfindet. Zudem steckt der Orientierungsplan für die Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg den Rahmen und die Bildungsziele ab. Diese gesetzten Rahmenbedingungen beeinflussen alle weiteren Prozesse.



### **Ziele für den Aufgabenbereich I:**

- Stetige qualitative Weiterentwicklung der Einrichtung unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen.
- Entwicklungs- und Bildungsprozesse anregen, unterstützen und fördern.

### **Qualitätskriterien - Qualitätsmanagement:**

- Es gibt eine *schriftliche Konzeption*, die das pädagogische Profil, die fachlichen Schwerpunkte und Ziele der Kita sowie Wege und Strategien der Umsetzung enthält. Zudem berücksichtigt sie die Kitagesetze, den Orientierungsplan und die UN-Kinderrechtskonvention.
- Es werden realistische, klare und erreichbare Ziele gesetzt.
- Die Zielerreichung wird regelmäßig überprüft.
- Die pädagogische Konzeption wird mit dem Team gemeinsam fortgeschrieben. Jedes Teammitglied ist daran beteiligt und übernimmt eine Aufgabe.
- Alle Unterlagen zur Qualitätsentwicklung sind für das Team zugänglich.
- Jedes Teammitglied weiß, an welcher Stelle im Qualitätsentwicklungsprozess sich das Team befindet.
- Die Kita-Leitung und das Team reflektieren regelmäßig gemeinsam die pädagogische Konzeption und die pädagogische Arbeit. Dabei werden Stärken und Entwicklungsbedarfe eingeschätzt und auf dieser Grundlage (neue) Ziele festgelegt.
- Die pädagogische Konzeption berücksichtigt Möglichkeiten der Inklusion.
- Die pädagogische Konzeption beinhaltet die Kooperationsvereinbarungen mit der Grundschule.
- Die pädagogische Konzeption und die pädagogische Arbeit sind für Eltern transparent.
- Die Kita-Leitung stellt die Umsetzung der pädagogischen Konzeption im pädagogischen Alltag sicher.
- Die Kita-Leitung berät und leitet die pädagogischen Fachkräfte an.
- Die Kita-Leitung plant und koordiniert die pädagogische Arbeit.
- Es finden Formen der Selbstevaluation der pädagogischen Arbeit in der Kita statt.
- Es finden Formen der Fremdevaluation der pädagogischen Arbeit in der Kita statt.
- Die Ergebnisse von Befragungen o. Ä. werden im Team reflektiert und für die Weiterentwicklung der Kita genutzt.

### **Leifragen zum Qualitätsmanagement:**

- Wurden Vereinbarungen mit dem Träger hinsichtlich eines Qualitätsentwicklungsprozesses getroffen?
- Welche Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sind darin enthalten?
- Wurde gemeinsam mit dem Träger ein Leitungsprofil erarbeitet?
- Gibt es ein Qualitätshandbuch für die Einrichtung, in welchem der Qualitätsentwicklungsprozess dokumentiert wird?
- Sind Qualitätsziele und ein Meilensteinplan mit Gelingensbedingungen und Stolpersteinen darin enthalten?
- Wie wird die Zielerreichung angestrebt bzw. überprüft?
- Wie wird überprüft, ob die eigenen pädagogischen Ziele erreicht wurden (vor allem in Bezug auf die Entwicklungsförderung der Kinder)?
- Gibt es einen hausinternen Qualitätszirkel?
- Welche Formen der *Selbstevaluation* sind den pädagogischen Fachkräften vertraut bzw. werden eingesetzt?
- Inwiefern haben die pädagogischen Fachkräfte die Möglichkeit, ihre pädagogische Haltung zu reflektieren?
- Inwiefern werden Eltern, Kinder und die Kooperationspartner mit einbezogen? (z. B. Durchführung von Kinder-, Eltern- und Mitarbeiterbefragungen)
- Mit welchen Maßnahmen wird die Arbeit der Kita *fremdevaluert*?

### **Qualitätskriterien - Pädagogische Grundprinzipien, Einrichtungsprofil und Leitbild:**

- Die Kita-Leitung legt gemeinsam mit dem gesamten Team und dem Träger das *Einrichtungsprofil* fest, in dem das Selbstverständnis der Kita, die pädagogischen Grundprinzipien, Werte und Orientierungen sowie die Verortung im Sozialraum beschrieben sind.
- Die Kita-Leitung erstellt gemeinsam mit dem Team die pädagogische Jahresplanung und stellt deren Umsetzung sicher.

**Leitfragen zu den Pädagogischen Grundprinzipien, zum Einrichtungsprofil und dem Leitbild:**

- Wie werden die im Leitbild formulierten Werte den Kindern vermittelt?
- Werden die Kinder anhand einer bestimmten Glaubensrichtung erzogen?
- Wie werden die Kinder in der Einrichtung in ihrer Entwicklung gefördert (Umsetzung des Förderauftrags)?
- Wie werden in der Einrichtung die Bildungs- und Entwicklungsfelder des Orientierungsplans für Bildung und Erziehung in die tägliche Arbeit mit einbezogen?
- Welche pädagogischen Angebote gibt es für die Kinder?
- Wie wird in der Kita auf die heterogene Gruppenzusammensetzung eingegangen?
- Wie begegnet die Einrichtung Kindern mit Beeinträchtigungen?
- Welchen Stellenwert hat das Freispiel in der Einrichtung?
- Welche Regeln und Rituale gelten in der Kindertageseinrichtung?
- Welche Freiräume haben die Kinder?
- Wie wird mit Streitigkeiten umgegangen?
- In welcher Form werden Kinder an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen in der Kita einbezogen (z. B. bei der Gestaltung des Tagesablaufs, bei der Auswahl der Mahlzeiten)?
- Welche Möglichkeiten haben die Kinder, Beschwerden vorzubringen?
- Wie werden Kinder auf den Übergang in die Kita oder die Schule vorbereitet und wie wird der Übergang begleitet?
- Zu welchen Themen werden Projekte angeboten und wie sehen diese Projekte aus?
- Welche (jahres)zeitlichen Abläufe prägen den Kita-Alltag?

**Qualitätskriterien - Raum-Nutzungskonzept (Spezial- und Funktionsräume):**

- Die Funktion der Räume ist den (Lern-)Bedürfnissen der Kinder angepasst.
- Die Gestaltung der Räume wird von den individuellen Bedürfnissen der Kinder bestimmt.

### **Leitfragen zum Raum-Nutzungskonzept:**

- Welche räumliche und zeitliche Struktur prägt den Kita-Alltag?
- Sind die Räume in der Einrichtung anregungsreich gestaltet?
- Werden die Kinder in die Gestaltung der Räume mit einbezogen?
- Entsprechen die Räume dem Bedürfnis der Kinder nach Bildung, Orientierung, Geborgenheit, Bewegung und Gemeinschaft?
- Fühlen sich Kinder und Eltern willkommen?
- Wie ist das Außengelände gestaltet?

### **Qualitätskriterien - Kinderschutzkonzept und Mitbestimmung:**

- Die Kita hat ein Konzept zum Kinderschutz, das kitainterne Handlungsleitlinien enthält.
- Kinderrechte werden im pädagogischen Alltag ernstgenommen und berücksichtigt.
- In der Kita gibt es Regeln und Rituale, die mit den Kindern gemeinsam erarbeitet werden. Sie geben den Kindern Orientierung und Sicherheit.
- Kinder werden bei der Konfliktbewältigung begleitet und unterstützt.
- Kinder werden ermuntert, Konflikte selbstständig zu lösen.
- Kinder erhalten Beteiligungsmöglichkeiten im Kita-Alltag.
- Kinder erhalten Gelegenheiten, im Kita-Alltag ihre Meinung zu äußern.
- Die Meinungen der Kinder werden respektiert.

### **Leitfragen zum Kinderschutzkonzept und zur Mitbestimmung:**

- Wie wird in der Einrichtung die UN-Kinderrechtskonvention umgesetzt?
- Welchen Beitrag leistet das Team der Kita zum Kinderschutz?
- Wie ist das Vorgehen bei Anzeichen von Kindeswohlgefährdung?
- Welche Maßnahmen der Prävention gibt es in der Kita?

## 4.2 Aufgabenbereich II: Team(weiter)entwicklung innerhalb der Einrichtung

Eine Einrichtung zu leiten heißt nicht, dass die Leitung alles selbst macht. Teamentwicklung erfordert, dass sich das Team intensiv mit den Zielen, Inhalten, Prozessen und Organisationsformen der pädagogischen Arbeit beschäftigt. Das wichtigste Merkmal eines guten Teams ist der Erfolg, also die möglichst optimale Förderung der Kinder. Ein grundlegendes Ziel der Personal- und Teamentwicklung ist es, die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder zu stärken und Aufgaben so zu delegieren, dass sich alle weiterentwickeln können und Verantwortung übernehmen. Jedes Teammitglied braucht eine verbindliche Aufgabenbeschreibung als Arbeitsgrundlage mit klar definierten Zielen.

### Ziele für den Aufgabenbereich II:

- Sicherstellung einer guten Zusammenarbeit im Team.
- Stärkung der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Eigenaktivität und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen und fördern.
- Bereitstellen eines förderlichen Rahmens für die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen für Leitung bzw. Team.

### Qualitätskriterien - Personalentwicklung:

- Die Kita-Leitung leitet das Team an.
- Die Kita-Leitung wendet Instrumente der Personal- und Teamentwicklung systematisch an.
- Die Kita-Leitung besucht regelmäßig alle Gruppen und informiert sich über die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die Kita-Leitung fördert die berufliche Kompetenz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Es findet jährlich ein Mitarbeitergespräch statt, bei dem die persönliche berufliche Entwicklung besprochen wird und Zielvereinbarungen getroffen werden. Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten.
- Es existiert ein Leitfaden für das Führen von Mitarbeitergesprächen, der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt ist.
- Jede pädagogische Fachkraft erhält die Möglichkeit zur Reflexion der eigenen pädagogischen Haltung.

- Es werden Fallbesprechungen unter Einbezug mehrerer Fachkräfte durchgeführt.
- Es gibt Regeln für einen zügigen und lösungsorientierten Umgang mit Problemen und Meinungsverschiedenheiten.

#### **Leitfragen zur Personalentwicklung:**

- Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Qualitätsentwicklungsprozess mit einbezogen?
- Wer ist in der Kita für welche Aufgaben zuständig?
- Gibt es klare Aufgabenbeschreibungen für jede pädagogische Fachkraft?
- Werden die Aufgaben transparent und angemessen verteilt?
- Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation des Arbeitsprozesses mit einbezogen?
- Wer verfügt über spezifische Kompetenzen?
- Wie können sich die unterschiedlichen Kompetenzen ergänzen und optimal eingesetzt werden?
- Wer arbeitet gut mit wem zusammen?
- Wer hat welche Stärken/ Vorlieben?
- Werden die Gruppen regelmäßig besucht (von der Leitung, kollegiale Hospitation) um sich über die Arbeit in den Gruppen zu informieren?
- Gibt es einen Kriterienkatalog für eine strukturierte Beobachtung während der Hospitation?
- Wie wird das sich anschließende Reflexionsgespräch gestaltet?
- Erfolgt eine Zielvereinbarung?
- Wird das Reflexionsgespräch schriftlich dokumentiert?
- Wie oft finden Teamentwicklungsgespräche, Mitarbeitergespräche statt?
- Gibt es einen strukturierten Gesprächsleitfaden?
- In welcher Form werden Zielvereinbarungen getroffen?
- Wie wird die Zielerreichung überprüft?
- Wie wird der Fortbildungsbedarf ermittelt?
- Inwiefern werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Team integriert?
- Wie werden sie begleitet und eingearbeitet?
- Wie werden Praktikantinnen und Praktikanten eingesetzt?

### **Qualitätskriterien - Kommunikation im Team:**

- Die Zusammenarbeit im Team gelingt. Die pädagogischen Fachkräfte können sich aufeinander verlassen.
- In der Kita herrscht ein wertschätzender und freundlicher Umgang miteinander.
- In der Kita existiert im Team ein „Wir“-Gefühl.
- In der Kita gibt es eine klare Aufgabenverteilung, jede Fachkraft ist beteiligt.
- Für jede Fachkraft gibt es eine klare Aufgabenbeschreibung.
- Der Dienstplan liegt schriftlich vor und kann je nach Situation bedarfsgerecht angepasst werden.
- Die Kita-Leitung stellt sicher, dass jede Mitarbeiterin/ jeder Mitarbeiter die ihr/ihm zustehenden Pausen macht.
- Jede pädagogische Fachkraft hat genügend Zeit für Vor- und Nachbereitungen der pädagogischen Arbeit. Diese Zeit wird außerhalb der Arbeit mit den Kindern zur Verfügung gestellt.
- Erfolge und Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gewürdigt.
- Die Kita-Leitung geht auf Anliegen der Fachkräfte ein.
- Die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird respektiert.
- Es finden regelmäßig gemeinsame Gespräche im Team statt. Diese haben eine festgelegte Struktur.
- In Teamsitzungen sind die Meinungen aller erwünscht.
- Entscheidungen werden mehrheitlich im Team getroffen.
- Es werden Protokolle zu den gemeinsamen Sitzungen angefertigt. Diese stehen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung.
- Informationen werden zeitnah an das Team weitergegeben.
- Informationswege sind verbindlich geklärt.
- Es gibt ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Leitfragen zur Kommunikation im Team:**

- Gibt es eine positive Kultur des Miteinanders in der Einrichtung?
- Werden Erfolge und Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkannt und im Team gewürdigt?
- Wie findet die Informationsweitergabe innerhalb der Einrichtung statt?
- Wird mit vertraulichen Informationen diskret und datenschutzkonform umgegangen?
- Gibt es außerhalb der Teambesprechungen ausreichend Zeit für fachlichen und kollegialen Austausch?
- Finden die Teamsitzungen während der Arbeitszeit statt oder werden als solche angerechnet?
- Haben Teambesprechungen eine verbindliche Struktur (Ort, Zeit, Raum, Moderation und Dokumentation bzw. Protokoll)?
- Wie wird zu den Sitzungen eingeladen?
- Welche Kommunikationsregeln gelten?
- Welche Ziele werden verfolgt?
- Wie wird mit Problemen, Beschwerden und Konflikten innerhalb des Teams umgegangen?
- Inwiefern wird auf Anliegen der pädagogischen Fachkräfte eingegangen?

### **Qualitätskriterien - Bedarfsgerechte Fortbildungsplanung/ Qualifizierungsmaßnahmen:**

- Die Kita-Leitung steht im Kontakt zur Fachberatung.
- Die Kita-Leitung hat die Qualifizierung von Leitung und Team im Blick.
- Das Team wird in die Fortbildungsplanung mit einbezogen.
- In der Kita steht Fachliteratur bzw. stehen Fachzeitschriften zur Verfügung.

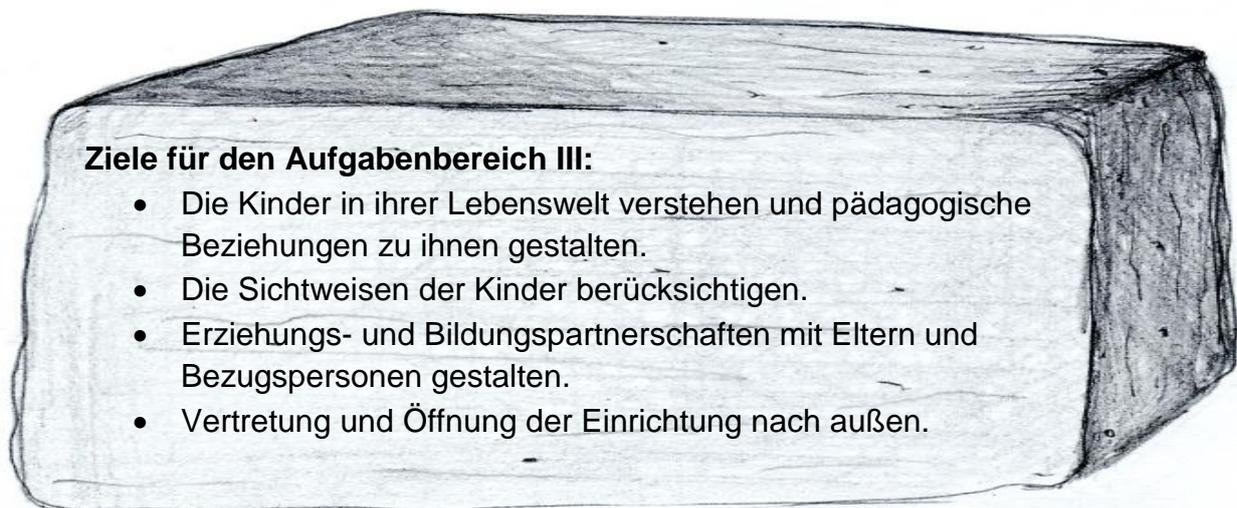
### **Leitfragen zur Fortbildungsplanung/ zu den Qualifizierungsmaßnahmen:**

- Wer kann sich für welche Aufgabe/ welches Themenfeld spezialisieren?
- Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Fortbildungsplanung mit einbezogen?
- Wie werden Fortbildungsangebote ausgewählt und wer entscheidet, wer diese besucht?
- Wie werden Fortbildungsinhalte ins Team transferiert?
- Wie werden Fortbildungsinhalte dokumentiert?
- Finden auch gemeinsame Teamfortbildungen statt?
- In welcher Form wird die Fachberatung in Anspruch genommen?
- Welchen Zugang haben die Fachkräfte zu Fachliteratur?

### 4.3 Aufgabenbereich III: Interaktions(weiter)entwicklung

- mit den Kindern,
- mit den Eltern und Familien der Kinder
- im Sozialraum

Im Zentrum stehen die Interessen, Bedürfnisse und Sichtweisen der Kinder und ihrer Familien. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Kita und Eltern ist es wichtig, dass von Anfang an bekannt ist, wie der Tag strukturiert wird, welche pädagogischen Ziele verfolgt werden und wie die Kinder in ihrer Entwicklung gefördert und unterstützt werden. Eine pädagogische Praxis, die sich konsequent an den Bedürfnissen und Interessen der Kinder orientiert und die sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung fördert, stellt die Grundlage für eine gelingende Beteiligung der Kinder dar. Eine demokratische Alltagskultur ermöglicht auch Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Eltern und Familien der Kinder.



#### Qualitätskriterien - Formen der Interaktion mit den Kindern:

- Die Kinder werden an der Gestaltung des Tagesablaufs beteiligt.
- Die Selbstständigkeit der Kinder wird gefördert.
- Den Kindern wird mit Geduld begegnet, Fehler sind zulässig und werden als Lerngelegenheiten genutzt.
- Die pädagogischen Fachkräfte ermöglichen eine gleichberechtigte Kommunikation mit allen Kindern.
- Die Kinder können eigene Ideen einbringen, auch bei der Raumgestaltung.
- Die Meinung der Kinder wird ernstgenommen und respektiert.
- In der Kita gibt es Regeln und Rituale, die mit den Kindern gemeinsam erarbeitet werden.
- Die Regeln und Rituale sind für alle Kinder sichtbar und verständlich.
- Die Einhaltung der Regeln ist für alle verbindlich.
- Kinder werden dazu ermutigt, Konflikte selbstständig zu lösen. Sie werden bei der Konfliktbewältigung begleitet und unterstützt.

- Es werden Fallbesprechungen unter Einbezug mehrerer Fachkräfte durchgeführt.
- Es gibt Regeln für einen zügigen und lösungsorientierten Umgang mit Problemen und Meinungsverschiedenheiten.
- Die pädagogischen Fachkräfte kennen die Fähigkeiten und Gewohnheiten der Körperhygiene der Kinder. Kita und Eltern stimmen sich regelmäßig ab.
- Die Kinder haben genügend Rückzugsmöglichkeiten.
- Der Forscher- und Entdeckerdrang der Kinder wird gefördert.
- Durch anregende Materialien haben die Kinder die Möglichkeit, sich aktiv entdeckend mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen.
- Die Kinder haben die Möglichkeit, das Außengelände zu nutzen.
- Das Außengelände bietet genügend Bewegungs- und Betätigungsmöglichkeiten.
- Das Außengelände bietet Schutzräumen, in denen sich die Kinder sicher fühlen.
- Das Außengelände hält je nach Alter und Fähigkeit der Kinder Herausforderungen bereit.
- Das Team hat sich auf ein Beobachtungsinstrument geeinigt und wendet dieses konsequent an.
- Die Beobachtungen und Dokumentationen werden mit den Eltern und Kindern reflektiert, denn in der Kita finden Entwicklungsgespräche mit Eltern und Kind statt.

#### **Leitfragen zu den Formen der Interaktion mit den Kindern:**

- Welche Sichtweise auf das Kind wird in der Einrichtung gelebt?
- Welche bewussten Formen der (auch sprachlichen) Interaktion mit den Kindern bestimmen den Alltag?
- Welche Impulse stimulieren das Kind in Spiel- bzw. Lernsituationen?

### **Qualitätskriterien - Formen des Informationsaustauschs mit den Eltern und Familien der Kinder:**

- In der Kita gibt es verschiedene Möglichkeiten des Austauschs mit den Eltern und Familien der Kinder (z. B. Infoabende, Elternabende, Feste).
- Es findet ein regelmäßiger Austausch mit den Eltern über ihre Kinder statt (informelle sowie geplante Einzelgespräche).
- Die Kita stellt den Eltern Dokumentationsmaterial über die Entwicklung und die Aktivitäten ihres Kindes zur Verfügung (z. B. Portfolio, Fotos), das die Fähigkeiten und Stärken der Kinder abbildet.
- Die Eltern erhalten regelmäßig kindbezogene Informationen.
- Die Anliegen der Eltern werden ernst genommen.
- In der Kita gibt es Möglichkeiten für Eltern, sich zu beteiligen.
- Es gibt eine gewählte Elternvertretung in der Kita.
- Die Elternvertretung hat eine klare Aufgabenstellung.
- Eltern haben vor Aufnahme des Kindes die Möglichkeit, sich die Kita anzusehen.
- Vor der Aufnahme eines Kindes erhalten die Eltern Informationen über das pädagogische Konzept sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen und Regeln der Kita.
- Es wird ein Aufnahmegespräch geführt.
- Eltern werden über das Eingewöhnungskonzept der Kita informiert.
- Eltern begleiten die Eingewöhnungsphase ihres Kindes.
- Der Zeitraum der Eingewöhnung ist den individuellen Bedürfnissen des Kindes und der Eltern angepasst.
- Die Eltern werden ca. einmal im Jahr anonym über ihre Zufriedenheit mit der Kita befragt. Die Ergebnisse werden bekannt gemacht, mögliche Veränderungen werden mit den Eltern besprochen.
- Das Team ist für Fragen und Anregungen der Eltern offen.

### **Leitfragen zu den Formen des Informationsaustauschs mit den Eltern und Familien der Kinder:**

- Wie wird die Erstinformation für interessierte Eltern gestaltet?
- Wie wird das Aufnahmegespräch geführt?
- Wie sieht das Eingewöhnungskonzept für Kinder aus, die neu in die Einrichtung kommen?
- Wie werden Übergänge von U 3 zu Ü 3 gestaltet?
- In welcher Form werden Informationen zur Einrichtung allgemein mit den Eltern ausgetauscht (schriftlich, mündlich)?
- In welcher Form und wie häufig finden Elternabende statt?
- In welcher Form werden Informationen über das Kind mit den Eltern ausgetauscht?

- Inwiefern sollen die Eltern in den Alltag der Kita mit einbezogen werden?
- Bis zu welchem Grad dürfen bzw. sollen sie mitbestimmen?
- Wie wird die Elternmitarbeit koordiniert?
- Wie werden Elternwünsche erhoben und berücksichtigt?
- Gibt es eine verabredete Vorgehensweise bei Konflikten mit Eltern?

#### **Qualitätskriterien - Zusammenarbeit mit dem Träger:**

- Die Kita arbeitet eng mit dem Träger zusammen.
- In der Kita gibt es ein Konzept für Öffentlichkeitsarbeit.

#### **Leitfragen zur Zusammenarbeit mit dem Träger:**

- In welcher Form werden Absprachen mit dem Träger in allen relevanten Dingen getroffen?
- Inwiefern erfolgt die Berichterstattung gegenüber dem Träger?
- In welcher Form wird über das pädagogische Konzept der Einrichtung in der Öffentlichkeit informiert?
- Gibt es eine Homepage, die alle wesentlichen Informationen bereit hält?
- Gibt es Informationsmaterial zur Einrichtung?
- Wer repräsentiert die Einrichtung nach außen?

#### **Qualitätskriterien - Formen der Zusammenarbeit bzw. Kooperationen mit Institutionen, Vernetzung im Sozialraum:**

- Die Kita steht in regelmäßigem Kontakt zu anderen Kitas, zu den Grundschulen und anderen Partnern im System der Kinder- und Jugendhilfe und im Sozialraum. Ein Netzwerk ist eingerichtet und wird gepflegt.
- Es gibt ein gemeinsames Konzept von Kita und Grundschule zum gelingenden Übergang. Es findet ein regelmäßiger Austausch statt.
- Die Eltern sind in die Gestaltung des Übergangs eingebunden.
- Die Kinder der Kita besuchen die Grundschule und umgekehrt.
- Es finden gemeinsame Elternabende mit pädagogischen Fachkräften und Lehrkräften der Grundschule statt.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind über Angebote für Kinder und Familien im Sozialraum informiert.
- Im Team gibt es feste Verantwortlichkeiten für Kooperationen im System der Kinder- und Jugendhilfe und mit Partnern im Sozialraum.
- Die Kita wirkt bei Veranstaltungen im Sozialraum mit.

**Leitfragen zu den Formen der Zusammenarbeit bzw. Kooperationen mit Institutionen, Vernetzung im Sozialraum:**

- Wie wird der Übergang in die Schule gestaltet (Kooperationskonzept Kita-Schule)?
- Welche Elemente sind wesentlich in Hinsicht auf eine gelingende Kooperation mit der Schule?
- Welche Vereinbarungen werden mit der Schule getroffen?
- Gibt es eine Jahresplanung bezüglich der Kooperation mit der Grundschule?
- Gibt es gemeinsame Veranstaltungen von Kita und Schule, die auch die Eltern mit einbezieht?
- Wie ist die Teilnahme an Fachausschüssen, Gremien, trägerübergreifenden Arbeitsgruppen geregelt?
- Wer ist Ansprechpartner für das Gesundheitsamt, das Jugendamt, die Jugendhilfe?
- Gibt es Kooperationen mit Nachbareinrichtungen?
- Werden Experten von außen zu bestimmten Themen und Projekten mit einbezogen?
- Welche Möglichkeiten der Vernetzung im Sozialraum sind gegeben?
- Wie können diese produktiv genutzt werden?
- Ist die Kita im Sozialraum bekannt?
- Wie häufig finden Feste statt?
- Beteiligt sich die Einrichtung an Veranstaltungen in der Gemeinde, im Stadtteil, in der Region?

## 5. Den Qualitätsentwicklungsprozess initiieren, organisieren und steuern

### 5.1 Gesetzliche Grundlagen für die Aufgabe zur Qualitätsentwicklung

Die Aufgabe zur Qualitätsentwicklung in der Kita begründet sich auf die gesetzlichen Anforderungen aus dem Sozialgesetzbuch SGB VIII (§ 22 (3) (4), § 79 a) dem Gesetz über die Betreuung und Förderung von Kindern in Kindergärten, anderen Tageseinrichtungen und der Kindertagespflege (KiTaG) für Baden-Württemberg sowie dem baden-württembergischen Orientierungsplan.

### 5.2 Vorgehen im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses

**Qualitätsentwicklung und -sicherung ist eine dauerhafte Aufgabe und bezieht sich auf alle wichtigen Akteure in der Einrichtung.** Dabei werden die Interessen der Kinder, der Eltern, des Teams sowie des Trägers berücksichtigt und miteinander verbunden.

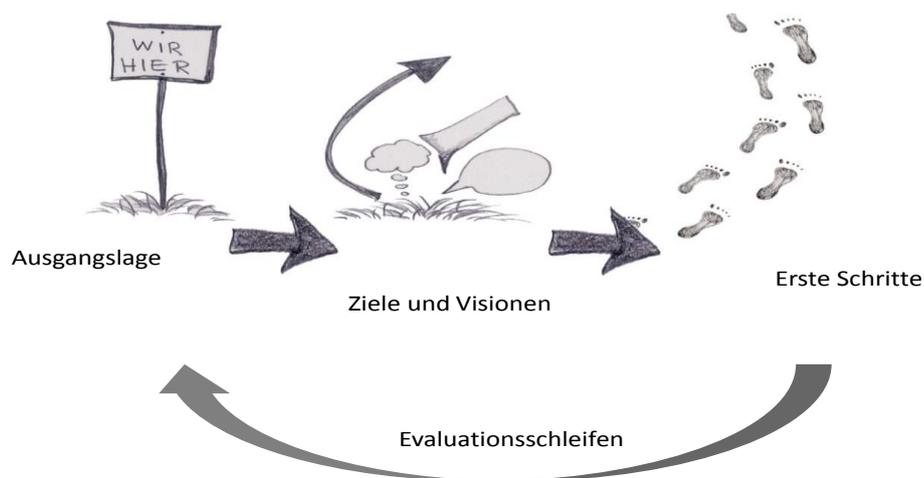
In Bezug auf Qualitätsentwicklung in der Kita unterscheidet man zwischen **Strukturqualität, Orientierungsqualität und Prozessqualität**. Die Strukturqualität nimmt Bezug auf den Betreuungsschlüssel und die Art der Einrichtung. Die Orientierungsqualität beschreibt die Werte und Leitbilder, an denen sich eine Einrichtung orientiert, sowie die Haltungen der Fachkräfte. Die Prozessqualität dagegen umfasst die Gesamtheit der Erfahrungen und Interaktionen, die die Kinder mit der räumlich-materiellen und sozialen Umwelt in der Einrichtung machen.

**Die Kita-Leitung ist verantwortlich für die Planung, die Steuerung und Optimierung des Qualitätsentwicklungsprozesses. Dabei versteht die Leitung die Qualitätssicherung und -entwicklung als eine ihrer wesentlichen Aufgaben unter Beteiligung des Teams, denn leiten heißt nicht, alles selbst zu machen.** Wichtig ist, klare Vereinbarungen mit dem Team und dem Träger zu den (Teil)Zielen, der Dauer, dem Ablauf, den beteiligten Personen und den Ressourcen zu treffen.

**Ziel ist es, gemeinsam immer besser zu werden und die pädagogische Qualität über alle Gruppen und Bereiche in der Kita hinweg in einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess zu sichern.** Dies ist eine verantwortungsvolle und vielschichtige Aufgabe, die letztendlich jedoch den Kindern zugutekommt.

Ausgangspunkt sind die drei Kernbereiche, die als grundlegend in Bezug auf die pädagogische Leitungstätigkeit zu sehen sind. Diese haben eine Ausdifferenzierung in Form von Qualitätskriterien und Leitfragen erfahren (vgl. Kapitel 4), welche wiederum zur Reflexion der täglichen pädagogischen Arbeit hinzugezogen werden können. Jedes Kriterium steht für eine wichtige pädagogische Aufgabe, aus welcher sich Umsetzungsmaßnahmen ableiten lassen.

Qualitätsentwicklung ist ein fortlaufender Prozess, der sich wie folgt darstellen lässt:



### 1.) Am Anfang eines systematischen Qualitätsentwicklungsprozesses für die Einrichtung steht die Analyse der Ausgangslage.

Verbunden damit sind folgende Fragen:

- Welche Gegebenheiten prägen unsere Kita?
- Was machen wir schon?
- Wo sind wir gut?
- Wo haben wir Verbesserungsbedarf?



Zur Beantwortung der oben formulierten Fragen zur Ausgangsanalyse ist ein gemeinsamer Reflexionsprozess von Leitung, Team und Träger notwendig. An erster Stelle steht die Analyse der Gegebenheiten, die den Kitaalltag prägen. Dies erfordert die Analyse der Zusammensetzung der Gruppen (Geschlechterverteilung, Herkunftssprachen, Elternhäuser, Inklusion, usw.) und der sozialen Lage der Kita (Sozialraumanalyse). Auf dieser Grundlage werden Aspekte bzw. Kriterien aus einem oder mehreren der drei Kernbereiche ausgewählt (vgl. Kapitel 4), anhand derer die restlichen der oben genannten Fragen beantwortet werden sollen. Ziel ist es, sich über **derzeitige Stärken und Schwächen, Herausforderungen und mögliche Risiken der zukünftigen Entwicklung zu verständigen.**

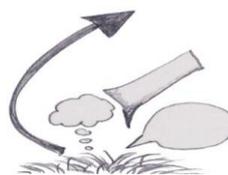
Um den Einstieg zu erleichtern, kann mit einem Aspekt bzw. Bereich begonnen werden, mit dem sich die Kita ohnehin gerade beschäftigt. Möglich ist es zudem, Qualitätskriterien aus mehreren Kernbereichen auszuwählen, denn einzelne Maßnahmen, die sich aus den Kriterien ergeben, sind eng miteinander verwoben und überschneiden sich teilweise. **Wichtig ist es eine überschaubare Auswahl zu treffen, die von Leitung und Team bewältigt werden kann.** Kleine Schritte sind oftmals zielführender. Der richtige Weg zur Qualitätsweiterentwicklung ist nicht das schnelle und voll-

ständige Abarbeiten der Qualitätskriterien zu den drei Kernbereichen, sondern die regelmäßige und strukturierte Auseinandersetzung mit denselben als Grundlage der Reflexion der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung.

Die Beschäftigung mit Qualitätskriterien kann insgesamt dazu beitragen, ein Bewusstsein für die Qualität der Arbeit zu entwickeln, denn es handelt sich um Faktoren, die nachweislich Einfluss auf die Verbesserung der Qualität in der Einrichtung nehmen und somit auch auf die Lern- und Entwicklungschancen der Kinder in der Einrichtung. Durch eine regelmäßige Reflexion und eine selbstkritische Auseinandersetzung mit festgeschriebenen Qualitätskriterien kann die eigene Arbeit vor Ort strukturiert werden. Dabei können Stärken und Schwächen der eigenen Arbeit und somit der Veränderungsbedarf erkannt und Hinweise zur Verbesserung der Qualität in der Einrichtung gefunden werden.

**2.) An die Bestandsaufnahme schließt sich das Formulieren von Visionen und Wünschen an.** Leitend sind hierbei folgende Fragen:

- Wo wollen wir hin und warum?



- Wie kommen wir dorthin und bis wann?



Erste Schritte

Verbunden mit dem Formulieren von Wünschen und Visionen ist die Verständigung auf übergeordnete Ziele, die für die eigene Einrichtung im Hinblick auf **Qualitätsentwicklung und -sicherung** relevant sind. Welche konkreten Ziele für die Qualitätsentwicklung einer Kita tatsächlich relevant sind, kann nur unter Einbezug aller Akteure, die maßgeblich durch ihr Handeln zur Zielerreichung beitragen und unter Einbezug des Umfelds (Sozialraumanalyse) entschieden werden. Grundlage bilden dabei die vorangegangene Stärke-Schwäche-Analyse, die formulierten Visionen und Wünsche und das pädagogische Konzept. Eine Konzentration auf zentrale, strategische Ziele ist eine besondere Herausforderung. Die Zielformulierung kann sich auf einen oder auch auf mehrere der drei Kernbereiche beziehen, wenn dies als sinnvoll erscheint. Zur Konkretisierung bzw. zur Orientierung sind für jeden Kernbereich bereits übergeordnete Ziele formuliert. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollen im Hinblick auf die Gegebenheiten vor Ort angepasst werden und in formulierten Teilzielen eine Ausdifferenzierung erfahren. Der heterogenen Ausgangslage der Träger und Einrichtungen kann so Rechnung getragen werden. **Die Handlungsziele sollen beschreiben, wie die Qualität im Vergleich zur aktuellen Situa-**

**tion in Bezug auf die ausgewählten Qualitätskriterien konkret weiterentwickelt bzw. verbessert werden soll.**

Bei der Formulierung von Zielen kann die SMART-Formel hilfreich sein:

- S:** Ziele müssen spezifisch, d.h. eindeutig definiert sein,
- M:** Ziele müssen messbar sein,
- A:** Ziele müssen akzeptiert und erstrebenswert sein,
- R:** Ziele müssen realistisch bzw. erreichbar sein,
- T:** Ziele müssen terminiert sein,  
d.h. ein Zeitrahmen für die Zielerreichung ist notwendig.



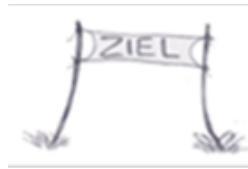
**3.) Anschließend werden die formulierten Ziele und die geplanten Schritte zur Zielerreichung in einen Meilensteinplan mit Zeitleiste überführt. Auch werden der gesamte Verlauf des Prozesses und die Teilergebnisse regelmäßig dokumentiert,** so dass für alle Beteiligten in der Kita ersichtlich ist, wo sich die Kita im Prozess der Qualitätsentwicklung gerade befindet und der Prozess für alle Beteiligten überschaubar bleibt. Im Hinblick auf das Erreichen dieser Ziele werden Maßnahmen zur Umsetzung der ausgewählten Qualitätskriterien abgeleitet. Zur Umsetzung der Maßnahmen werden einzelne Schritte festgelegt, die gegangen werden müssen, um die Teilziele bzw. am Ende das übergeordnete Ziel zu erreichen. Die erreichten Teilziele werden in der Zeitleiste kenntlich gemacht. Wichtig ist auch das Festhalten von Stolpersteinen sowie Gelingensfaktoren, die den Verlauf des Prozesses maßgeblich beeinflussen.

Es empfiehlt sich für die Zielerreichung genügend Zeit einzuplanen, dabei jedoch das übergeordnete Ziel, die eigene Einrichtung gemeinsam voranzubringen, nicht aus den Augen zu verlieren. Im Folgenden findet sich ein skizzierter Meilensteinplan, wie ihn jede Einrichtung erstellen kann. Die einzelnen Stationen werden beschriftet sowie die zeitliche Dimension hinzugefügt.

**4.) Jeder Qualitätsentwicklungsprozess ist ergebnisorientiert und wird mit klaren Verantwortlichkeiten gesteuert. So wird das Ergebnis begleitend zur Prozessdokumentation in regelmäßigen Abständen überprüft (Evaluation).** Dies bedeutet, dass auf der Grundlage der zuvor ausgewählten Qualitätskriterien eine kritische Einschätzung dahingehend erfolgt, ob sich die Qualität im Vergleich zum Ausgangspunkt des Qualitätsentwicklungsprozesses verbessert hat. Dies beinhaltet die Reflexion hinsichtlich der formulierten Ziele und des zeitlichen Rahmens, der Ressourcen und der Vereinbarungen, die im Vorfeld getroffen wurden.



# Meilensteinplan



übergeordnete Zielsetzung: **Gemeinsam immer besser werden**

S  
T  
A  
R  
T



**Meilenstein I:**  
IST-Standanalyse



**Meilenstein II:**  
Visionen formulieren,  
(Teil)Ziele setzen



**Meilenstein III:**  
Erste Schritte gehen,  
Maßnahmen ergreifen



**Meilenstein III a:**  
Stolpersteine meistern,  
Umwege gehen

**Meilenstein VI:**  
weitergehen,  
(Teil)Ziel im Blick?



**Meilenstein III b:**  
Gelingensfaktoren benennen



**Meilenstein IV:**  
nächste Schritte gehen,  
(Teil)Ziel im Blick?



**Meilenstein V:**  
regelmäßig den Erfolg  
überprüfen

fortlaufend: Baustellen sichtbar  
machen und Aufgaben verteilen



## 6. Jährlicher Rechenschaftsbericht

Mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung, dem sogenannten Gute-KiTa-Gesetz, unterstützt der Bund die Länder bis Ende 2022 bei Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualität in der Kindertageseinrichtung. Zur Umsetzung der Gewährung von Leitungszeit hat der baden-württembergische Landtag am 14. November 2019 das Gesetz zur Änderung des Kindertagesbetreuungsgesetzes, des Finanzausgleichsgesetzes und der Kindertagesstättenverordnung beschlossen.

Der zeitliche Umfang der Leitungszeit und die in diesem zeitlichen Umfang zu erledigenden pädagogischen Leitungsaufgaben wurden in der KiTaVO verbindlich formuliert.

Für alle Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg mit einer Gruppe im Sinne des § 1 Absatz 1 KiTaVO (Kindergartengruppen, altersgemischte Gruppen, Kinderkrippen), ist die Leitungszeit ab Inkrafttreten der geänderten KiTaVO verbindlich umzusetzen.

Für die Übermittlung der verpflichtenden Angaben zur Umsetzung der Leitungszeit in den Einrichtungen hat man sich für eine einfache und unbürokratische Form der Selbstverpflichtungserklärung des jeweiligen Trägers entschieden. Sie ergänzt die bestehende Betriebserlaubnis und enthält nur die nötigen Angaben über den Umfang der Leitungszeit, die Inhalte und die Art der Umsetzung. Die Angaben werden im Rahmen der Stichtagsmeldung zum 01. März 2020 über das Kita-Data-Webhouse übermittelt.

Die formulierten Kernaufgaben geben vor, in welchen Bereichen sich die Kita schrittweise entwickelt. Jede Einrichtung kann anhand der dafür einheitlich formulierten Qualitätskriterien und des erstellten Zeitplans zunächst für sich überprüfen, an welcher Entwicklungsstelle sich die Einrichtung befindet, welche Maßnahmen für eine Weiterentwicklung notwendig sind und inwiefern eine Weiterentwicklung bereits erfolgt (vgl. Meilensteinplan). Ein landeseinheitliches Monitoring als Grundlage für die Rechenschaftslegung für den Bund soll erfolgen.

## 7. Literaturangaben

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und Jugend- und Familienministerkonferenz (Hrsg.) (2016): Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz.
- Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2017): Demokratie von Anfang an. Arbeitsmaterialien für die Kitapraxis. Berlin.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport (Hrsg.) (2014): Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in baden-württembergischen Kindergärten und weiteren Kindertageseinrichtungen. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Nentwig-Gesemann, I./ Nicolai, K./ Köhler, L. (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Tietze, W. et al. (1998): Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten. Neuwied: Luchterhand.
- Tietze, W./Viernickel, S. (Hrsg.) (2016): Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein Nationaler Kriterienkatalog. Weimar: verlag das netz.
- Tietze, W./ Viernickel, S. (Hrsg.) (2017): Pädagogische Qualität entwickeln. Praktische Anleitung und Methodenbausteine für die Arbeit mit dem Nationalen Kriterienkatalog. Weimar: verlag das netz.

