

# Fehlerkultur – ahoi! Sind wir bereit für mehr Kita-Qualität?

Die meisten Kitas in Deutschland haben qualitativ noch Luft nach oben. Wer einen Verbesserungsprozess starten will, benötigt eine Kultur, die Lust auf Weiterentwicklung macht. Ein neues Online-Portal unterstützt den Prozess mit Qualitätsinstrumenten, die im Alltag leicht einzusetzen sind.

CLEMENS WEEGMANN



**D**er Ausbau der Kinderbetreuungsangebote verlief insgesamt sehr erfolgreich. Von 2008 bis 2016 entstanden nahezu 500.000 neue Plätze in der Kindertagesbetreuung. Doch wie sieht es mit der Qualität der Betreuung aus? Darüber wissen wir erstaunlich wenig. Eltern, die die für ihre Kinder grundlegend wichtige Betreuungs-, Erziehungs- und Bildungs-Dienstleistung in unseren Einrichtungen nachfragen, müssen sich bei der Wahl einer Kita auf ihr Bauchgefühl verlassen. Der Staat, der jährlich rund 40 Milliarden Euro für die Kinder- und Jugendhilfe ausgibt, erfährt nicht, wie gut dieses Geld angelegt ist. Selbst für Träger ist die Qualität der alltäglichen Arbeit in den einzelnen Einrichtungen oftmals eine Blackbox. Wer überprüft die Güte unserer Kitas?

Die 2012/13 erschienene NUB-BEK-Studie, kurz für Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit, ist die aktuellste Untersuchung zur Qualität der Arbeit in Kitas und Kindertagespflege in Deutschland. Die Autorinnen und Autoren schreiben: „Das im Durchschnitt nur mittelmäßige Niveau pädagogischer Prozessqualität in Einrichtungen und Kindertagespflege bei bemerkenswerten Anteilen von Gruppen mit unzureichender Qualität kann nicht befriedigen. Die Befunde rufen nach Verbesserungen.“

### **Mehr Ressourcen für Qualitätsentwicklung**

Kurz gesagt: Es gibt Luft nach oben für die Kita-Qualität in Deutschland. Das vom Bund geplante „Gute-Kitas-Gesetz“ (Qualitätsentwicklungsgesetz) ist daher ein Schritt in die richtige Richtung. Es sind jedoch viele Faktoren, die Kita-Qualität beeinflussen. Sie lassen sich in die Bereiche Orientierungs-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität gliedern (siehe Beitrag von Müller und Dziallas, Seite 4-7). In welchen von insgesamt neun Bereichen die Län-

der die Qualitätsförderungsgelder des Bundes investieren möchten, wird – so die Planung – ihnen überlassen bleiben. Um die Gelder zu erhalten, schließt jedes Land eine Zielvereinbarung zu den gewählten Qualitätsthemen mit dem Bund ab. Dieses Vorgehen ist der Tatsache geschuldet, dass die Rahmenbedingungen für die Kindertagesbetreuung in den Bundesländern stark voneinander abweichen. Während ein Land das Geld benötigt, um den Fachkraft-Kind-Schlüssel zu verbessern, investiert ein anderes vielleicht vornehmlich in Qualifizierung und Fachberatung. Wir halten es jedoch für zentral wichtig, dass alle Träger und Kitas bundesweit die erforder-

---

### **Alle Träger und Kitas sollen bundesweit finanzielle und zeitliche Ressourcen erhalten, um Qualität zu sichern und zu entwickeln.**

---

lichen finanziellen und zeitlichen Kontingente erhalten, um eine systematische Qualitätssicherung und -entwicklung zu betreiben.

Die gesetzliche Verpflichtung zum Qualitätsmanagement besteht bereits. Im SGB VIII, § 22 a Absatz 1 heißt es: „Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln. Dazu gehören die Entwicklung und der Einsatz einer pädagogischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Förderungsauftrags sowie der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen.“ Aus unserer Sicht sind es jedoch nicht allein fehlende Ressourcen, die es Trägern und Einrichtungen erschweren, die gesetzlichen Vorgaben umzusetzen. Auch andere

Faktoren tragen dazu bei, dass sich ein strukturiertes Vorgehen zur Steigerung der Prozessqualität in Kitas nur zögerlich durchsetzt. Kitas benötigen vor allem zwei Dinge, damit sie sich auf den Weg zu einer lernenden Organisation machen können:

- › Eine Kultur, die Fehler als Chancen sieht.
- › Qualitätsinstrumente, die sich einfach umsetzen lassen.

### **Wie gehen wir mit Fehlern um?**

Wie viele von uns leben nach dem Motto: „Ich muss alles können. Ich muss spitze sein – immer!“? Wir haben es früh gelernt. In der Schule erklärten uns die Lehrerinnen und Lehrer, was es zu wissen gab. Wer es nicht gleich konnte oder falsch reproduzierte, bekam eine schlechte Note: „Setzen – sechs.“ Etwas nicht zu können oder zu wissen, bedeutet für die meisten von uns noch immer Blamage und Gesichtsverlust. Von jemand anderem bewertet zu werden, erzeugt bis heute Angst und Herzklopfen. Feedback? – Lieber nicht.

Dabei wissen wir: Feedback eröffnet uns eine andere Sicht auf das, was wir tun. Es zeigt Möglichkeiten zu Veränderung und Weiterentwicklung auf. Es beleuchtet eventuell „blinde Flecken“ in der eigenen Wahrnehmung und kann „Augen öffnen“.

### **Fehler als Chance**

Eine tolle Chance, oder? Was kann dazu beitragen, dass es uns gelingt, sie als solche wahrzunehmen und zu nutzen? Es geht darum, gute Feedback-Regeln zu etablieren. Wer Feedback gibt, sollte darauf achten, es ausgewogen zu präsentieren: Aspekte, die gut oder beispielgebend umgesetzt sind, und Aspekte, die in den Hintergrund geraten sind, sollten gleichermaßen gewürdigt werden. Wer das Feedback empfängt, kann dann damit besser umgehen und fühlt seine Arbeit umfassend gesehen. Er oder sie sollte dabei immer im Kopf behalten: Die Rückmeldung



Wir haben es geschafft! Es hat sich gelohnt, die Eltern unserer Kita Online-Bewertungen abgeben zu lassen. Mit diesen Aussagen können wir nun weiterarbeiten.

bezieht sich nicht auf meine Person, sondern auf einige meiner Handlungen in einem bestimmten Zeitraum. Und: Das Feedback bedeutet nicht, dass ich künftig alles über den Haufen werfen muss. Es gibt mir Denkanstöße und erlaubt es mir, meine Arbeit neu zu justieren – und damit vielleicht auch zu besseren Ergebnissen zu gelangen.

### Praxistaugliche Instrumente

Wer Chancen erkennt und sinnvoll nutzen möchte, wünscht sich in der Regel überschaubare Instrumente für die Qualitätsentwicklung, die sich möglichst einfach in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Dafür haben wir die GmbH „TopKita Institut für Qualität“ gegründet. Zentraler Baustein der Aktivitäten ist das Portal [www.topkita.de](http://www.topkita.de). Es hat zwei Aufgaben: Es stellt Kitas bundesweit das benötigte Qualitätsentwicklungs-Instrumentarium zur Verfügung. Außerdem greift es den Trend zu Bewertungen im Internet

(zum Beispiel bei Amazon) auf und gestaltet das Bewertungsverfahren so, dass es aussagekräftig und qualifiziert ist.

Auf diese Weise stellt es die Transparenz für die Öffentlichkeit her, die bislang fehlt. Die Stiftung Bildung und Soziales der Sparda-Bank Baden-Württemberg und die element-i Bildungsstiftung unterstützen den Aufbau und Betrieb der Plattform. Professorin Irene Dittrich von der Hochschule Düsseldorf, Mit-Autorin des Nationalen Kriterienkatalogs („Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein Nationaler Kriterienkatalog“), begleitete die Entwicklung der TopKita-Instrumente aus wissenschaftlicher Sicht.

Über das Online-Portal stehen Kita-Leitungen derzeit folgende Instrumente zur Verfügung:

- Elternbefragung
- Selbstevaluation
- Evaluation durch Fachleute (mit der Möglichkeit zur Zertifizierung)

### Warum Kitas Elternbefragungen durchführen sollten

Feedback von Müttern und Vätern erhalten Kita-Leitungen und -Teams sehr häufig. Denn sie stehen ja in ständigem Kontakt mit den Eltern, die oft mit ihren Ansichten nicht hinter dem Berg halten. Wozu dann noch eine Elternbefragung? Sie ist aus zwei Gründen wichtig: Längst nicht alle Eltern geben Rückmeldungen. Daher kann der Eindruck des Kita-Teams über die Meinungen in der Elternschaft zu bestimmten Themen verzerrt sein. Der zweite Grund: Viele Themen, die für die Gestaltung der Rahmenbedingungen und die tägliche Arbeit in der Kita relevant sind, kommen in Tür-und-Angel-Gesprächen oder auf Elternabenden gar nicht zur Sprache. Daher können die Eltern-Befragungsergebnisse überraschen und gute Impulse dafür geben, die Angebote noch besser am Bedarf der Familien auszurichten. Über TopKita können Kitas kostenlos eine Online-Befragung bei ihren

Eltern starten. Die Familien erhalten von ihrer Kita dazu einen Freischaltcode und können so einfach und anonym an der Befragung teilnehmen. Der Fragebogen, den Eltern in etwa zehn Minuten bearbeiten können, umfasst die Themenbereiche Organisation, Betreuungspersonen, Aktivitäten und Bildungsthemen, Kommunikation sowie Gesamtzufriedenheit. In jedem Segment gibt es zwischen fünf und zwölf Aussagen, die die Eltern auf einer Fünfer-Skala bewerten.

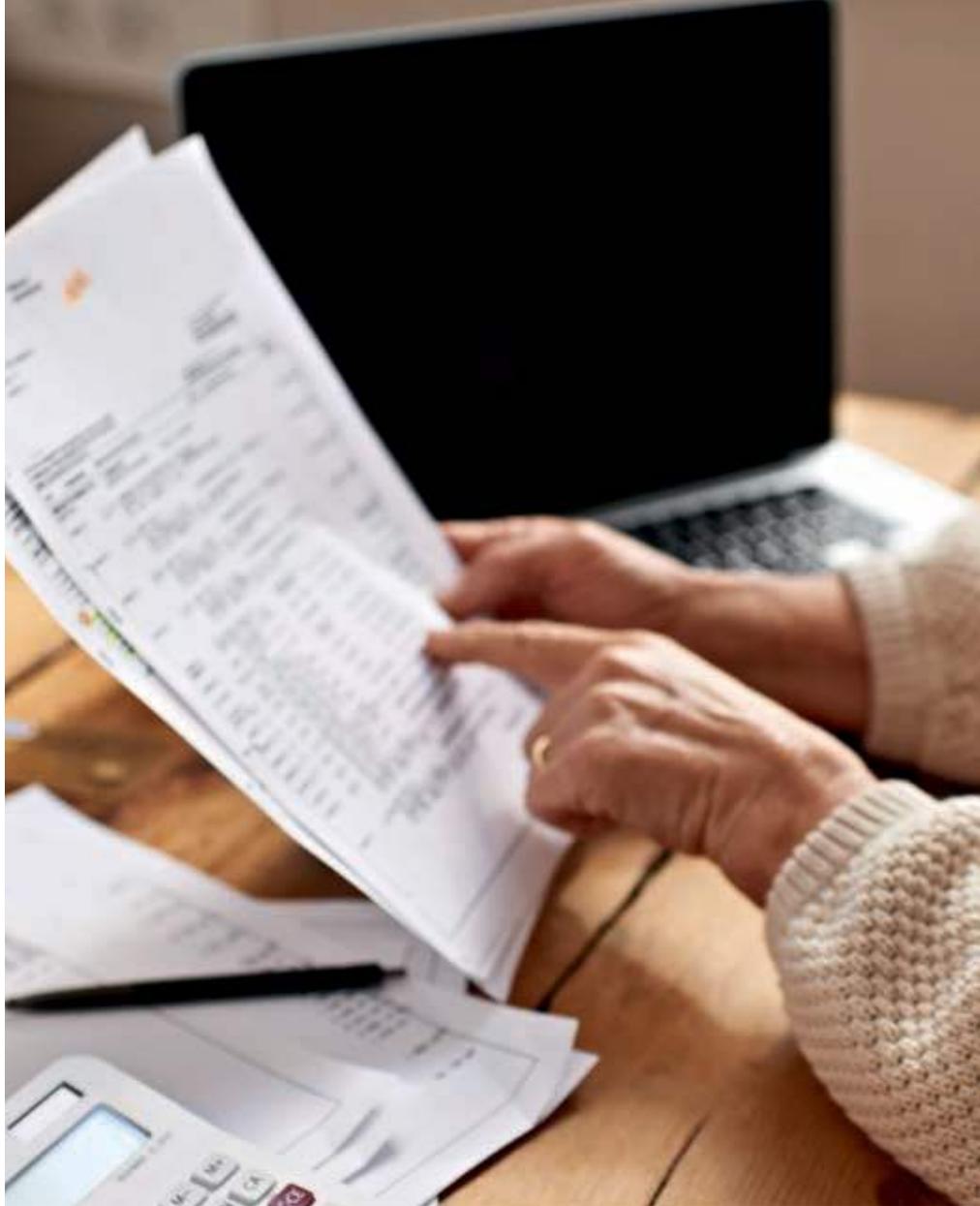
### Elternbefragung: So stellen Sie eine hohe Beteiligung sicher

- › verschiedene Wege nutzen, um die Befragung anzukündigen (etwa per E-Mail, Aushang, Elternzeitung ...)
- › begründen, warum die Teilnahme wichtig ist
- › mitteilen, wie lange die Bearbeitung des Fragebogens dauert
- › erklären, dass die Angaben anonym erfolgen
- › ankündigen, dass Ergebnisse und geplante Maßnahmen im Anschluss vorgestellt und diskutiert werden

Ein Beispiel für einen Ankündigungstext steht auf <https://www.topkita.de/topkita-fur-kitas> zur Verfügung. Die Befragung wird automatisiert ausgewertet. Die Ergebnisse stehen dem Kita-Team zur Verfügung und sind auf der TopKita-Website zu sehen. Kommentare, die Eltern in Freitext-Felder eingetragen haben, gehen exklusiv an die Kita. Sie sind auf dem Portal nicht sichtbar.

### Die Pilot-Kitas, die den Fragebogen testeten, berichteten unter anderem von folgenden Effekten ihrer Elternumfrage:

- › Viele Eltern lobten die Befragung und das dadurch sichtbare Engagement für die Weiterentwicklung der Kita-Qualität.
- › Themen, die im Vorfeld der Befragung von einigen Eltern eher kritisch diskutiert wurden, schnitten in der Gesamtbewertung durch



Als Team evaluieren wir die Kita am Ende auch selbst, wir drucken uns die Ergebnisse aus und besprechen neue Ziele und Handlungsmöglichkeiten.

viele Mütter und Väter deutlich positiver ab als erwartet.

- › Es gab Punkte, an denen die Rückmeldung der Eltern überraschte. Die Teams erarbeiteten Pläne für Veränderungen, die sie auf einem Elternabend im Anschluss an die Befragung vorstellten und diskutierten.
- › Manchen Müttern und Vätern war die pädagogische Begründung für bestimmte Regeln oder Vorgehensweisen in der Kita nicht klar. Auf Elternabenden konnten Kita-Leitungen und -Teams Diskussionsbeziehungsweise Kritikpunkte dadurch klären. In einigen Kitas stehen jetzt pädagogische Themen regelmäßig auf der Tagesordnung von Elternabenden.

### Selbstevaluation: Bogen vereinfachen den Prozess

Doch was Eltern sich von Kitas wünschen, muss nicht damit übereinstimmen, was Fachleute aus pädagogisch-professioneller Sicht für die Kinder als gut und wichtig erachten. Daher reicht es natürlich nicht aus, Eltern nach ihrer Meinung zu fragen. Dementsprechend stellt TopKita ein weiteres Instrument kostenfrei zur Verfügung: Es handelt sich dabei um Selbstevaluationsbogen.

Sie helfen Leitungen von Kindertageseinrichtungen und ihren Teams dabei, die eigene Arbeit besser einzuschätzen und einen Überblick über den Ist-Zustand der Qualität der eigenen alltäglichen Arbeit in ihrer Einrichtung zu gewinnen.

### Inhalte: Allgemeiner Teil

Die Evaluationsbogen enthalten einen allgemeinen Teil, der in der Regel von der Kita-Leitung bearbeitet wird. Er beinhaltet die Themenbereiche: Pädagogische Konzeption der Einrichtung, Qualitätsentwicklung und -sicherung, Einarbeitung, Fortbildung und Personalentwicklung sowie Elternkontakt und Elternkommunikation.

Zu jedem Bereich gibt es eine Reihe von Aussagen, die auf einer Fünfer-Skala von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“ zu bewerten sind. Beispiele für solche Aussagen sind: „Ich stelle sicher, dass in der Einrichtungskonzeption der Bildungsplan unseres Bundeslandes handlungsleitend konkretisiert ist“, „Das Betreuungspersonal wird in Verfahren systematischer Qualitätsentwicklung eingeführt“, „Dem Betreuungspersonal stehen aktuelle, fachbezogene Materialien zur beruflichen Weiterentwicklung in der Kita zur Verfügung (etwa Fachzeitschriften, Bücher, Videos)“ oder „Die Eltern jedes Kindes erhalten mindestens einmal im Jahr eine dokumentierte Rückmeldung zum Entwicklungsstand ihres Kindes“.

### Formulare zu den Bildungsbereichen

Weitere Bogen beziehen sich auf die unterschiedlichen Bildungsbereiche und werden von den jeweils zuständigen Fachkräften ausgefüllt. Dafür sollten diese ein Zeitfenster von etwa 45 Minuten veranschlagen. Die Bogen sind in folgende Sektionen gegliedert: Erzieher/in-Kind-Interaktion, Dokumentation und Weiterentwicklung, räumliche Gestaltung der Lernumgebung (innen und außen), vorbereitete Lernumgebung sowie pädagogische Planung.

### In diesen Bereichen sind Aussagen einzuschätzen wie:

- › „Ich habe einen ausreichenden Überblick darüber, welche Kinder ein hohes und welche ein eher

geringes Interesse für den Bildungsbereich zeigen.“

- › „Ich begleite kindliche Aktivitäten im Bildungsbereich bewusst durch Sprache, Gestik und Mimik.“
- › „Ich erstelle stets aktuelle Dokumentationen zu den Aktivitäten in meinem Bildungsbereich – sowohl für Eltern als auch für Kinder.“
- › „Der geeignete und großzügig bemessene Bereich kann von Kindern eigenständig genutzt werden.“
- › „Ich achte beständig auf eine geordnete, saubere und anregende Präsentation des Materials im Zusammenhang mit einer bewusst gestalteten Lernumgebung.“
- › „In der Regel habe ich ausreichend Zeit für die Gestaltung des Bildungsbereichs.“

### Wissenschaftlich fundierte Basis

Das TopKita Institut entwickelte den Bogen in Zusammenarbeit mit Fachkräften und unter Berücksichtigung des Nationalen Kriterienkatalogs sowie der Kindergarten-Einschätz-Skala (KES). Beides sind wissenschaftlich fundierte Leitlinien für Kita-Qualität, die unabhängig von bestimmten pädagogischen Konzeptionen den aktuellen Stand der Forschung sowie beispielgebender Praxis in Bezug auf eine qualitativ hochwertige Kita-Pädagogik abbilden.

Die TopKita-Evaluationsbogen komprimieren diese Vorgaben so, dass sie ein für die Umsetzung im Kita-Alltag gut handhabbares Format bieten, das wenig zusätzliche Arbeit bereitet.

### Feedback von außen – Motor für Weiterentwicklung

Doch Hand aufs Herz: Selbst wenn sich alle Team-Mitglieder um größte Ehrlichkeit und Objektivität bemühen, eine Selbstevaluation hat ihre natürlichen Beschränkungen. Besondere Qualitäten der eigenen Arbeit fallen oft gar nicht auf, weil sie so selbstverständlich erscheinen. Genauso tragen Gewohnheiten

oft dazu bei, dass die Beteiligten neue Möglichkeiten und alternative Handlungsmuster gar nicht in den Blick nehmen können. Wer sich weiterentwickeln möchte, benötigt daher auch ein fachlich fundiertes Feedback von außen. Dafür bietet das TopKita Institut ein sogenanntes externes Audit an. Dazu kommen Fachleute für einen Tag in die Einrichtung, begleiten den Alltag und sprechen mit Leitung und Fachkräften.

### Drei Sichtweisen im Vergleich

Basis ist ein Auditbogen, der mit dem Evaluationsbogen strukturell vergleichbar ist. Kita-Leitung und -Team erhalten direkt ein mündliches Feedback und später auch eine schriftliche Auswertung. Da alle drei Instrumente Ergebnisse zu übereinstimmenden Themen und Bereichen liefern, lassen sich die drei Sichtweisen gut vergleichen: die eigene, die der Eltern sowie die externer Fachleute. Diese Gesamtschau liefert spannende Erkenntnisse. Im Gegensatz zu den anderen beiden Instrumenten, die das Institut über topkita.de kostenfrei zur Verfügung stellt, ist ein externes Audit kostenpflichtig.

### Eine lohnende Investition

Doch die Investition lohnt sich: Wer regelmäßig externe Audits als dritten Baustein in seinen Qualitätsentwicklungsprozess integriert und die damit einhergehenden Veränderungschancen konsequent nutzt, beschleunigt damit die Weiterentwicklung seiner Einrichtung. Doch die Basis, auf der die Saat der Qualitätsverbesserung aufgeht, ist eine kooperative Kultur der gemeinsamen Weiterentwicklung in der Kita. Wir sollten nicht vergessen: Wie die Kinder, die wir begleiten, sind auch wir immer Lernende und auf einem Entwicklungsweg. Lassen wir uns doch einfach öfter von den Kindern inspirieren, die diesen Weg stets offen, freudig und voller Neugier beschreiten. ◀