

Stadt
Luzern

Kinder Jugend Familie

Pädagogische Qualität entwickeln

Leitfaden für die Reflexion und
Teamarbeit in der familiener-
gänzenden Kinderbetreuung



Ein Projekt der Stadt Luzern zur
Nutzbarmachung des Orientierungs-
rahmens für frühkindliche Bildung,
Betreuung und Erziehung in der Schweiz

Vorwort.....	3
1 Aufbau und Anwendung.....	5
2 Allgemeine Voraussetzungen und Vorbereitungen	8
3 Schritt-für-Schritt-Anleitung für die praktische Arbeit im Team.....	12
Die Arbeitsschritte im Überblick	13
Schritt 1: Zeit- und Arbeitsplan	14
Schritt 2: Motivation durch Kitaleitung	15
Schritt 3: Standortbestimmung	16
Schritt 4: Handlungsbedarf benennen.....	18
Schritt 5: Ziele definieren	23
Schritt 6: Massnahmen planen.....	25
Schritt 7: Umsetzen.....	29
Schritt 8: Ergebnisse prüfen	30
Schritt 9: Handeln	33
4 Anhang: Arbeitsvorlagen	35
Anhang 1: Planungstabelle	36
Anhang 2: Feedbackregeln	38
Anhang 3: Individuelle Standortbestimmung	39
Anhang 4: Qualitätsprofil	42
Anhang 5: Arbeitsraster	43
Anhang 6: Evaluationsplan	45
Anhang 7: Evaluationsbericht.....	46
5 Quellenverzeichnis.....	47

Vorwort

Der Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz wurde vom Marie Meierhofer Institut für das Kind, Zürich, im Auftrag der Schweizerischen UNESCO-Kommission und des Netzwerks Kinderbetreuung Schweiz erarbeitet. Er soll die Qualitätsentwicklung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung stärken und anregen. In einer ersten Projektphase („Erarbeitung und Vernetzung“) konnten Leitende und Mitarbeitende der Kindertagesstätten in der Stadt Luzern dieses Grundlageninstrument in verschiedenen Settings kennenlernen.

Um eine Brücke von der theoretischen Grundlage zum Alltag in der Kindertagesstätte zu schlagen, entwickelte die Stadt Luzern zusammen mit vier Leiterinnen von Kindertagesstätten in der zweiten Projektphase („Anwendung und Erprobung“) 2012–2014 einen Leitfaden zur systematischen Qualitätsentwicklung anhand der Leitprinzipien des Orientierungsrahmens.

Der erste Entwurf des Leitfadens konnte 2013–2014 in den Kindertagesstätten mit den Teams getestet werden. Dazu bereiteten sich die Leiterinnen in Workshops mit Unterstützung der Stadt Luzern auf die Umsetzung vor. Die gemachten Erfahrungen ermöglichten die kontinuierliche Weiterentwicklung des Leitfadens und seiner Arbeitsinstrumente.

Unser Ziel ist, weitere Leitende von Kindertagesstätten mithilfe dieses Leitfadens und mit praktischer Begleitung in die Qualitätsentwicklung im Team einzuführen. Der Leitfaden soll sie Schritt für Schritt durch den standardisierten Prozess begleiten und ihnen eine systematische Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität ermöglichen.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Beteiligten für ihr Mitwirken, insbesondere bei den Leiterinnen der Kindertagesstätten, die mit sehr engagiertem Einsatz und viel Kreativität und Praxiserfahrung den Leitfaden wesentlich mitgestaltet haben.

Stadt Luzern
Kinder Jugend Familie
Vorschulalter

Arbeitsgruppe

Ramona Günther, Patrizia Rosa, Kita Eichhörnli Luzern

Michèle Garrn, Leiterin Kita Taff Luzern

Jolanda Nussbaumer, Chinderhus Maihof, Luzern

Andrea Sieger, Berufsbildungszentrum Luzern

Thomas Jaun, Höhere Fachschule für Kindererziehung HfK Zug

Monika Hürlimann, Stadt Luzern (Projektleitung)

Projektpartner Umsetzung

Kita Eichhörnli, Leolea, Luzern

Kita Taff, Luzern

Chinderhus Maihof, Luzern

Kita Kiriku, Luzern

Begleitung

Isabelle Rüttimann, Netzwerk Kinderbetreuung Schweiz

Claudia Huser, Stadt Luzern

Titelbild: Fabian Runkel, Luzern

1 Aufbau und Anwendung

Aller Anfang ist nicht immer schwer! Dieser Leitfaden richtet sich an Leitende von Kindertagesstätten, im Folgenden Kitaleitende genannt, und erleichtert den Einstieg in die Qualitätsentwicklung. Die Auseinandersetzung im Team kann zu einem spannenden, teambildenden und motivierenden Erlebnis werden!

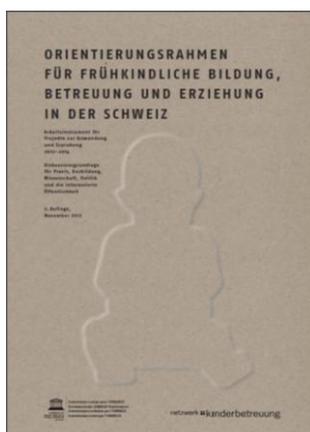
Qualität durch ständige Qualitätsentwicklung

Qualität wird als Prozess verstanden, der die Erwartungen, Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Kinder, Eltern, Mitarbeitende, Politik und Verwaltung, Arbeitgeber, Partnerorganisationen usw.) und die sich laufend verändernden Gegebenheiten (sozialer und gesellschaftlicher Wandel, politische und wirtschaftliche Unterstützung, fachliche Erkenntnisse und öffentliche Diskussionen usw.) berücksichtigt. Qualität ist somit ein Kontinuum: Sie findet nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt statt, sondern verläuft kontinuierlich, fortlaufend, prozesshaft.

Der Leitfaden für die Reflexion und Teamarbeit

Unser **Leitfaden** begleitet Sie Schritt für Schritt durch diesen Prozess. Dazu wählen Sie ein für Ihre Kindertagesstätte aktuelles Leitprinzip aus dem **Orientierungsrahmen** für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung aus und durchlaufen zusammen mit dem Team sorgfältig alle Prozessschritte der Qualitätsentwicklung. Die dabei gemachten Erfahrungen werden es Ihnen erleichtern, den Leitfaden für weitere Leitprinzipien anzuwenden und somit Ihre pädagogische Arbeit systematisch zu reflektieren, weiterzuentwickeln, schriftlich festzuhalten und regelmässig zu überprüfen.

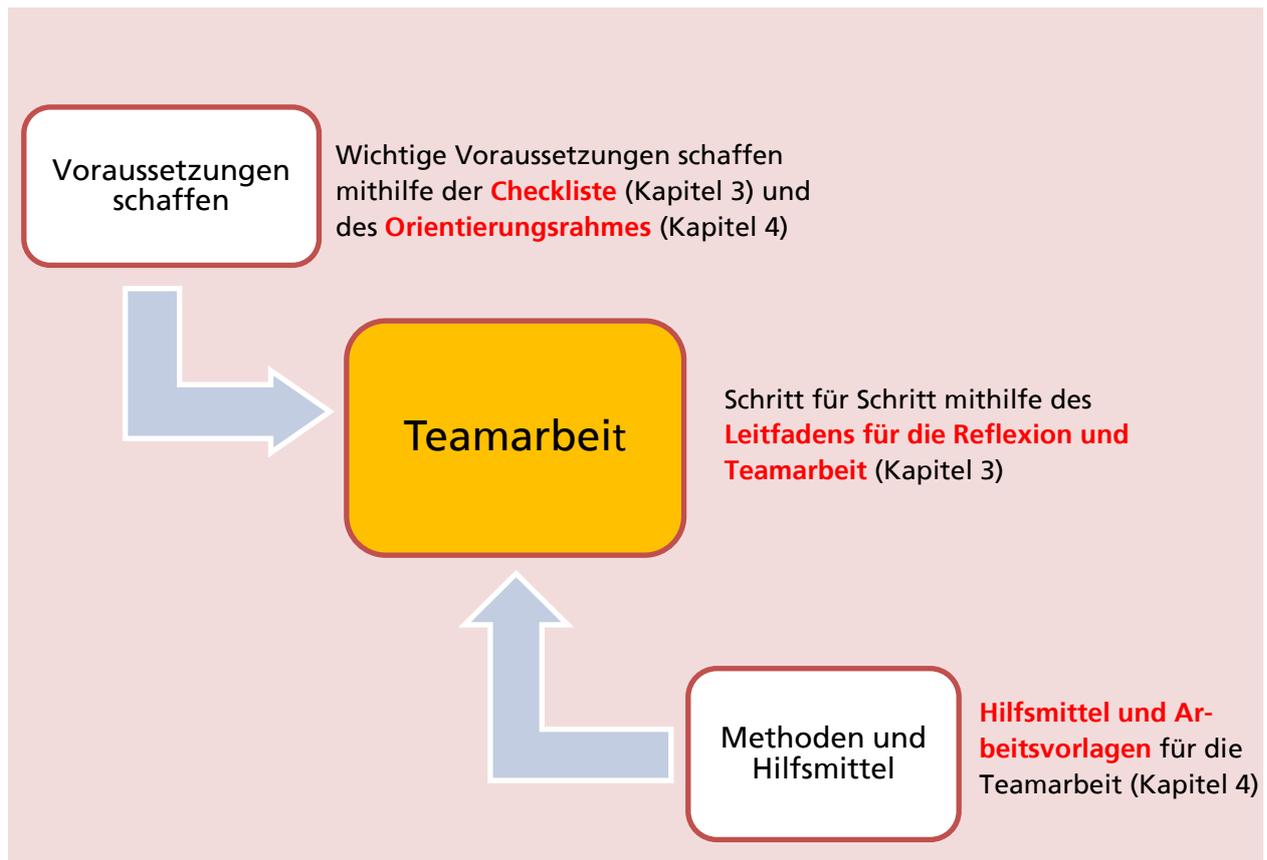
Der Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz



Der Orientierungsrahmen wurde vom Marie Meierhofer Institut für das Kind ausgearbeitet und 2012 von der Schweizerischen UNESCO-Kommission und dem Netzwerk Kinderbetreuung Schweiz herausgegeben. Er soll den verschiedenen Akteuren eine gemeinsame Perspektive bieten und die Qualitätsentwicklung in der pädagogischen Arbeit mit Kleinkindern stärken und anregen.

Das Dokument kann Ihnen als Grundlage und Orientierungshilfe für die Qualitätsentwicklung dienen und aufzeigen, anhand welcher Themen pädagogische Qualität entwickelt und beurteilt werden kann.

Der Orientierungsrahmen besteht aus drei Teilen. Unser Leitfaden arbeitet ausschliesslich mit dem Teil 2 „Leitprinzipien“. Die sechs Leitprinzipien bilden das Kernstück des Orientierungsrahmens. Sie formulieren zentrale Aspekte für Menschen, die mit Kindern arbeiten oder leben, und greifen verschiedene Themenaspekte auf.



Dieser Leitfaden ist ein Begleitinstrument zum Orientierungsrahmen für die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz. Wenn Sie mit Ihrem Team die pädagogische Arbeit in Ihrer Kindertagesstätte überprüfen möchten, um noch besser zu werden, starten Sie mit dem

Kapitel 2 Allgemeine Voraussetzungen und Vorbereitungen. Dort werden mittels Checkliste Voraussetzungen beschrieben, die erfüllt werden sollten, bevor Sie mit der eigentlichen Teamarbeit beginnen. Wenn alle diese Voraussetzungen geklärt sind, fahren Sie weiter mit dem nächsten Kapitel.

Kapitel 3 Schritt für Schritt – Leitfaden für die pädagogische Qualitätsentwicklung im Team. Der Leitfaden führt Sie in neun detailliert beschriebenen Schritten durch den Prozess. Dieser kann mehrere Monate dauern, je nach Zeitressourcen. Trotz strukturiertem und systematischem Vorgehen mit diesem Leitfaden ist es der Kitaleitung möglich, die Teamarbeit abwechslungsreich zu gestalten. Mit der Erfahrung und Routine können Sie unterschiedliche Methoden situativ anwenden. Diese sind entweder in den markierten Feldern des Leitfadens kurz und einfach beschrieben oder im nächsten Kapitel zu finden.

Kapitel 4 Anhang: Arbeitsvorlagen. Hier sind sämtliche Arbeitsanleitungen, Vorlagen oder Kopiervorlagen verfügbar. Im Anhang 8 finden Sie zudem die sechs Leitprinzipien des Orientierungsrahmens. Sämtliche Dokumente können Sie auch in elektronischer Form im Toolpool der Stadt Luzern unter www.kinderbetreuung.stadt Luzern.ch kostenlos herunterladen.

2 Allgemeine Voraussetzungen und Vorbereitungen

Voraussetzungen für die Arbeit im Team

Qualität in der familienergänzenden Kinderbetreuung findet vor Ort statt. Bevor Sie mit der Arbeit im Team beginnen, klären Sie folgende Fragen:

- **Sich orientieren**

Erstens braucht es eine Verständigung über **Ziele, Werte und Normen**. Diese werden oft mit dem Begriff der **pädagogischen Orientierung** beschrieben. Der Dialog über die Überzeugungen und Werthaltungen der Erziehenden ist ein wichtiger Baustein, um eine zielorientierte Qualitätsentwicklung zu realisieren: Was definieren wir gemeinsam als gute Qualität? Wohin wollen wir? Woran erkennen wir gute Qualität und was ist uns wichtig dabei?

Der Orientierungsrahmen bietet für diese organisationsinterne Verständigung über Ziele, Werte und Normen eine gute Diskussionsgrundlage. Er beschreibt wegweisende Erkenntnisse zur frühen Kindheit. Sie sind Orientierungswerte, und die dazugehörigen Leitprinzipien stellen Ziele der pädagogischen Arbeit dar (wo wollen wir hin mit unserer pädagogischen Arbeit?). Die Folgerungen aus den Leitprinzipien können als Ausgangslage für die Diskussion und die Selbstreflexion dienen (wie wollen wir unseren Orientierungswert erreichen?).

★ **Check** Wollen Sie den Orientierungsrahmen als Diskussionsgrundlage? Machen Sie sich mit dem Orientierungsrahmen vertraut und prüfen Sie, ob das Dokument Ihnen und Ihrem Team als Orientierung und Diskussionsgrundlage dienen kann.

- **Einen Rahmen schaffen**

Qualitätsentwicklung sollte *zweitens* **strukturiert** und in einem **ständigen Prozess** erfolgen. Dies bedeutet, es muss **bewusst Raum** beziehungsweise **Zeit** für dieses Thema geschaffen werden. Deshalb ist es unumgänglich, dass Qualitätsentwicklung von der **Trägerschaft** einer Organisation ideell gestützt und dafür **Ressourcen** zur Verfügung gestellt werden. Zudem ist es hilfreich, das Vorgehen und die Verantwortlichkeiten bei der Qualitätsentwicklung als Teil eines Qualitätsmanagements bei der Organisation schriftlich festzuhalten.

★ **Check** Haben Sie die Unterstützung der Trägerschaft? Ist die bevorstehende Aufgabe schriftlich festgehalten (als Auftrag, in Protokollen), damit Sie sich darauf stützen können?

- **Phasen der Qualitätsentwicklung verstehen**

Die Qualitätsentwicklung wird *drittens* durch die ständige Wiederholung der Plan-Do-Check-Act-Phasen erreicht. Dieser Kreis ist die Grundlage für die Qualitätsentwicklung (QE), die nicht in erster Linie auf die Qualitätssicherung abzielt, sondern vor allem auf das Lernen und das Verbessern einer Organisation. Dabei stehen nicht die individuellen Leistungen der Mitarbeitenden im Zentrum, sondern die Organisation als Ganzes ist Gegenstand der Reflexion.



★ **Check** Können Sie die vier beschriebenen Phasen der Qualitätsentwicklung nachvollziehen und verstehen? Achtung: Die effektive Planung erfolgt später in Kapitel 3.

- **Beteiligte einbinden**

Viertens sollen alle direkt betroffenen Personen in der familienergänzenden Kinderbetreuung zur geeigneten Zeit in den Prozess eingebunden werden. Dies bedeutet, dass neben dem pädagogischen Fachpersonal, der Kitaleitung und den Trägerschaften auch die Kinder und die Eltern entsprechend ihren Möglichkeiten und Bedürfnissen in die Aktivitäten der Qualitätsentwicklung einbezogen werden. Eine Organisation kann sich nur entwickeln, wenn alle Beteiligten einen Beitrag dazu leisten.

☆ **Check** Haben Sie festgelegt, mit welchen hilfreichen „Partnern“ Sie starten (Trägerschaft, Gruppenleitende, Miterziehende, Praktikantinnen und Praktikanten)? Haben Sie sich Gedanken gemacht, wen Sie zu einem späteren Zeitpunkt mit einbeziehen (Mitarbeitende Küche, Eltern, Kinder, externe Partner)?

▪ **Beteiligte motivieren**

Sind die Beteiligten motiviert, geht alles viel leichter oder wird überhaupt erst möglich. Die Motivation der Mitarbeitenden hängt von vielen Faktoren ab und lässt sich auf die Schnelle nicht herbeiführen. Sie ist eine der wichtigsten Faktoren für die Weiterentwicklung der Qualität. Arbeitsbedingungen und -atmosphäre, angemessene Herausforderungen und Perspektiven, Partizipation, Anerkennung und Wertschätzung sind weitere wichtige Voraussetzungen.

Manche Mitarbeitende werden nicht gerne unvermittelt vor vollendete Tatsachen gestellt. Deshalb kann es hilfreich sein, die Mitarbeitenden bereits in der Phase der Orientierung und Ideenentwicklung angemessen zu informieren, das Vorhaben zur Diskussion zu stellen und dabei den Gewinn des Prozesses zu betonen.

Verschiedene Materialien wie der Orientierungsrahmen zu den Leitprinzipien können zur Visualisierung herbeigezogen werden.

„Wir könnten schon, wenn wir mehr ... hätten.“: Das ist eine Äusserung, die häufig ins Feld geführt wird, wenn es darum geht, sein eigenes Tun und Handeln zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln. Animieren Sie die Teammitglieder, vorhandene Rahmenbedingungen und Ressourcen zu akzeptieren und dabei ihre Grenzen auszuloten. Dies stellt hohe Anforderungen an Sie als Leitungsperson.

☆ **Check** Sind Sie selber motiviert, als gutes Beispiel voranzugehen und andere zu motivieren? Wissen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeitenden motivieren können (Weiterbildung, Teamanlass usw.)?

☆ **Check** Haben Sie die Teammitglieder im Groben in Ihre Pläne eingeweiht und sich darüber ausgetauscht? Kennen Sie ihre Bedürfnisse und wissen Sie, wer sich gerne aktiver beteiligen möchte?

Los geht's...

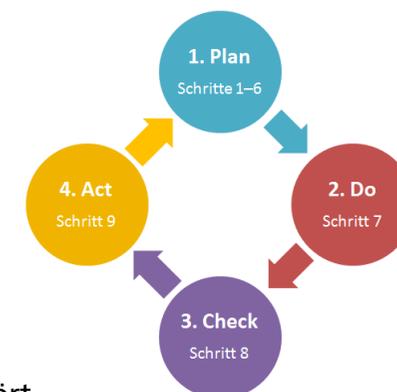
Können Sie alle Checkfragen mit Ja beantworten? Dann sind Sie gut vorbereitet, mit Unterstützung des nachfolgenden Leitfadens die systematische Qualitätsentwicklung zusammen mit Ihrem Team in Angriff zu nehmen.

Viel Spass!

3 Schritt-für-Schritt-Anleitung für die praktische Arbeit im Team

Die Arbeitsschritte im Überblick

In der Einleitung haben Sie den Kreislauf der Qualitätsentwicklung kennengelernt, der vier verschiedene Phasen beinhaltet, die wiederholend durchlaufen werden (Grafik rechts).



Die Grafik unten zeigt die neun Arbeitsschritte, die Sie während eines Qualitätsentwicklungskreislaufs durchlaufen. An der Farbe ist ersichtlich, zu welcher Phase der Qualitätsentwicklung der jeweilige Schritt gehört.

Die Grafik wird Sie durch den Leitfaden führen, sodass Sie sich stets innerhalb des Kreislaufs orientieren können.





SCHRITT 1: ZEIT- UND ARBEITSPLAN

Ziel: Die zeitliche, inhaltliche und personelle Planung liegt vor und ermöglicht einen organisierten und strukturierten Prozessstart.

VORBEREITUNG DER KITALEITUNG

Aufgabe ☞☞ Planungstabelle

60 Min.

Eine sorgfältige Planung ist sehr wichtig; sie vereinfacht alle weiteren Schritte. Dafür brauchen Sie Zeit, Ruhe und einen Überblick über vorhandene Zeit-, Personal-, Fach- und Finanzressourcen. Die *Planungstabelle* in Anhang 1 (S. 36–37) hilft Ihnen, alle Schritte sorgfältig zu planen und den Überblick zu bewahren, wann Sie welchen Schritt starten und abschliessen wollen, welche Methode Sie anwenden und wer wofür zuständig ist.

Berechnen Sie die Termine grosszügig und realistisch: Planen Sie Pufferzeiten mit ein, berücksichtigen Sie dabei auch die Ferienzeiten. Beziehen Sie in Zukunft Ihre Planungstabelle bei der Gestaltung der Dienstpläne mit ein.

Aufgabe ☞☞ Rollen und Regeln festlegen

Eine wichtige Voraussetzung für die Reflexion im Team ist Vertrauen. Ein angenehmer Rahmen und die wertschätzende Haltung der Kitaleitenden und der Trägerschaft können einen Beitrag leisten. Es ist hilfreich, an jedem Teamanlass wichtige Teamregeln zu definieren:

- **Vertraulichkeit:** Alle Mitarbeitenden verpflichten sich zur Vertraulichkeit. Sie als Leitende müssen glaubhaft versichern und sicherstellen, dass die Äusserungen der Mitarbeitenden keine Auswirkungen auf den Lohn oder die Mitarbeiterqualifikation haben.
- **Offenheit und Lernbereitschaft:** Die Mitarbeitenden haben die Bereitschaft zu lernen und sehen den Dialog als ein „gemeinsames Denken“. Damit die Qualitätsentwicklung gelingt, müssen die Teilnehmenden den Mut haben, sich selber zu hinterfragen und Neues zu erkunden – mit dem Ziel, dadurch noch besser zu werden.
- **Konstruktive Kommunikation:** Die Mitarbeitenden hören sich gegenseitig zu und reden respektvoll miteinander. Mehr unter *Feedbackregeln* in Anhang 2 (S. 38).

Aufgabe ☞☞ Inhaltlichen Rahmen definieren

30 Min.

Entscheiden Sie je nach Aktualität, welches Leitprinzip Sie und Ihr Team als Erstes bearbeiten.

SCHRITT 2: MOTIVATION DURCH KITALEITUNG

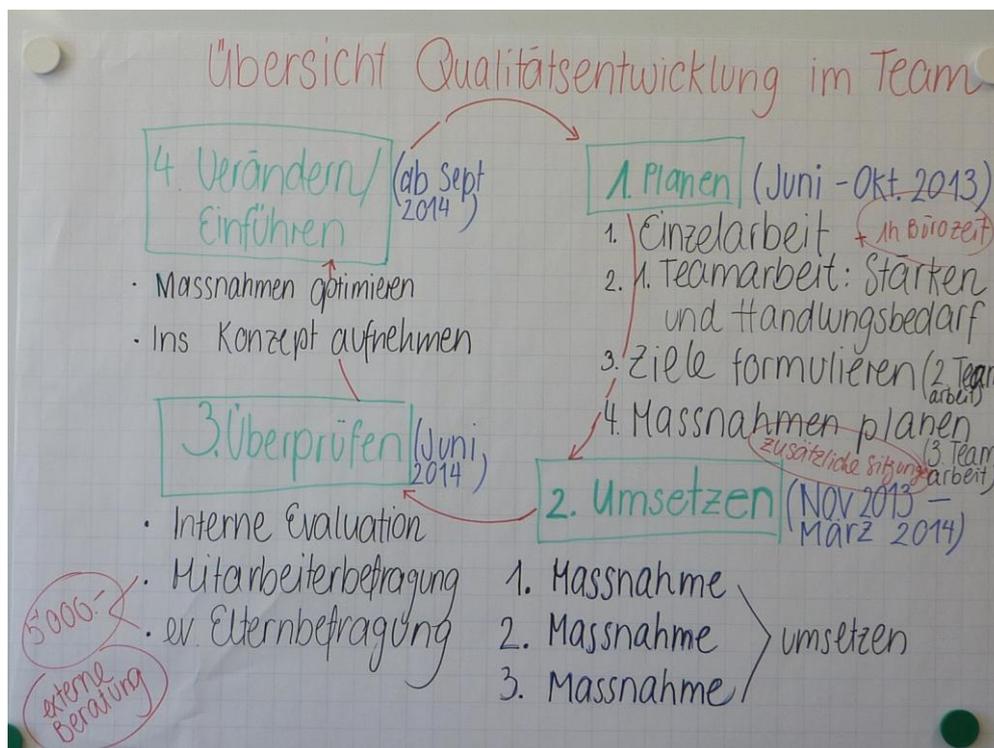
- Ziel 1:** Alle beteiligten Mitarbeitenden sind informiert und wissen, was sie erwartet.
Ziel 2: Alle Beteiligten sind motiviert, einen Beitrag an das Gelingen zu leisten.

Aufgabe ☞☞ Mitarbeitende informieren und motivieren

20 Min.

Geben Sie den Mitarbeitenden einen ersten, kurzen Einblick in

- die **Phasen** der Qualitätsentwicklung,
- den ungefähren **Zeitplan**,
- die zur Verfügung stehenden **Ressourcen** (Zeit, Material, Finanzen, Personal usw.).



1: Beispiel Übersicht Qualitätsentwicklungsprozess

Motivation der Mitarbeitenden

- Sprechen Sie Ihren Mitarbeitenden Ihr Vertrauen aus, erwähnen Sie ihre Stärken.
- Gestalten Sie dieses Informationsgespräch vergnüglich und lustvoll: Laden Sie die Mitarbeitenden ein, mit Ihnen gemeinsame Visionen zu entwickeln. Bilder, Collagen, Texte, Sprüche, Gedichte können unterstützen.
- Stellen Sie einen „Teampreis“ oder einen (symbolischen) Bonus in Aussicht.



SCHRITT 3: STANDORTBESTIMMUNG

Ziel 1: Die individuellen Standortbestimmungen der Teammitglieder liegen vor.
Ziel 2: Aus den individuellen Standortbestimmungen ist ein gemeinsames Qualitätsprofil für das Team abgeleitet.

KITALEITUNG

Aufgabe ☞☞ **Mitarbeitende einführen**

20 Min.

Führen Sie die Mitarbeitenden an einer Teamsitzung sorgfältig in die nachfolgende Einzelarbeit ein. Vereinbaren Sie, wo und bis wann diese Einzelarbeit gemacht werden muss (in der Kindertagesstätte, zu Hause).

EINZELARBEIT MITARBEITENDE

Aufgabe ☞☞ **Individuelle Standortbestimmung**

60 Min.

Die Mitarbeitenden und die Kitaleitung lesen das ausgewählte Leitprinzip des Orientierungsrahmens in Ruhe und alleine durch und machen sich zu den unten stehenden Fragen Gedanken. Dabei soll beachtet werden, dass es in diesem Schritt um das eigene Handeln geht und nicht die Arbeit der anderen oder des Teams als Ganzes beurteilt werden soll.

Die Arbeitsvorlage *Individuelle Standortbestimmung* für die Einzelarbeit steht im Anhang 3 (S. 39–41) als Kopiervorlage zur Verfügung. Alle Mitarbeitenden, auch die Kitaleitung, tragen ihre Einschätzungen dort ein. Alle geben die ausgefüllte Arbeitsvorlage zur vereinbarten Zeit der Kitaleitung ab.

Weitere Arbeitsvariante ☞ Individuelle Standortbestimmung in Zweierarbeit.

Meine Stärken

Fragen

Welche Folgerungen liegen mir am Herzen und welchen schenke ich schon jetzt viel Aufmerksamkeit? Wie handle ich konkret? Welche Methoden, welches Material benutze ich?

Mein Verbesserungspotenzial

Welche Folgerungen sind für mich neu? Welche machen mich unsicher? Welche verstehe ich nicht? Wo mache ich noch wenig? Was hindert mich daran, diese Folgerungen auszuüben?



NACHBEARBEITUNG KITALEITUNG

Aufgabe ☞☞ Qualitätsprofil erstellen

120 Min.

Die individuellen Einschätzungen der Mitarbeitenden werden nun von der Kitaleitung gebündelt, um daraus die Stärken und das Verbesserungspotenzial in Bezug auf das gesamte Team ableiten zu können.

Dazu können die einzelnen Zeilen aus den ausgefüllten Standortbestimmungen ausgeschnitten und nach Stärken und Verbesserungspotenzialen sortiert werden.

Eine **Stärke** liegt vor,

- wenn Mitarbeitende die Stärken begründen konnten (Spalten 1–3 sind ausgefüllt und nachvollziehbar).

Verbesserungspotenzial liegt vor,

- wenn die Mitarbeitenden Aha-Erlebnisse hatten und offene Fragen und Unsicherheiten beschrieben wurden,
- wenn angebliche Stärken vorliegen, diese aber nicht konkret begründet werden konnten,
- wenn Themen unterschiedlich bewertet wurden (z. B. zweimal als Stärke, dreimal als Handlungsbedarf oder zweimal als Stärke und zweimal als Handlungsbedarf).

Mehrfachnennungen und ähnlich umschriebene Themen werden zusammengefasst und mit der Anzahl Nennungen in die Arbeitsvorlage *Qualitätsprofil* eingetragen (Anhang 4, S. 42).

QUALITÄTSPROFIL				
+ STÄRKEN +		– VERBESSERUNGSPOTENZIAL –		
WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	PRIORITÄT
Schenken Kindern viel Aufmerksamkeit, lassen sie nie alleine	4	Wir halten das Bezugspersonenkonzept zu wenig ein	3	
Bezugspersonensystem für Kinder ab zwei Tagen pro Woche	4	Babys sind zu wenig gut betreut	2	
Wir sprechen in unserer Kita sieben Sprachen und können die meisten Kinder in der Muttersprache verstehen	2	Es ist zu laut (Akustik der Räume)	3	
		Wir haben zu wenig Rhythmus im Tagesablauf, manchmal Chaos	3	

2: Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage Qualitätsprofil



SCHRITT 4: HANDLUNGSBEDARF BENENNEN

Ziel 1: Die Schwerpunktthemen des Teams sind zur weiteren Bearbeitung definiert.

Ziel 2: Die Stärken des Teams sind sichtbar gemacht, und das Verbesserungspotenzial des Teams ist festgehalten.

TEAMARBEIT

Aufgabe ☞☞ Qualitätsprofil präsentieren

10 Min.

Präsentieren Sie das Qualitätsprofil dem Team, am besten auf einem grossen Plakat. Gehen Sie wie folgt vor:

- Erinnern Sie an die Teamregeln.
- Beginnen Sie dann mit der Präsentation der Stärken.
- Danach präsentieren Sie die Themen mit Verbesserungspotenzial.

Die Plakatpräsentation bildet die Grundlage der nachfolgenden Diskussion.

Aufgabe ☞☞ Qualitätsprofil diskutieren

60 Min.

Alle Mitarbeitenden werden eingeladen, sich nochmals, dieses Mal gemeinsam im Plenum, zu den Themen der Stärken und mit Verbesserungspotenzial zu äussern. Neue Äusserungen und Gründe, die einen Konsens im Team finden, werden dazugeschrieben. Weitere Veränderungen sind ebenfalls möglich.

Es darf eine fachliche Diskussion und Auseinandersetzung entstehen (ca. 60 Min.) über Grundlagen und Ansätze in der Kleinkindpädagogik und im Elementarbereich, ihre zugrunde liegenden Werte und ihre Bedeutungen für das Team und den Betrieb.

Achten Sie als Leitende während des ganzen Prozesses darauf, das gewählte Leitprinzip und seine Folgerungen im Fokus zu behalten und nicht auf andere Themen abzuschweifen.

Falls wenig Inputs zu den Stärken und Schwächen aus dem Team kommen, lesen Sie gemeinsam mit dem Team das gewählte Leitprinzip nochmals (laut) durch, vielleicht Satz für Satz, und reflektieren Sie mit dem Team die Fragen analog der individuellen Standortbestimmung:

Fragen

Unsere Stärken

Welche Folgerungen liegen uns (der Mehrheit) am Herzen? Welchen schenken wir schon jetzt viel Aufmerksamkeit? Wie handeln wir konkret? Welche Methoden, welche Materialien nutzen wir dazu? Auch ganz triviale Handlungen können Stärken sein, wenn sie vom Team gemeinsam getragen und bewusst und gezielt in die Betreuung einfließen (siehe Beispiele im Arbeitsblatt Individuelle Standortbestimmung).

Unser Verbesserungspotenzial

Welche Folgerungen sind für uns neu bzw. Aha-Erlebnisse? Welche machen uns unsicher? Welche verstehen wir nicht? Wo machen wir noch wenig? Was hindert uns daran, diese Folgerung auszuüben?

Aufgabe 🖱️🖱️ Schwerpunktthemen definieren

15 Min.

Stärken

Sind die Stärken mehrfach genannt und umschrieben, gut begründet worden beziehungsweise einheitlichen Grundlagen und Vorgehen zugeschrieben und in der Diskussion von der Mehrheit des Teams als Stärke anerkannt worden, sollen sie gewürdigt und sichtbar gemacht werden.

Tipps

Mit Wertschätzung Motivation schaffen

- Würdigen Sie die Stärken im Team. Diese können zum Beispiel als Motivation in der Kita aufgehängt und/oder in wegweisende Unterlagen wie Konzepten, Leitbildern, Jahresbericht usw. integriert werden.
- Würdigen Sie die Offenheit und das selbstreflexive Verhalten des Teams.

Verbesserungspotenzial

Betrachten Sie nun die Themen mit Verbesserungspotenzial und wählen Sie zusammen mit dem Team diejenigen Themen aus, die in diesem Prozess behandelt werden sollen (siehe Abbildung Beispiel *Qualitätsprofil*, orange Schrift). Das sind Ihre Schwerpunktthemen.

Zwei bis drei Schwerpunktthemen sind vielleicht schon genug. Beachten Sie dabei die zeitlichen, finanziellen und weiteren Ressourcen, ohne jedoch die unbequemen Themen ausser Acht zu lassen.

Bei der Auswahl der Schwerpunktthemen helfen Ihnen und dem Team folgende Fragen:

Fragen

1. Wo und wann im Alltag der Kindertagesstätte kommt dieses Thema zum Tragen?
2. Wie wichtig und aktuell ist das Thema für uns? Warum?
3. Möchten wir dieses Thema jetzt als Schwerpunkt definieren oder behandeln wir es erst später?

Weitere Arbeitsvariante ☞ Bei den Fragen 2 und 3 kann mit einer Punkteskala 1–10 gearbeitet werden, oder jede Mitarbeiterin kann einen Punkt auf ihr wichtigstes Thema setzen.

QUALITÄTSPROFIL				
+ STÄRKEN +		– VERBESSERUNGSPOTENZIAL –		
WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	PRIORITÄT
Schenken Kindern viel Aufmerksamkeit, lassen sie nie alleine	4	Wir halten das Bezugspersonenkonzept zu wenig ein	3	
Bezugspersonensystem für Kinder ab zwei Tagen pro Woche	4	Babys sind zu wenig gut betreut	2	
Wir sprechen in unserer Kita sieben Sprachen und können die meisten Kinder in der Muttersprache verstehen	2	Es ist zu laut (Akustik der Räume)	3	
		Wir haben zu wenig Rhythmus im Tagesablauf, manchmal Chaos	3	

3: Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage Qualitätsprofil, Auswahl Schwerpunktthemen

Aufgabe ☞☞ Schwerpunktthemen priorisieren

10 Min.

Nach der Auswahl der Schwerpunktthemen setzen Sie Prioritäten, welches Thema als Erstes, als Zweites, als Drittes usw. behandelt werden soll (siehe Abbildung Beispiel Qualitätsprofil, orange Schrift).



QUALITÄTSPROFIL				
+ STÄRKEN +		- VERBESSERUNGSPOTENZIAL -		
WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	PRIORITÄT
Schenken Kindern viel Aufmerksamkeit, lassen sie nie alleine	4	Wir halten das Bezugspersonenkonzept zu wenig ein	3	1
Bezugspersonensystem für Kinder ab zwei Tagen pro Woche	4	Babys sind zu wenig gut betreut	2	2
Wir sprechen in unserer Kita sieben Sprachen und können die meisten Kinder in der Muttersprache verstehen	2	Es ist zu laut (Akustik der Räume)	3	-
		Wir haben zu wenig Rhythmus im Tagesablauf, manchmal Chaos	3	3

4: Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage Qualitätsprofil, Priorisierung Schwerpunktthemen



NACHBEARBEITUNG KITALEITUNG

Aufgabe ☞☞ Stärken sichtbar machen, Verbesserungspotenzial festhalten

60 Min.

Überprüfen Sie, ob die Stärken schon an einem geeigneten Ort festgehalten und sichtbar gemacht sind, z. B. im Leitbild oder im pädagogischen Konzept. Falls nicht, legen Sie fest, wo das geschehen soll (siehe Abbildung Beispiel *Qualitätsprofil*, orange Schrift).

QUALITÄTSPROFIL				
+ STÄRKEN +		- VERBESSERUNGSPOTENZIAL -		
WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	WAS?	ANZAHL NENNUNGEN	PRIORITÄT
Schenken Kindern viel Aufmerksamkeit, lassen sie nie alleine → siehe Leitsätze Kita, Haltung Gruppenleitung	4	Wir halten das Bezugspersonenkonzept zu wenig ein	3	1
Bezugspersonensystem für Kinder ab zwei Tagen pro Woche → siehe pädagogisches Konzept Kita	4	Babies sind zu wenig gut betreut	2	2
Wir sprechen in unserer Kita sieben Sprachen und können die meisten Kinder in der Muttersprache verstehen → fehlt !! → gehört auf die Webseite, evtl. in den Elternbrief	2	Es ist zu laut (Akustik der Räume)	3	-
		Wir haben zu wenig Rhythmus im Tagesablauf, manchmal Chaos	3	3

5: Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage Qualitätsprofil, Verankerung Stärken

Nehmen Sie nun die Arbeitsvorlage *Arbeitsraster* (Anhang 5, S. 43–44) und tragen Sie die Schwerpunktthemen ein, denen Sie sich in diesem Prozess widmen wollen. Begründen Sie die Wahl der einzelnen Schwerpunktthemen mit den Argumenten aus den individuellen Standortbestimmungen und der Diskussion.

UNSER PÄDAGOGISCHES ORIENTIERUNGSZIEL/LEITPRINZIP: <i>Physisches und psychisches Wohlbefinden. Ein Kind, das sich wohlfühlt, kann neugierig und aktiv sein.</i>			
SCHWERPUNKTTHEMA: <i>Bezugspersonenkonzept konsequent umsetzen</i>			
→ BEGRÜNDUNG DER AUSWAHL: <i>zentral für pädagogische Qualität; wichtig, um glaubwürdig zu sein, da es den Eltern bereits so kommuniziert wird (Konzept, Webseite), keine finanziellen Investitionen nötig</i>			
ZIEL 1:			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			

6: Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage Arbeitsraster, Schwerpunktthema

SCHRITT 5: ZIELE DEFINIEREN

Ziel: Es sind realistische und überprüfbare Ziele festgehalten, hinter denen alle Beteiligten stehen.

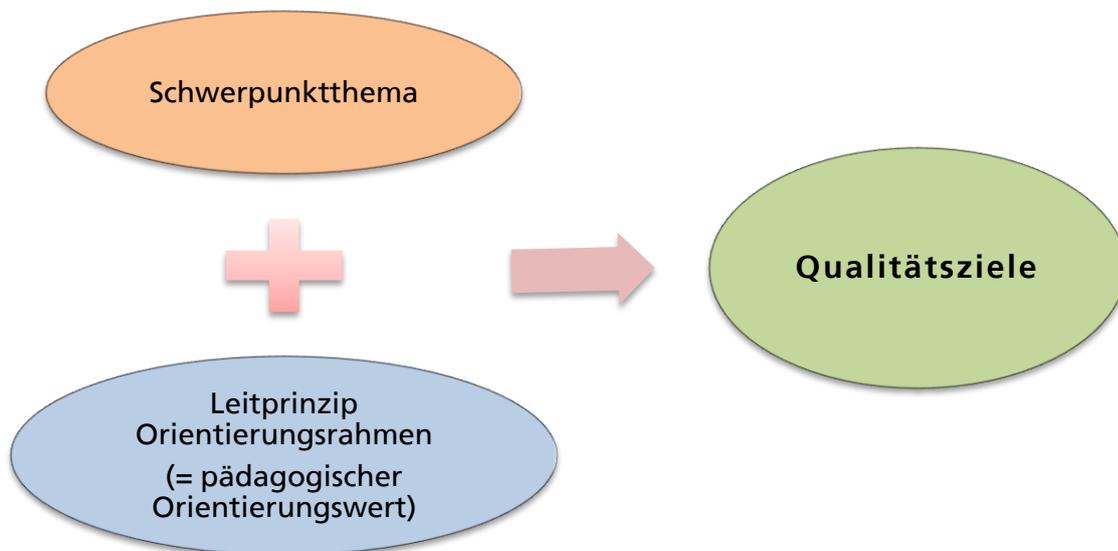
TEAMARBEIT

Aufgabe 🗨️🗨️ Ziele aushandeln und formulieren

40–60 Min.

Das Leitprinzip des Orientierungsrahmens stellt den **pädagogischen Orientierungswert** dar. Es beschreibt, was mit den konkreten Zielen und den dazugehörigen Massnahmen bei den Kindern bewirkt werden will.

Die **Qualitätsziele** werden aus ihm und den **Schwerpunktthemen** abgeleitet:



Dafür behandeln Sie als Erstes **das Schwerpunktthema mit Priorität 1** aus Ihrem Qualitätsprofil.

Seien Sie bei den Formulierungen zukunftsgerichtet und mutig. Zielformulierungen beschreiben, was Sie als Team erreichen wollen.

Beachten Sie, dass die Ziele **SMART** formuliert werden:

- Spezifisch:** detailliert und klar
- Messbar:** überprüfbar anhand fester Kriterien
- Akzeptabel:** Träger, Kitaleitung, Mitarbeitende stehen dahinter
- Realistisch:** Ressourcen werden beachtet
- Terminiert:** mit Zeitangaben, bis wann die Ziele erreicht sind



Für die Teamarbeit können Sie vorerst ein Plakat erstellen, um die Ziele zu definieren.

In der Nachbearbeitung übertragen Sie die gewählten Ziele in die Arbeitsvorlage *Arbeitsraster* im Anhang 5 (siehe Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage, orange Schrift). Die Zeilen zu den Massnahmen bleiben noch leer.

UNSER PÄDAGOGISCHES ORIENTIERUNGSZIEL/LEITPRINZIP: <i>Physisches und psychisches Wohlbefinden. Ein Kind, das sich wohlfühlt, kann neugierig und aktiv sein.</i>			
SCHWERPUNKTTHEMA: <i>Bezugspersonenkonzept konsequent umsetzen</i>			
→ BEGRÜNDUNG DER AUSWAHL: <i>zentral für pädagogische Qualität; wichtig, um glaubwürdig zu sein, da es den Eltern bereits so kommuniziert wird (Konzept, Webseite), keine finanziellen Investitionen nötig</i>			
ZIEL 1: <i>Jedes Kind hat eine vertraute Bezugsperson.</i>			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			
2			
3			
ZIEL 2: <i>Wenn das Kind belastet ist und Trost sucht, ist die Bezugsperson da.</i>			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			
2			
3			
ZIEL 3: <i>Jedes Kind erhält von seiner Bezugsperson pro Woche 15 Min am Stück individuelle, bedürfnisgerechte und ausschliessliche Aufmerksamkeit.</i>			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			
2			
3			

7: Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage Arbeitsraster, Ziele

Die Ziele sind für alle verbindlich.



Verbindlichkeit erreichen

- Ziele in die Jahresgespräche/Mitarbeitergespräche einbeziehen
- Fixe Traktandierung an den Teamsitzungen
- Ziele und dazugehörige Aktivitäten im Team regelmässig als Traktandenwunsch an Trägerschaftssitzungen einbringen
- Ziele in der Kindertagesstätte visualisieren
- Vereinbarungen abschliessen (inkl. Massnahmen)



SCHRITT 6: MASSNAHMEN PLANEN

Ziel 1: Aus den Zielen sind realistische, umsetzbare Massnahmen abgeleitet. Die Umsetzung ist terminiert und die Zuständigkeit festgelegt.

Ziel 2: Es liegen Evaluationspläne für die einzelnen Massnahmen vor.

TEAMARBEIT

Aufgabe ☞☞ **Visionäre Ideen skizzieren**

60 Min.

Bevor an realistischen, umsetzbaren Massnahmen gefeilt wird, darf nach visionären und fantasievollen Lösungen gesucht werden. Mit dieser Methode wurde schon manche innovative und praktische Massnahme gefunden. Lustvoll und motivierend soll der Einstieg sein, damit möglichst viele neue, mutige und spannende Ideen zusammenkommen. Alle Ideen zu jedem einzelnen Ziel werden gesammelt (aber noch nicht diskutiert) und sichtbar gemacht.

Weitere Arbeitsvariante ☞ In diesem Schritt kann auch in Kleingruppen gearbeitet werden.

Tipps

Lustvoll Ideen für Massnahmen finden

- **Assoziationen wecken:** Alles aufschreiben, was dem Team in den Sinn kommt, und auf einem Plakat sammeln.
- **Perspektiven wechseln:** Versetzen Sie die Teilnehmenden in eine andere Rolle (schreiendes Baby, ängstliches Kleinkind, fordernde Eltern, unzufriedene Arbeitskollegin). Was würden diese fordern? Sammeln Sie die Ideen in Zweiergruppen.
- **Fragen stellen und das Unbekannte entdecken:** Was wissen die Teilnehmenden nicht? Was kennen sie nicht und würden sie gerne ausprobieren?

Aufgabe ☞☞ **Skizzen überprüfen, selektionieren und verbindlich planen**

60 Min.

Betrachten Sie im Team die ersten Ideen genauer und beurteilen Sie diese erst jetzt auf ihre Machbarkeit. Dies lässt sich am besten ebenfalls mit den **SMART**-Kriterien (S. 23) tun. Unrealistische und ungeeignete Massnahmen werden verworfen, vielversprechende Ideen genauer betrachtet.



Behalten Sie dabei das übergeordnete Ziel immer im Blickfeld, um sicherzustellen, dass die Massnahmen dazu passen. Tragen Sie schliesslich die Massnahmen in das *Arbeitsraster* im Anhang 5 (S. 43–44) ein, dabei legen Sie auch fest, wer für die jeweilige Massnahme die Verantwortung trägt und von wann bis wann die Massnahme umgesetzt wird (siehe Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage, orange Schrift).

UNSER PÄDAGOGISCHES ORIENTIERUNGSZIEL/LEITPRINZIP: <i>Physisches und psychisches Wohlbefinden. Ein Kind, das sich wohlfühlt, kann neugierig und aktiv sein.</i>			
SCHWERPUNKTTHEMA: <i>Bezugspersonenkonzept konsequent umsetzen</i>			
→ BEGRÜNDUNG DER AUSWAHL: <i>zentral für pädagogische Qualität; wichtig, um glaubwürdig zu sein, da es den Eltern bereits so kommuniziert wird (Konzept, Webseite), keine finanziellen Investitionen nötig</i>			
ZIEL 1: <i>Jedes Kind hat eine vertraute Bezugsperson.</i>			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
<i>1 Kinder anhand des Belegungsplans und Arbeitsplans einer Bezugsperson zuordnen, dabei Bedürfnisse der Kinder berücksichtigen.</i>	<i>Gruppenleitungen</i>	<i>1.6.2013</i>	<i>1.7.2013</i>
<i>2 Zuordnung mit Bezugspersonen prüfen, vereinbaren und festhalten.</i>	<i>Gruppenleitungen mit Mitarbeitenden</i>	<i>1.7.2013</i>	<i>1.8.2013</i>
<i>3 Bezugspersonen und ihre Bezugskinder für alle Beteiligten, auch für die Eltern, sichtbar machen: Gestaltung mit Fotos und Pinnwand im Flur.</i>	<i>Praktikanten/ Praktikantinnen</i>	<i>1.8.2013</i>	<i>15.8.2013</i>

8: Beispiel ausgefüllte Arbeitsvorlage Arbeitsraster, Massnahmen

In dieser Form fahren Sie mit allen Zielen weiter. Überprüfen Sie zum Schluss die Massnahmen nach folgenden Fragen:

Fragen

- Haben wir die Bedürfnisse aller Kinder (Alter, Interessen, Bedürfnisse, Herkunft) genügend berücksichtigt?
- Müssen wir mit Schwierigkeiten rechnen? Wenn ja, mit welchen? Wie begegnen wir ihnen?

Wenn nötig, passen Sie die Massnahmen an oder formulieren Sie allenfalls weitere Massnahmen.



NACHBEARBEITUNG KITALEITUNG

Aufgabe ☞☞ **Evaluationsplan erstellen und Planungstabelle ergänzen**

60 Min.

Ergänzen Sie die Daten, die Sie im Arbeitsraster für die einzelnen Massnahmen festgelegt haben, in Ihrer Planungstabelle (Anhang 1, unter *Umsetzen*).

Ausserdem halten Sie in Ihrer Planungstabelle jetzt auch fest, wie und wann die Massnahmen hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft werden sollen (Anhang 1, unter *Ergebnisse überprüfen*).

Eine saubere Evaluation ermöglicht Ihnen, den durchlaufenen Prozess transparent zu machen, Wirkungen zu dokumentieren und Zusammenhänge aufzuzeigen, um letztlich Entscheidungen für das weitere Handeln treffen zu können. Um die Evaluation zu planen, machen Sie sich jetzt Gedanken, welche Massnahme wie evaluiert werden soll. Nutzen Sie den Evaluationsplan im Anhang 6 (S. 45) und gehen Sie wie folgt vor:

Vorgehen

1. Evaluationsfrage festlegen

Was soll überprüft werden? Orientieren Sie sich dabei an den Zielen (siehe Arbeitsraster). Je nach Massnahme genügt eine einzige Evaluationsfrage, oder es sind mehrere sinnvoll.

2. Indikatoren definieren

Wie und anhand welcher Informationen messen Sie die Ergebnisse (z. B. anhand von Zahlen, Merkmalen, Anzahl Handlungen, Zeitmessungen)? Ein Indikator pro Ziel genügt meistens.

3. Überprüfungsmethode wählen

Wie kommen Sie zu den Daten, die Sie auswerten wollen (z. B. durch Befragungen, Beobachtung, Experimente, Tests)?

4. Erhebungsinstrument wählen

Mit welchem Instrument erfassen Sie die Daten (z. B. Fragebogen [schriftlich, online], Beurteilungsraster, Journale)?

5. Termin setzen und Zuständigkeit festlegen

Wann wird die jeweilige Evaluationsfrage geklärt, und wer ist dafür zuständig?



ZU PRÜFENDES ZIEL: ALLE KINDER HABEN EINE BEZUGSPERSON					
ZU PRÜFENDE MASSNAHME: Bezugspersonen und ihre Bezugskinder für alle Beteiligten sichtbar machen					
EVALUATIONSFRAGE	INDIKATOR	METHODE	INSTRUMENT	WANN	ZUSTÄNDIGKEIT
Ist der Gang in Bezug auf das Thema gestaltet?	Fotos im Gang, Pinnwand gestaltet.	Beobachtung	-	15.08.14	Gruppenleitung
Ist dem Kind bekannt, wer seine Bezugsperson ist?	Das Kind sucht Trost bei der BP. Das Kind wendet sich mit Anliegen usw. an BP.	Beobachtung	Auswertung der Journale, besprechen in einer Teamsitzung	ab 01.10.14	Kitaleitung, mit Team
Ist den Teammitgliedern bekannt, wer wessen Bezugsperson ist?	Die Teammitglieder können beantworten, wer die BP eines Kindes ist.	mündliche Befragung	Abfragen im Rahmen einer Teamsitzung	ab 01.10.14	Kitaleitung
Ist den Eltern bekannt, wer die Bezugsperson ihres Kindes ist?	Die Eltern können beantworten, wer die BP ihres Kindes ist.	Elternbefragung	Nachfragen zwischen Tür und Angel	nach zirka 3 Monaten (ab 01.11.14)	Gruppenleitungen

9: Beispiel ausgefüllter Evaluationsplan

Aufgabe ☞☞ Zugang sichern

15 Min.

Sorgen Sie dafür, dass die Ziele und Massnahmen für alle Beteiligten zugänglich sind.



SCHRITT 7: UMSETZEN

KITALEITUNG UND MITARBEITENDE

Ziel: Die zuständigen Mitarbeitenden haben mit angemessenen Ressourcen (Zeit, Material, fachliches Know-how) die geplanten Massnahmen gemäss Arbeitsraster umgesetzt.

Aufgabe ☞☞ Individuelle Umsetzung

individuell

Diejenigen, die für Massnahmen Verantwortung übernehmen, erhalten eine Kopie des Arbeitsrasters und des Evaluationsplans. Jetzt liegt die Verantwortung für die Umsetzung bei den zuständigen Personen.

Aufgabe ☞☞ Controlling

individuell

Als Leitende übernehmen Sie das Controlling: Sie überblicken die Ausführungen der Massnahmen anhand Ihrer Planungstabelle und bieten falls nötig Hilfe an. Geben Sie, falls erforderlich, den zuständigen Mitarbeitenden Gelegenheiten für Zwischenberichte, z. B. an Teamsitzungen.

Aufgabe ☞☞ Meilensteingespräche

je 15 Min.

Bei längerfristigen, aufwendigen Massnahmen vereinbaren Sie zusätzlich Meilensteingespräche, bei denen die bis anhin geleistete Arbeit besprochen und die bevorstehenden Schritte geplant werden. Ergänzen Sie die Termine dazu in Ihrer Planungstabelle. Wichtige Ereignisse (Erfolgsereignisse, Schwierigkeiten, Verzögerungen) werden schriftlich festgehalten. Laden Sie die Mitarbeitenden ein, Schwierigkeiten bei der Umsetzung frühzeitig zu benennen, bieten Sie Hilfe an oder vermitteln Sie diese.

Rückblick

- Konnten die bisherigen Schritte wie geplant umgesetzt werden?
- Waren die zur Verfügung stehenden Ressourcen angemessen?
- Was ist besonders gut gelungen?
- Wo gab es Schwierigkeiten?
- Wie geht es der/dem Mitarbeitenden in der Umsetzung?

Ausblick

- Kann der Plan eingehalten werden?
- Welche Prioritäten sind zu setzen?
- Müssen allenfalls der Massnahmenplan, Ressourcen oder Ziele geändert werden?
- Welche Schwierigkeiten könnten auftreten und wie begegnen wir ihnen?

Fragen



SCHRITT 8: ERGEBNISSE PRÜFEN

Ziel: Die umgesetzten Massnahmen sind in Bezug auf ihre Zielerreichung überprüft.

KITALEITUNG UND MITARBEITENDE

Aufgabe ☞☞ Datenauswertung und erste Interpretation

individuell

Gemäss Evaluationsplan werden die Erhebungsdaten von den zuständigen Personen mittels der gewählten Methoden und mithilfe der festgelegten Instrumente ausgewertet, interpretiert und im Raster Evaluationsbericht (Anhang 7, S. 46) festgehalten.

Tipps

Daten interpretieren

Jedes Resultat kann unterschiedlich interpretiert werden. Interpretationen müssen deshalb

- gut begründet sein,
- aus den Resultaten der Datenauswertung abgeleitet sein.

TEAMARBEIT

Aufgabe ☞☞ Evaluationsbericht präsentieren

Je 2–5 Min.

Die Mitarbeitenden präsentieren den anderen Teammitgliedern die Ergebnisse ihrer Datenauswertung.

Aufgabe ☞☞ Zielerreichung überprüfen

60 Min.

Gemeinsam wird nochmals sorgfältig überprüft, ob die gesetzten Ziele damit erreicht wurden. Diskutieren Sie auch, inwiefern die umgesetzten Massnahmen im Zusammenhang mit dem übergeordneten Leitprinzip eine Wirkung haben.

Diskutieren Sie folgende Fragen:

Fragen

- Was hat sich spürbar verbessert und für wen?
- Warum hat sich die Situation verbessert?
- Woran erkennen wir die Veränderung?
- Hat die Veränderung auch Nachteile? Wenn ja, für wen?



TEAMLEITENDE, TRÄGER

Aufgabe ☞☞ **Anerkennung**

individuell

Die geleistete Arbeit der Mitarbeitenden soll angemessen anerkannt werden z. B. durch ein offizielles Dankeschön, einen Apéro, ein Symbol oder eine Auszeichnung usw.

NACHBEARBEITUNG KITALEITUNG

Aufgabe ☞☞ **Ergebnisse sichern**

60 Min.

Falls nicht schon in der Teamarbeit geschehen, halten Sie eindeutige Resultate zu den einzelnen Diskussionspunkten fest. Formulieren Sie präzise. Eindeutige Resultate liegen dann vor, wenn die Mehrheit der Teammitglieder dieselben Veränderungen feststellen. Führen Sie diese Veränderungen auf dieselben Ursachen zurück, sollen diese ebenfalls festgehalten werden. Können die Veränderungen nicht klar und eindeutig begründet werden, werden sie nicht aufgenommen.

Evaluationsbericht von Lea am 31. Mai 2014
ZU PRÜFENDES ZIEL: <i>ALLE KINDER HABEN EINE VERTRAUTE BEZUGSPERSON</i>
Massnahmen: <i>Die Kinder wurden anhand des Belegungsplans und Arbeitsplans einer Bezugsperson zugeordnet, dabei haben wir die Bedürfnisse der Kinder berücksichtigt. Die Zuordnung wurde nämlich mit den Bezugspersonen geprüft. Danach wurde die Zuordnung mit den Kindern (wenn vom Alter her schon möglich), den Eltern und Betreuungspersonen wie auch der Kitaleitung vereinbart und festgehalten. Die Praktikantin machte alle Bezugspersonen und ihre Bezugskinder für alle Beteiligten, auch für die Eltern, sichtbar und gestaltete bunt mit Fotos und Pinnwand im Flur die Wände auf Augenhöhe der Kinder.</i>



Datenauswertung: (Grafiken, Statistiken, Fliesstext) *Die Beobachtungen zum Kind und der Begleitperson wurden zwischen dem 1. Januar .2014 und 30. April 2014 in der Gruppe Frösche wie auch in der Gruppe Hasen in die Journale eingetragen. Daraus lässt sich Folgendes ableiten:*

Leo, Mina und Mehmet wenden sich zeitweise (ungefähr zur Hälfte aller Berichtsnotizen) an ihre Bezugsperson, sonst an unterschiedliche Personen, obwohl ihre Bezugspersonen in der Nähe sind. Wenn sie weinen, gehen aber alle von ihnen ausser Leo zur Bezugsperson. Leo geht meistens zum Betreuer Rolf.

Annouk, Max, Annik, Saber, Finnley, Aisha und Mara wenden sich konsequent an ihre Bezugspersonen, insbesondere wenn sie traurig sind, ein Bedürfnis haben und müde sind.

Fana sucht gezielt in 6 von insgesamt 10 Notizen im Journal die Betreuerin Lea und nicht ihre zugeordnete Bezugsperson Aron.

Dateninterpretation: (Fliesstext) *Die Mehrheit (7) der Kinder suchen ihre Bezugsperson mehr oder weniger konsequent auf, insbesondere dann, wenn sie Trost suchen, müde sind oder spezielle Bedürfnisse haben. Mina wird noch neu angewöhnt, dies könnte der Grund sein, warum sie nicht immer zu ihrer Bezugsperson findet, der Verlauf im Journal zeigt jedoch, dass sie immer häufiger zur Bezugsperson geht und unser Vorgehen Wirkung zeigt. Es macht Sinn, sie noch weiter zu beobachten.*

Bei Leo und Fana sollte die Bezugsperson überprüft werden. Evtl. macht es Sinn, ihnen ihre bevorzugte Betreuungsperson als Bezugsperson zuzuweisen. Usw.

Schlussfolgerung: *Wir kommen zum Schluss, dass unser Ziel, allen Kindern in unserer Kita eine verlässliche Bezugsperson zur Verfügung zu stellen, mit den genannten Massnahmen mehrheitlich erreicht wurde. Bei zwei Kindern werden wir die Bezugsperson ändern. Wir werden die Beobachtungen zur Bezugsperson im Journal weiterführen und regelmässig auswerten, insbesondere bei neuen Kindern nach der Eingewöhnung nach 3 Monaten. Dafür werden wir so in unserem Journal einen separaten Punkt einfügen, ebenfalls im Schema zu den Einführungen und zur Elterninformation.*

10: Beispiel ausgefüllter Evaluationsbericht



SCHRITT 9: HANDELN

Ziel 1: Den Überprüfungsergebnissen entsprechend sind Massnahmen angepasst, verankert oder neu ausgerichtet.

Ziel 2: Der Qualitätsentwicklungsprozess und seine Resultate sind nach innen und aussen sichtbar.

KITALEITUNG

Auch diesem vorläufig letzten Schritt muss angemessene Beachtung geschenkt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass Probleme ungelöst bleiben, dass Massnahmen ungewollt vergessen und abgesetzt werden oder dass man wieder in alte Muster fällt.

Aufgabe ☞☞ Anpassungen einleiten

60 Min.

Wenn Ziele nicht erreicht wurden:

- Sind die Ziele noch angemessen?
 - Sollen lediglich Massnahmen angepasst werden?
-
- Falls nein: zurück zu Schritt 5, Ziele formulieren.
 - Falls ja: zurück zu Schritt 6, Massnahmen planen.

Fragen

Aufgabe ☞☞ Bewährte Massnahmen verankern

60 Min.

Nach der Überprüfung der Massnahmen entscheidet die Kitaleitung mit der Trägerschaft oder allenfalls mit den Mitarbeitenden, welche Massnahmen weitergeführt und im Betrieb verankert werden. Ziel dabei ist, die positiven Wirkungen der Massnahmen langfristig beizubehalten, bis eine erneute Qualitätsüberprüfung angezeigt ist.

Möglichkeiten zur Verankerung im Betrieb

- **Schriftlich – in den Grundlagen:** in Statuten, Konzepten, Leitlinien, Stellenprofilen, im Leitbild, in Ablaufschemen (z. B. Tagesabläufe, Einführung neue Mitarbeitende usw.) u. a.
- **Praktisch – im Alltag:** in den Abläufen und Prozessen, mit den Kindern und Eltern, in den Rapporten, Teamsitzungen, thematisieren und üben.

Tipps



Aufgabe 🗨️🗨️ Berichterstattung

30 Min.

Der Prozess soll als systematische Qualitätsentwicklung sichtbar gemacht werden: Die systematische, das heisst regelmässige Reflexion der eigenen Haltung und des eigenen Handelns mit kleinen Kindern ist für jede Fachperson und für jeden Betrieb in der familienergänzenden Kinderbetreuung ein wichtiges Qualitätsmerkmal, sowohl nach innen (Selbstverständnis) als auch nach aussen (Eltern, Quartier, Gemeinden Behörden, Auftraggeber usw.). Dieser Prozess soll Interessierten und Verantwortlichen selbstbewusst und verständlich vermittelt werden, z. B. in Konzepten, Jahres- und Geschäftsberichten, Elternbriefen.

Vorgehen

Systematische Qualitätsentwicklung dokumentieren

1. Beschreiben Sie das Instrument, die Methode.
2. Stellen Sie die Beteiligten und ihre Rollen/Verantwortlichkeiten vor.
3. Umschreiben Sie die Themen und ihre Ausgangslage, die Sie behandelten.
4. Stellen Sie die Massnahmen so detailliert wie nötig vor.
5. Evtl. ermöglichen Sie einen Einblick in die wichtigsten Ereignisse aus den einzelnen Prozessschritten, z. B. Anekdoten und Beobachtungen, Beispiele aus der Praxis, Zitate von Kindern und Eltern.
6. Präsentieren Sie konkrete Resultate, Veränderungen, Erkenntnisse.

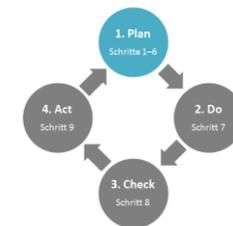
Arbeitsvariante 🗨️ Arbeiten Sie mit Bildern, Zeichnungen, Plakaten, Filmen usw.

Sämtliche Arbeitsraster helfen Ihnen, den Prozess und seine Resultate einfach, zuverlässig und übersichtlich zu erläutern. Machen Sie sich dabei genügend Gedanken zu Zielpublikum, Zeitpunkt, Inhalt, Form.

4 Anhang: Arbeitsvorlagen

Alle elektronischen Vorlagen sind unter www.kinderbetreuung.stadtluern.ch im Tool-Pool zu finden.

60–90 Min.



Anhang 1: Planungstabelle

Füllen Sie die Zeilen zu den **Schritten 2–6 (Planung)** inklusive Terminangaben aus, wann der jeweilige Schritt aufgegriffen (Start) und wann er abgeschlossen wird (Ende). Bei der Planung helfen Ihnen die Zeitangaben im Kapitel 3. Für **Schritt 7 (Umsetzung)**, **Schritt 8 (Ergebnisse prüfen)** und **Schritt 9 (Handeln)** legen Sie ebenfalls einen **groben** Zeithorizont fest. Die Detailplanung der Schritte 7–9 erfolgt, sobald die Schritte 2–6 (Phase 1) abgeschlossen sind.

SCHRITT NR.	PROZESSPHASEN/-SCHRITTE	ZEITAUFWAND	METHODE/HILFSMITTEL	AB WANN	BIS WANN	ZUSTÄNDIGKEIT	VORBEREITET	ABGESCHLOSSEN
2–6	Planen							
2	Motivieren	20'	Vorinformation an Teamsitzung					
3	Standortbestimmung	60'	Einzelarbeit					
		120'	Nachbearbeitung					
4	Handlungsbedarf benennen	60'	1. Teamarbeit: Schwerpunktthemen wählen					
		60'	Nachbearbeitung					
5	Ziele definieren	60'	2. Teamarbeit: Ziele formulieren					
6	Massnahmen planen	120'	3. Teamarbeit: Massnahmen planen					
		60'	Nachbearbeitung					
7	Umsetzen				*			
	Massnahme 1							
	Meilensteingespräch M1							
	Massnahme 2							
	Meilensteingespräch M2							
	Massnahme 3							
	Meilensteingespräch M3							

SCHRITT NR.	PROZESSPHASEN/-SCHRITTE	ZEITAUFWAND	METHODE/HILFSMITTEL	AB WANN	BIS WANN	ZUSTÄNDIGKEIT	VORBEREITET	ABGESCHLOSSEN
8	Ergebnisse prüfen				*			
	Überprüfung	60'						
	Anerkennung	individuell						
9	Handeln				*			
	Anpassungen einleiten	60'						
	Massnahmen verankern	60'						

Anhang 2: Feedbackregeln

FÜR DIE GEBENDE PERSON

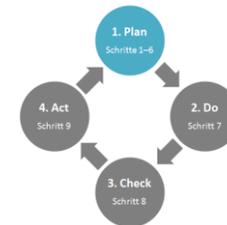
Damit ein Feedback wertvoll ist, sind folgende Regeln sinnvoll:

Erbeten	<p>Ein Feedback soll von der empfangenden Person gewünscht werden. Sie soll etwas über sich lernen wollen. Sie kann das Feedback mit einer Frage beginnen und die feedbackgebende Person um eine Antwort bitten. <i>Beispiel: „Du hast mich doch neulich in der Situation XY erlebt – magst du mir sagen, wie ich da auf dich gewirkt habe?“</i></p> <p>Wenn man aus eigenem Antrieb ein Feedback geben möchte, holt man dafür erst die Erlaubnis des Empfängers ein. <i>Beispiel: „Mir ist in der Situation XY etwas aufgefallen – möchtest du dazu von mir eine Rückmeldung?“</i></p>
Beschreibend	<p>Die gebende Person beschreibt, was sie sieht oder hört, also beobachtbares Verhalten (nicht bewerten, interpretieren, Motive suchen).</p> <p>Wichtig dabei ist:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Positives zuerst (fördert die Bereitschaft der empfangenden Person zuzuhören).▪ Die Überleitung zur Kritik erfolgt mit „und“... (ein „aber“ zerstört oft alles vorher positiv Gesagte).
Konkret	<p>Die gebende Person beschreibt konkret und präzise die Situationen, die sie wahrgenommen hat. Sie verwendet dabei Ich-Botschaften und vermeidet Du-Botschaften. <i>Beispiel: „Heute hast du mit der Faust auf den Tisch gehauen – ich bin richtig zusammengezuckt“ (nicht: „Du bist immer bist so ungehobelt“).</i></p>
Hilfreich	<p>Ziel ist, dass die empfangende Person etwas über sich erfährt, das ihr bei ihrer Entwicklung hilft. (Es geht nicht darum, dass die gebende Person etwas „erreicht“.)</p>
Zeitnah	<p>Am besten gleich das Gespräch suchen, nicht erst Wochen später. Sofortige positive Rückmeldung wirkt am stärksten. Nicht angesprochene Störungen wirken im Verborgenen destruktiv. Länger Zurückliegendes wird vergessen – und damit wird eine Lernchance verpasst.</p>

FÜR DIE EMPFANGENDE PERSON

- Dankbar und lernbereit zuhören. Nicht sich rechtfertigen, verteidigen oder die gebende Person abwerten oder angreifen.
- Aktiv zuhören. Verständnisfragen sind erlaubt („Was genau meinst du mit...?“).
- Sich für das Feedback bedanken.
- Nach dem Feedback das Gehörte auf sich wirken lassen, um später für sich zu entscheiden, ob und was man von dem Gesagten annehmen und umsetzen will und was nicht (Selbstverantwortung).

60 Min.



Anhang 3: Individuelle Standortbestimmung

Leitprinzip: _____

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter

Du bist eingeladen, das ausgewählte Leitprinzip in Ruhe durchzulesen und dir zu den unten stehenden Fragen Gedanken zu machen.

Beachte: Es geht um **dich** und **dein** Handeln, beurteile nicht die Arbeit der anderen. Es gibt keine richtigen und falschen Antworten – es geht darum, das eigene Handeln kritisch und ehrlich zu reflektieren.

Alle Mitarbeitenden tragen ihre Einschätzungen in der nachfolgenden Tabelle ein und geben sie der Kitaleitung zur vereinbarten Zeit ab.

Viel Spass und herzlichen Dank für deinen wertvollen Beitrag!

Abgabetermin:

MEINE STÄRKEN

Welche Folgerungen im Leitprinzip liegen mir besonders am Herzen? Welchen schenke ich schon jetzt viel Aufmerksamkeit?	Wie handle ich konkret? (Begründung)	Welche Methoden/welches Material nutze ich dazu? (Begründung) Gibt es für mein Handeln eine formelle Grundlage? (z. B. ein Konzept, wissenschaftliches Dokument, o.ä.)
Beispiel: <i>Kinder brauchen Konstanz und verlässliche Bezugspersonen.</i>	Beispiel: <i>Wenn die Eltern das Kind bringen, hole ich es persönlich an der Tür ab.</i>	Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ich begrüße das Kind, indem ich es an der Hand nehme und es anschau (= Methode)</i> ▪ <i>unsere Kita-Betriebsregeln (= Grundlage)</i>

MEIN VERBESSERUNGSPOTENZIAL

Welche Folgerungen sind für mich neu? Bei welcher hatte ich ein Aha-Erlebnis?	Was macht mich unsicher? Was verstehe ich nicht?	Was hindert mich daran, die Folgerung auszuüben?
<p>Beispiel: <i>Dass Kinder Rückzugsorte brauchen, wo sie sich allein beschäftigen, sich erholen und Erlebtes verarbeiten können.</i></p>	<p>Beispiel: <i>Was heisst das für Kinder, die fünf Tage bei uns sind? Wie viel Zeit soll dafür zur Verfügung stehen? Was kann alles Rückzugsort sein?</i></p>	<p>Beispiel: <i>Wir haben den ganzen Tag Programm (Essen, Schlafen, Aktivitäten usw.) und deshalb wenig Zeit, in der sich Kinder zurückziehen können.</i></p>

120 Min.

Anhang 4: Qualitätsprofil

UNSER QUALITÄTSPROFIL				
+ STÄRKEN +		– VERBESSERUNGSPOTENZIAL –		
THEMA	ANZAHL NENNUNGEN	THEMA	ANZAHL NENNUNGEN	PRIORITÄT

40–60 Min.

Anhang 5: Arbeitsraster

UNSER PÄDAGOGISCHES ORIENTIERUNGSZIEL/LEITPRINZIP:			
SCHWERPUNKTTHEMA:			
→ BEGRÜNDUNG AUSWAHL:			
ZIEL 1:			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			
2			
3			
ZIEL 2:			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			
2			
3			

ZIEL 3:			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			
2			
3			
ZIEL 4:			
MASSNAHME	ZUSTÄNDIGKEIT	AB WANN	BIS WANN
1			
2			
3			

60 Min.

Anhang 6: Evaluationsplan

ZU PRÜFENDES ZIEL:					
ZU PRÜFENDE MASSNAHME:					
EVALUATIONSFRAGE	INDIKATOR	METHODE	INSTRUMENT	WANN	ZUSTÄNDIGKEIT

Anhang 7: Evaluationsbericht

Evaluationsbericht von <i>Name</i> am <i>Datum</i>
Zu prüfendes Ziel <i>aus Arbeitsraster</i>
Massnahmen <i>objektive Beschreibung der geplanten Massnahmen, der Umsetzung, evtl. der Stolpersteine und Nebenwirkungen</i>
Datenauswertung (Grafiken, Statistiken, Fliesstext) objektive Darstellung mit Zahlen Fakten, Beobachtungen ohne Interpretation
Dateninterpretation (Fliesstext) <i>interpretieren, beurteilen, begründen</i>
Schlussfolgerung <i>kurze, präzise Konsequenzen aufzeigen, ist Ziel erreicht oder nicht</i>

5 Quellenverzeichnis

- Antons, K. (2000). *Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Techniken*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fengler, J. (2004). *Feedback geben – Strategien und Übungen, (3. Aufl.)*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.) (2014). Zugriff am 09.10.2014.
<http://www.quint-essenz.ch/de>
- Kinder Jugend Familie. Stadt Luzern. (2011). *Qualitätsmodell für Kindertagesstätten*, Luzern.
- Meier, C. (1997). *Leitfaden für die Selbstevaluation in der Projektarbeit*. PLUS-Fachstellen im Kanton Bern, Abteilung für Gesundheitsförderung des ISPM Bern, Schweizerische Stiftung für Gesundheitsförderung Lausanne.
- Simoni, H. & Wustmann, C. (2008). *Ein zeitgemässes Bildungsverständnis für den Frühbereich*. Zürich: Marie Meierhofer Institut für das Kind.
- Tietze, W. (2006). Pädagogische Qualität entwickeln. *Praktische Anleitung und Methodenbausteine für Bildung, Betreuung und Erziehung in Tageseinrichtungen für Kinder von 0–6 Jahren*. (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Tietze, W. & Viernickel S. (2002). Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. *Ein nationaler Kriterienkatalog*. (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- WEKA Business Media AG (Hrsg.). (2014). Zugriff am 09.10.2014.
http://managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=3738&stichwort=Projektplanung
- Wustmann Seiler, C. & Simoni, H. (2012): *Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz*. Erarbeitet vom Marie Meierhofer Institut für das Kind, erstellt im Auftrag der Schweizerischen UNESCO-Kommission und des Netzwerks Kinderbetreuung Schweiz. Zürich.