



Abschlussbericht

Qualitätssicherung durch externe Begleitung
3/2019 - 12/2021

„Qualitäten in und für die kommunalen Kitas in Hechingen weiterentwickeln: ein Trägerhandbuch entsteht“

Vorbemerkung	2
Hinweis	2
Prozessdesign und Rahmenbedingungen	2
Qualität gemeinsam definieren	2
Vier Rahmenbedingungen und Konsequenzen für das Vorhaben der „Qualitätsentwicklung“ im Träger Stadt Hechingen	3
Orientierung an Konzepten der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe	5
Definition über die Qualitätsebenen	5
Nationaler Kriterienkatalog (NKK)	6
Methoden der externen Prozessbegleitung	6
Formate und Beteiligte	7
Die Arbeitsebenen im Prozess	7
Steuerungsgruppe	7
Leiter*innenrunde/Hausteam	7
Qualizirkel	7
Plenum	8
Sonderformat Frühsommer 2021	8
Prozessdesign/Zeitplanung	8
Entscheidungen zur Umsetzung	8
Situationsanalyse 2019	10
Fünf Kernaussagen aus der Situationsanalyse:	10
Gewählte Struktur für die Qualitätssicherung	12
Der Hechinger Weg	13
Priorisierte Arbeitspakete zur Qualitätsentwicklung	14
Ausgearbeitete und offene Arbeitspakete	14
Bilanz aus Perspektive der Teams und Leitungen	16
Bilanz und Empfehlung der externen Prozessbegleitung	19
Bilanz	19
Vier Empfehlungen	20
Anlage 2	22
Anlage 3	22
Anlage 4	22
Anlage 5	22



Vorbemerkung

Der Gemeinderat der Stadt Hechingen hat am 19.7.2018¹ die Verwaltung mit einer Qualitätsoffensive für das Feld der Kindertagesbetreuung beauftragt. Sie umfasst insgesamt zehn Bausteine - darunter den eines Qualitätsentwicklungsprozesses mit externer Begleitung für die kommunalen Kindertageseinrichtungen.

Der Fokus liegt auf der Gewährleistung eines rechtssicheren Betriebs, gegliedert in die konzeptionell-pädagogischen Arbeit und die betriebliche Organisation der sieben kommunalen Kindertageseinrichtungen.

Im Rahmen des Sachstandberichts zu den zehn Teilprojekten der Qualitätsoffensive wurde dem Verwaltungsausschuss am 12.3.2020² ein erster Einblick in den Prozessverlauf gegeben. Ein ausführlicher Zwischenbericht (im Folgenden ZWB abgekürzt) war dem Gremium öffentlich am 26.11.2020, begleitet mit der ausführlichen Drucksache DS 123/2020, vorgestellt worden.

Im Folgenden werden die Prozessorganisation und die erzielten Ergebnisse vorgestellt. Sie beziehen sich zum Teil auf den oben ausgewiesenen Zwischenbericht. Die Ausführungen werden durch die Ergebnisse einer Befragung der Teams und Leitungen zum Mehrwert und zu noch offenen, regelungswürdigen Punkten ergänzt. Mit einer Empfehlung der Prozessbegleitung zum weiteren Vorgehen schließt der Bericht. Ergänzende Anlagen geben einen weiterführenden Einblick.

Hinweis

Auf eine Einführung in den gesetzlichen und gesellschaftlichen Auftrag der institutionellen Kindertagesbetreuung wird an dieser Stelle verzichtet, ebenso wie auf eine Beschreibung der derzeitigen Bedarfs- und Angebotslagen in Hechingen, differenziert nach Ortsteilen³. Ein Bezug zum im Juni 2021 in Kraft getretenen Kinder- und Jugendstärkungsgesetz wird jedoch hergestellt (vgl. dazu auch Anlage 5), mit dem Ziel die aktuellen gesetzlichen Anforderungen an den rechtssicheren Betrieb und die neu formulierten Aufgaben an den Träger mit den im Projektzeitraum 3/2019-12/2021 erfolgten Vorhaben abzugleichen.

Prozessdesign und Rahmenbedingungen

Qualität gemeinsam definieren

Annahme: „Den Begriff Qualität eindeutig zu definieren, ist relativ schwierig, da Qualität ein „latentes Konstrukt“ darstellt. D. h. Qualität kann nicht unmittelbar beobachtet oder gemessen werden, sondern der Begriff wird anhand verschiedener ermittelbarer Indikatoren abgeleitet, z. B. durch Beobachtung oder Befragung.“ (Charis Förster⁴)

Um sich gemeinsamen einer spezifischen Definition Hechinger Auffassung von Qualität im Kita-Betrieb anzunähern, lud zum 6.5.2019 Erste Beigeordnete Dorothee Müllges die sieben Leitungen der städtischen Kitas sowie Delegierte aus der Verwaltung zum Kick-off des QE-Prozesses ein. Der fachliche Einstieg und die Moderation lagen bei der Prozessbegleitung.

¹ vgl. DS 70/2018

² vgl. DS 27/2020

³ Diese Aussagen sind der aktuellen örtlichen Bedarfsplanung der Verwaltung zu entnehmen

⁴ vgl. Förster 2012, Schlecht et al. 2016



Für die Annäherung an die Definition von Qualität wurde auf verschiedenen Ebenen gearbeitet. Dabei wurden Wirkfaktoren und Fragestellungen identifiziert:

- Was beeinflusst fachlich die Qualität? Wo haben wir Vorgaben, die wir erfüllen sollen?
- Wie gestalten wir aktuelle und zukünftig Qualitätsentwicklungs-Prozesse? Was ist dazu erforderlich?
- Wie wirken Rahmenbedingungen/Strukturen und Raum in den Prozess ein?
- Welche Wirkung hat das eigene fachliche, professionelle Selbstverständnis?
- Welche Wirkungen haben der Sozialraum, der Träger, die Politik, die Gesellschaft?
- Sprechen wir über dasselbe? Wie sichern wir, dass wir fachliche Theorien und Fachtermini so verwenden, dass wir uns sicher sind uns zu verstehen?
- Und zuletzt: Wie gestalten „wir“ gemeinsam den QEProzess aus? Wie soll sich die Prozessorganisation und die Zusammenarbeit gestalten, damit der Prozess als gelingend bewertet wird?

Dazu ein Zitat aus dem Ergebnisprotokoll⁵

„Wertschätzung und Respekt unterstützen oder besser ermöglichen die herausfordernde Arbeit an einer Hechinger Definition.“

Vier Rahmenbedingungen und Konsequenzen für das Vorhaben der „Qualitätsentwicklung“ im Träger Stadt Hechingen

1

Die Fachaufsicht und die sieben Leitungen der kommunalen KiTas sind die Kenntnisträger*innen über die Situationen vor Ort. Ihre Expertise ist von hoher Relevanz, und gilt es zu erheben.

So wurde bewusst

- ✓ die Situationsanalyse der externen Prozessbegleitung
- ✓ mit der internen Sicht und Einschätzung der sieben Leitungen
- ✓ und der der Verwaltung

zusammengeführt. Ziel ist es, mit diesem mehrperspektivischen Blick die Handlungsfelder für die Qualitätsoffensive im Einvernehmen abzustimmen und zu priorisieren. (vgl. dazu a. Ausführungen zu Formaten und Beteiligte)

2

Die Fachaufsicht und die sieben Leitungen verantworten die konzeptionelle und organisatorische Arbeit der kommunalen KiTas unter Bezugnahme auf die gesetzlichen Grundlagen, insbesondere der UN-Konventionen, des Grundgesetzes und der Sozialgesetzbücher sowie unter der besonderen Bezugnahme auf die einschlägigen Aufträge für die institutionelle Kindertagesbetreuung, insbesondere

- in den §§ 8a, 22, 22a, 24, 45 SGB VIII erweitert um §§ 45a, 46, 47, 48 KJSG (Novelle SGB VIII)⁶
- im KiTaG
- in der KiTaVO mit Stand letzter Änderung April 2022
- im Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in den baden-württembergischen Kindergärten⁷ und dessen Evaluation⁸ für die projektierte Fortschreibung im Inkrafttreten dann 2023

⁵ Vom 6.5.2019

⁶ <https://www.landesrecht-bw.de/jportal/portal> und Anlage 6

⁷ Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (2014): Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in den baden-württembergischen Kindergärten u. weiteren Kindertageseinrichtungen, Herder, Freiburg



Anlage 1 zu DS 78a/22

- und bei der Umsetzung der Verwaltungsvorschriften (insb. Kooperation KiGa-Schule⁹; 2019)
- und bei Drittmittelprojekten (insb. Sprachförderung) des Landes Baden-Württemberg.

Sie beachten dabei die Rechtsvorgaben aus den angrenzenden Rechtsgebieten wie

- Baurecht, Landesbauordnung
- Brandschutz
- Unfallverhütungsvorschriften für Kinder und Erwachsene
- Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsstättenrichtlinien, Gefährdungsbeurteilung
- Tarifrecht (nur bei Kommunen)
- Lebensmittelverordnung
 - damit verbunden Infektionsschutzgesetz
 - Richtlinie VDI 6000 Blatt 6.3 (Ausstattung Sanitärbereich).

3

Die Hechinger Struktur, dass die Fachaufsicht¹⁰ die Fachaufsicht über die 7 Leitungen ausübt und die ihr wiederum vorgesetzte Sachgebietsleitung die Dienstaufsicht inne hat, stellt für die Ausarbeitung von Prozessen und insbesondere deren konsequente Einführung und Überwachung eine Besonderheit dar. Alle Beteiligten müssen stets im Blick haben, welcher Sachverhalt in der Betriebsführung und der damit verbundenen Qualitätsentwicklung wie in der Führungsarbeit durch wen zu verantworten, abzustimmen und wo erforderlich auch einzufordern bzw. zu kontrollieren ist.

Wie in den meisten größeren Trägerorganisationen kommt der Zusammenarbeit mit „den Schnittstellen“, also den Fachbereichen und Sachgebieten, die im Rahmen ihres Aufgabenbereichs für und mit Kitas große Bedeutung zu.

Die Transparenz, wer bei was welche Entscheidungs- und welche Mitwirkungs-/Zuarbeitskompetenz hat, war zum Zeitpunkt des Projektstarts nicht transparent aufgearbeitet.

Die fehlende Transparenz führt in der Betriebsorganisation wie bei der Organisation von Veränderungsprozessen für einzelne (neue oder nicht umfassend vernetzte) Akteure zu Verunsicherung. Zum Teil führt es auch zu unterschiedlichen Handhabungen, was wiederum das Ziel eines vergleichbaren Qualitätsniveaus mit vergleichbar angewandten Standards der sieben Kitas konterkariert.

Die Gleichzeitigkeit von fehlenden oder unzureichenden Standards und der, im Projektverlauf zweimal wechselnden personellen Besetzung der Stelle der Fachaufsicht in den vergangenen Jahren, hat sich auf die bisherige Qualitätsentwicklung der kommunalen Kitas kritisch ausgewirkt.

Kritisch ausgewirkt meint nicht, dass die Häuser eine unzureichende qualitative Arbeit machen, sondern unterstreicht, dass mit den gegebenen personellen Ressourcen und der Anzahl an Konzeptionstagen und dem Niveau an Verfügungs- wie auch Leitungszeit eine noch konsequentere Entwicklung qualitativer Standards erfolgen könnte.

An dieser Stelle ist zu unterstreichen: alle jeweils Beteiligten engagieren sich deutlich! Die Herausforderung liegt in den Strukturen und nicht in den Personen!

4

Die Nachhaltigkeit der gemeinsam engagiert erarbeiteten Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung ist entscheidend von der Leitung der Kita abhängig. Leitungen als untere Führungsebene eines Trägers verantworten die pädagogische Qualität durch ihre

⁸ <https://www.ffb-bw.de/de/arbeitsbereiche/datenanalyse-und-evaluation/weiterentwicklung-des-orientierungsplans>

⁹ vgl. dazu den Eigenbegriff in der Verwaltungsvorschrift (das Land spricht von KiGa nicht von Kita)

¹⁰ So die Bezeichnung der Stelle im Hechinger Verwaltungsaufbau



Anlage 1 zu DS 78a/22

Personalanleitung und -entwicklung und ihr organisatorisches Handeln¹¹. Die Leitungen wiederum werden durch die Fachaufsicht angeleitet, „fachlich versorgt“ und bei Herausforderungen im Führungsalltag unterstützt. (s.a. Ausführungen unter 3)

So können als Gelingensfaktoren für die Nachhaltigkeit für Hechingen formuliert werden:

- Mitwirkung der Leitung an der thematischen Aufarbeitung und Neuordnung von Dimensionen der Qualitätsentwicklung (Standards, Strukturen, inhaltliche Aussagen),
- Unterstützung der Leitung durch Einführung und Umsetzung transparenter Anweisungen des Trägers an die Häuser (u. a. Organisationsverfügung),
- Unterstützung der Leitungen durch einheitliche und verbindliche Instrumente und Prozessabläufe,
- Unterstützung durch einen gemeinsamen analogen und digitalen Wissenspool, auf den auch päd. Fachkräfte Zugriff haben,
- zeitliche Kapazität zur Anleitung zwischen Fachberatung und Leitung/en und zwischen Leitungen und pädagogischen Fachkräften.

Orientierung an Konzepten der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Definition über die Qualitätsebenen

Im zwölften Kinder- und Jugendbericht (2006)¹² wurde zur Beschreibung von Dimensionen pädagogischer Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe ein Modell mit vier Qualitätsebenen aufgelegt:

- Orientierungsqualität
- Prozessqualität
- Strukturqualität
- Ergebnisqualität

Mit den ergänzenden Qualitätsebenen

- Kontextqualität
- Organisations- und Managementqualität

erfährt das Modell eine für den Arbeitsplatz ‚Leitung‘ relevante Erweiterung (Viernickel 2006)¹³.

Erst auf der Grundlage formulierter Qualitätskriterien können politische Gremien, Trägerverantwortliche und pädagogische Teams „pädagogische Schlüsselprozesse identifizieren, konkret beschreiben, eigene Standards festlegen und die Qualität der eigenen Arbeit intern überprüfen.“ (Tietze u. a. 2016, S. 19)¹⁴.

Die o. g. sechs Qualitätsebenen dienen für eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation der Strukturen der Kindertagesbetreuung in den sieben kommunalen KiTas in Hechingen. Im Zwischenbericht wurden die Situationsanalyse und die Handlungsebenen unter Bezugnahme auf die drei Qualitätsebenen Orientierungs-, Prozess- und Strukturqualität dargestellt. (vgl. dazu ZWB unter Situationsanalyse 2019 S.8ff der Anlage 1 zu DS 123/2020) So wird im Abschlussbericht auf eine Wiederholung verzichtet.

¹¹ Vor diesem Hintergrund hat das Land Ba-Wü im Rahmen des GuteKiTaGesetzes des Bundes seit 2020 die Ausweisung von Leitungszeit und die Finanzierung durch Landesmittel (auf dem Niveau des Landes) eingeführt.

¹² **BMFSFJ (Hg.) (2010):** 12. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.

¹³ **Viernickel, S. (2006):** Qualitätskriterien und Qualitätsstandards. Studienbuch II zum Bildungs- und Sozialmanagement. Remagen.

¹⁴ **Tietze, W. / Viernickel, S. (Hg.) (2016):** Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Kriterienkatalog. Weimar/Berlin: verlag das netz.



Nationaler Kriterienkatalog¹⁵ (NKK)

Aus dem Bundesprojekt „Qualitätsentwicklung in der Kindertageseinrichtungen“ Anfang der 2000er Jahre ist u. a. der Nationale Kriterienkatalog „pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder“ hervorgegangen.

Mit 20 Qualitätsbereichen werden die relevanten konzeptionellen und organisatorischen Strukturen einer Kindertageseinrichtung qualitativ ausgearbeitet und mit Hilfe von gezielten Beschreibungen der Qualität der Qualitätsdialog im Team, zwischen Team und Leitung, zwischen KiTa und Träger und zwischen Träger und dem Gemeinwesen angeregt. Die Nutzenden haben die Möglichkeit, entlang dieser Aussagen ihre eigene Praxis zu reflektieren und Handlungserfordernisse zu erkennen sowie Verbesserungen festzulegen.

Der NKK ist mit allen Bildungsprogrammen, so auch dem Orientierungsplan in Baden-Württemberg, kompatibel (vgl. 2016 S. 19).

Im QE-Prozess der Hechinger Kitas wurden themenbezogenen Qualitätsbereiche vollständig oder auszugsweise eingesetzt.

Die Anwendung der Verfahren KRIPS-RZ und KES-RZ¹⁶ aus der sog. Skalenfamilie, zwei, ebenso unter Federführung von Tietze entwickelte Erhebungsverfahren mit dem Einsatz von Einschätzskalen, wurde nicht verfolgt. Diese können nur hausbezogen und nicht kitaübergreifend angewandt werden. Das hat nicht dem Auftrag entsprochen.

Im Kapitel „Hechinger Weg“ dieses Berichts wird die konkrete Vorgehensweise der Stadtverwaltung beschrieben.

Methoden der externen Prozessbegleitung

Die externe Prozessbegleitung unterstützt insbesondere durch

- Erhebungsinstrumente zur Erfassung der aktuellen Praxis,
- vor Ort Besuche und Gespräche (in 2019) in allen sieben KiTas,
- gezielte fachliche Inputs durch Vorträge, Fachartikel und Arbeitspapiere mit Beispielen zur Qualitätssicherung (Prozessdiagramme, Checklisten, Reflexionsbögen u. a.),
- Kooperationen mit Dritten zur Kenntnis- und Methodenerweiterung für die Hechinger Teams und den Träger (Kontakt zur KiTa Firlefanf, Leutkirch; gemn. Gespräch mit der Leitung; Kooperationsprojekt Ev. Hochschule Ludwigsburg, Campus Reutlingen Juni 2021; Kontakt Trainerin Bildungs- und Lerngeschichten Karin Trautwein),
- beispielhafte Vorlagen¹⁷ für Instrumente zur Anwendung in der pädagogischen und organisatorischen Arbeit der Kitas als Impuls für die Ausarbeitung für Hechingen:
 - Prozessdiagramm Eingewöhnung und Übergänge;
 - sämtliche dazugehörigen Checklisten, Vorlagen, Interviewleitfäden u. ä.;
 - Vorlage einer Verfassung;
 - Kita-Betriebs-ABC;
 - Aufgabenbeschreibung Einrichtungsleitung und Fachaufsicht;
 - Definition von VZ;
 - Gliederung einer Trägerhandbuchs
- fachliches Coaching der Fachaufsicht bei der Einführung und Umsetzung der Veränderungsprozesse, ausgelöst durch den QE-Prozess.

¹⁵ Tietze, Viernickel u.a. vollständig überarbeitete 5. Auflage 2016

¹⁶ <https://www.paedquis.de/instrumente-und-skalen/skalenfamilie/>

¹⁷ Erleichterung und Kostenersparnis bei der Umsetzung in Hechingen durch die Möglichkeit der Anpassung geeigneter Vorlagen und Beispiele der Prozessbegleitung



Formate und Beteiligte

Die Arbeitsebenen im Prozess

Steuerungsgruppe

Die Gruppe erörtert die relevanten Inhalte im Prozess und steuert die Termine und Beteiligungsformate. (Wer arbeitet wann an was.) Sie formuliert die Aufträge an die Qualitätszirkel (im Weiteren „Qualizirkel genannt) und nimmt die Ergebnisse entgegen. Sie sorgt für einen gleichmäßigen und machbaren Prozess. In ihr werden Entscheidungen vorbereitet, abschließende Entscheidungen zur Prozessausrichtung liegen auf der Führungsebene der Ersten Beigeordneten und der Fachbereichsleitung 2 Bürgerdienste.

Mitglieder sind:

- Erste Beigeordnete Dorothee Müllges (je nach Thema)
- Fachbereichsleiter Jürgen Rohleder (bis 7/21)
- Sachgebietsleiterin Sylvia Sanktjohanser
- Fachaufsicht Stefanie Beck (9/19-5/22)
- Delegierte aus der Leitungsebene Anja Weissenegger
- ggf. Gäste, je nach Thema
- Prozessbegleitung Kariane Höhn

Leiter*innenrunde/Hausteams

Abhängig vom Prozessverlauf kann es sinnvoll sein, dass gewisse Inhalte z. B. aus der Bearbeitung der Qualizirkel in der Leiterinnensitzung und/oder den Hausteamsitzungen erörtert werden. Das kann sein: eine fachliche Einschätzung, eine Abfrage der aktuellen Praxis, ein Vorschlag für eine Veränderung, eine Priorisierung u. v. m. Auf diese Weise entsteht eine regelmäßige, themenbezogene Beteiligung neben den Qualizirkeln.

Qualizirkel

Im Qualizirkel werden definierte Themen entlang des in der Steuerungsgruppe formulierten Auftrags erarbeitet. Für jedes Thema tritt eine neue Zusammensetzung unter den Delegierten der Basis zusammen. Damit ist einerseits jede/r beteiligt, andererseits können spezielle Kompetenzen und Kenntnisse von einzelnen Fachkräften in den Zirkel eingebracht werden und drittens werden Zeitkontingente auf viele verteilt. Jeder Zirkel hat einen klaren Arbeitsrahmen (Wer arbeiten wann mit wem zu was).

Er folgt einem internen Ablauf, der

- fachliche Inputs durch die Prozessbegleitung
- Lesezeiten von Fachartikeln, aber vor allem von für den Qualizirkel erstellten Vorlagen von Prozessbegleitung und/oder Fachberatung
- Schreibzeiten, d. h. gemeinsames Formulieren und vorentworfene Texte über den Beamer gemeinsam durchgehen und anpassen

beinhaltet.

- Er schließt stets mit einem schriftlichen Ergebnis – entweder als Ergebnisprotokoll oder als Textvorschlag für die Weiterarbeit an Kapiteln und/oder Instrumenten.

Eine Basismitarbeiter*in investiert von der Echtzeit des Qualizirkels 50 % aus ihrer Vor- und Nachbereitungszeit, und 50 % der Zeit gelangen auf das Gleitzeitkonto. Der Qualizirkel wird je nach Themenstellung unter fachlicher Begleitung und Moderation der Prozessbegleitung und der Fachberatung organisiert.

- In der Regel hat ein Qualizirkel 7+7+2¹⁸ verbindliche Teilnehmende. Die Teilnahme kann durch Eigeninitiative, Einladung oder auch Abordnung erfolgen.

¹⁸ sieben Leitungen, sieben Mitglieder der Basisteams, Prozessbegleitung und Fachberatung/aufsicht



Anlage 1 zu DS 78a/22

- Je nach Thema können Referent*innen zu fachlichen Inputs eingeladen werden. Das Prinzip „bottom up“ - ausgehend von den Erfahrungen der Praxis und deren Veränderungsanliegen - wird in der geschilderten Vorgehensweise deutlich!

Plenum

Alle pädagogischen Fachkräfte und die Leitungsebenen treffen sich in regelmäßigen Abständen mit dem Ziel, sich zu wesentlichen pädagogischen und strukturellen Themen abzustimmen - z. B. zu den Ergebnissen aus den Qualizirkeln.

Große Dienstbesprechung: 17.15 -19.30 Uhr für gesetzliche und strukturelle Themen
Fachtage: zu pädagogisch-konzeptionellen Themen¹⁹.

Alle Prozesse werden dokumentiert. Jedes Haus hat einen QM-Prozess-Ordner, in dem (analog) die Protokolle abgelegt und damit nachvollziehbar sind. Ein digitales Dokumentenmanagement wird derzeit weiter geprüft s.o.; die Weiterleitung von digitalen Dokumenten an die Mailadressen der Häuser wird vorgenommen.

Sonderformat Frühsommer 2021

Im Rahmen einer Kooperation zwischen der Ev. Hochschule Ludwigsburg/Campus Reutlingen und der Stadt Hechingen haben zwölf Studierende des Studiengangs Sozialpädagogik die sieben KitaTeams jeweils vor Ort an einem Konzeptionstag beim Transfer der Inhalte der Rahmenverfassung in die Hausverfassungen moderierend begleitet. Dabei haben alle Häuser zu den sog. Beteiligungsformaten und an zwei aus dem Team jeweils gewählten alltagsbezogenen Themen gearbeitet.

Die unterstützende Moderation der Studierenden hat es den Leitungen ermöglicht, fachlich inhaltlich mitzuwirken und von Moderation und Textarbeit entlastet zu sein. Das Nachfragen und Vergewisserungen zu/über die erzielten Formulierungen für die Hausverfassung durch die Studierenden haben zudem eine konsistente Textarbeit erleichtert.

Prozessdesign/Zeitplanung

Im jährlichen Rhythmus werden die Termine und verschiedenen Formate geplant, halbjährlich nachgesteuert, damit ausreichend Vorlauf in der Planung der Teilnahme gegeben ist. (vgl. Anlage 2 Aufstellung der Termine)

Entscheidungen zur Umsetzung

Sobald ein Thema abschließend bearbeitet ist und neben den inhaltlichen Aussagen auch wichtige Instrumente für die konkrete Umsetzung erarbeitet sind, wird die direkte Einführung und Umsetzung angestrebt. Damit soll eine zeitnahe Umsetzung ermöglicht werden und die Qualitäts(weiter)entwicklung geht konkret „vom Stapel“. Je nach Sachverhalt ist avisiert, eine sog. Pilotphase dazwischenschalten. Diese ermöglicht eine erste Anwendung des Erarbeiteten in der Hechinger KiTa-Kultur und bietet Strukturen für Anpassungen, sofern diese sich nach der Erprobung als sinnvoll/notwendig erscheinen.²⁰ Pilotphasen unterstützen darüber hinaus die Akzeptanz bei der Einführung neuer Verfahrensweisen. („Es ist noch nicht

¹⁹ Beide Formate konnten mit Corona nicht mehr umgesetzt werden; Anschreiben an die Teams und der Transfer durch die Leitungen/Stellvertretungen/Delegierten dominierten die Formate der Beteiligung

²⁰ So jetzt beim Thema Eingewöhnung mit einer Pilotphase bis zum Ende KiGa-Jahr 2020/2021.



Anlage 1 zu DS 78a/22

in Stein gemeißelt“ kommt „Zweifelnden“ bewusst entgegen.) Für alle Akteur*innen ist die Tatsache entlastend, mit der Praxiserprobung in der Pilotphase z. B. auch „Vergessenes“ oder „anders Eingeschätztes“ nacharbeiten zu können.

Mit einer **Organisationsverfügung** zum Ende des extern begleiteten Prozessabschnitts wird die zukünftige Anwendung aller erstellten Schriften, Instrumente und Prozesse beschrieben und die Verbindlichkeit für die Handlungsebenen päd. Fachkraft, Hausteam, Leitung, Fachaufsicht ausgewiesen.

Sie legt eine zweijährige Laufzeit in einem Pilot bis Sommer 2024 (2 Jahre) fest und soll mit einer Evaluation im Frühjahr 2024 überprüft werden.

Die Organisationsverfügung weist die Vorgaben wie auch die Handlungsräume für den organisatorischen und pädagogischen Betrieb aus. Sie schafft Transparenz und gibt Orientierung und Verbindlichkeit für Bestandsmitarbeiter*innen und neu hinzukommende Fachkräfte.

Die Organisationsverfügung ist gleichzeitig auch das Mittel die mit Kita-Belangen in der Stadtverwaltung betrauten Fachbereiche und Sachgebiete abschließend über die Ergebnisse und Handhabungen im Trägerhandbuch zu informieren.

Die 2019 für 2020 geplante Informationsveranstaltung dieser Verantwortlichen in der Stadtverwaltung wurde aufgrund der Pandemie nicht konsequent verfolgt. So kommt sie nun zum Abschluss des Projektes zum Tragen.

Aus Sicht der externen Prozessbegleitung ist die Information relevant, da gerade die Schnittstellen in der Verwaltung und der technisch-bauliche Bereich wesentlich mit zum Gelingen eines Kita-Betriebs beitragen.



Situationsanalyse 2019

Fünf Kernaussagen aus der Situationsanalyse:

1

Die kommunalen KiTas sind in ihrer Betriebsführung und ihrer konzeptionellen Ausrichtung deutlich unterschiedlich. Das resultiert wohl aus

- den Betriebsformen und deren Entwicklung im letzten Jahrzehnt
- den baulichen Gegebenheiten
- der sozialräumlichen Einbindung
- der Leitung und deren beruflicher Entwicklung.

Entsprechend werden konzeptionelle und organisatorische Anforderungen an den Träger/die Leitungen für einen rechtssicheren Betrieb in der jeweiligen Kita-Betriebsorganisation unterschiedlich gehandhabt. Es ist angezeigt abzuwägen, wo die Unterschiedlichkeit sinnvoll ist, um das bestmögliche Ergebnis unter Beachtung der örtlichen Gegebenheiten und Anforderungen zu erzielen, und wo für eine fachlich vergleichbare und effiziente Betriebsführung ein Handlungsrahmen oder sogar eine Setzung/Anweisung des Trägers erforderlich ist.

„So viel „Einzigartigkeit“ bzw. Unterschiedlichkeit wie möglich – so viel Vergleichbarkeit und Gemeinsamkeit wie nötig“, ist das Ziel. Nicht eine „Gleichmacherei“, sondern eine Verbesserung der Effizienz in der konzeptionellen und organisatorischen Betriebsführung steht an. Für das weitere Vorgehen ist Transparenz bei möglichen unterschiedlichen Handhabungen (s.o.) empfohlen. So können Irritationen bei Eltern, Mitarbeiter*innen und Bürger*innen vermieden werden.

2

Mit Aufnahme des QE-Prozesses waren trägerbezogene Festlegungen

- in der konzeptionellen Ausrichtung,
- der Umsetzung von Verwaltungsvorschriften von Landesebene und anderen gesetzlichen Anforderungen,
- der organisatorischen Betriebsführung bezogen auf die Betreuungsangebote,
- der organisatorischen Steuerung,
- der Personalbewirtschaftung

nicht durchgängig gegeben. Gleiches gilt für Festlegungen bezüglich der Systematik in der Zusammenarbeit beim Träger/in der Stadtverwaltung zwischen den Fachbereichen und Sachgebieten. Diese Nicht-Durchgängigkeit wird von der Basis als Mangel empfunden und fordert eine konsequente Umsetzung und Führung insbesondere auf der Ebene der verantwortlichen Fachaufsicht.

3

Im Feld der Kindertagesbetreuung haben sich in den vergangenen 15 Jahren erhebliche gesetzliche und strukturelle Veränderungen von Bundes- und Landesebene vollzogen, die im Sinne einer rechtssicheren Betriebsführung von KiTas stets beachtet werden müssen. Auch in der Projektzeit selbst sind neben der Vielzahl an CoronaVOs gesetzliche Änderung und Änderungen von Drittmittelstrukturen erfolgt, die wiederum Auswirkungen auf die gemeinsam priorisierten Schwerpunktthemen im QE-Prozess haben.

4

Alle Leitungen zeigen eine hohe Identifikation und ein gutes Engagement für „ihre“ Kita. Das ist ein wichtiges Fundament für die stetig anspruchsvoller werdende Führungsarbeit in der Kita und auch eine wichtige Basis für die durch den QE-Prozess intendierten Veränderungen.



Anlage 1 zu DS 78a/22

Hohe Identifikation und Engagement sind nicht überall in der „Szene“ so wie in Hechingen gegeben.

Von den 7 Kitas haben im Projektzeitraum zwei einen Leitungswechsel erfahren. Es galt neue Führungsbeziehungen und kollegiale Beziehungen aufzubauen und gleichzeitig den Einstieg in den laufenden QE-Prozess zu gestalten.

Stabile und vertrauensvolle Führungsbeziehungen über die verschiedenen Verantwortungsebenen hinweg sind mit ein wesentlicher Gelingensfaktor in Veränderungsprozessen.

So ist es für den Erfolg und die Nachhaltigkeit mitentscheidend wie Führungswechsel gestaltet werden, d.h. wieviel Vorbereitung und Unterstützung bei der Einarbeitung gegeben ist. Mit dem neu aufliegenden Konzept „Einarbeitung neuer päd. Fachkräfte“ und dem ebenso neu aufgesetzten „ABC für pädagogisch Mitarbeitende“ lässt das Sachgebiet dieser Erkenntnis hohe Aufmerksamkeit zukommen²¹.

5

Auffallend ist die in den meisten Häusern relativ hohe Konstanz des Fachpersonals bzw. die langjährige Zugehörigkeit der Fachkräfte zum Träger Stadt Hechingen. Diese ist verbunden mit einer gewissen Wechselbereitschaft innerhalb des Kreises der kommunalen Kitas. Die Gründe für den Wechsel sind vielschichtig, teils geschehen sie aufgrund von Teamproblemen oder zur eigenen Personalentwicklung.

Für alle Häuser wurde ein Kurzbericht mit - aus Sicht der Prozessbegleitung - Bemerkenswertem und Handlungsbedarfen erstellt und den Trägervertretern im Juni 2019 vorgestellt.

Aus der Auswertung der o. g. Besuche und Gespräche (vgl. dazu auch Anlage 3 – Veränderungsanliegen - im Zwischenbericht von 2020) verbunden mit den schriftlichen Ausarbeitungen der Leitungen aller sieben kommunalen Kitas wurden die Handlungsfelder für die Qualitätsoffensive erarbeitet und in der Steuerungsgruppe die weitere Vorgehensweise beschlossen (s. dazu auch Arbeitspakete S. 13ff im Zwischenbericht 2020).

Die Konzentration in der Qualitätsoffensive lag im Weiteren in der Entwicklung hausübergreifender Standards und Vorgehensweisen. Die parallele Weiterarbeit mit den Kurzberichten als Grundlage für hausbezogene Qualitätsentwicklungsprozesse wurde nicht weiterverfolgt. Das ist dem personellen Ressourcenrahmen zu zuschreiben, so die Betrachtung der Prozessbegleitung.

Zum Abschluss der Projektzeit wurde eine schriftliche Befragung unter den Teams und den Leitungen vorgenommen. (vgl. dazu Bilanz aus Sicht der Teams und Leitungen)

²¹ Sog. Onboarding-Konzepte sind in der freien Wirtschaft und in komplexen Organisationszusammenhängen üblich



Gewählte Struktur für die Qualitätssicherung

Mit einem Trägerhandbuch soll allen am Betrieb der kommunalen Kitas Beteiligten ein Mehr an Orientierung und Handlungssicherheit gegeben werden. Vergleichbares Vorgehen in allen betrieblichen Vorgängen und bei der Anwendung rechtlicher Vorgaben ist das Ziel.

Das Trägerhandbuch²² ist Handwerkszeug aller für den Betrieb der kommunalen Kitas in Hechingen relevanten Akteur*innen: für die pädagogischen Fachkräfte vor Ort, die Leitungen als unterste Führungsebene und Verantwortliche vor Ort sowie für die Mitarbeiter*innen beim Träger/in den Fachbereichen der Stadtverwaltung.

Im Trägerhandbuch sind alle relevanten Aussagen und Vorgehensweisen zum Betrieb der kommunalen KiTas zusammengestellt. Dort finden sich auch verschiedene Instrumente für den laufenden Betrieb, wie Checklisten, Flussdiagramme zu Prozessen, Bestellformulare, Protokollvorlagen u.v.m. Das Trägerhandbuch ist als **ABC** aufgebaut und unterstützt durch eine Verschlagwortung die Handhabung (vgl. Anlage 3). Projektiert war bereits 2019, eine kleine Datenbank in einem gemeinsamen digitalen Raum²³ aufzubauen.

Im Trägerhandbuch ist auch die **Trägerkonzeption**²⁴ integriert. Das ist das Werk, in dem die pädagogischen Grundsätze entlang der gesetzlichen Vorgaben zur Ausgestaltung des Auftrags Bildung, Erziehung und Betreuung niedergeschrieben sind. (vgl. Anlage 3)

Für die Trägerkonzeption ist folgende **Struktur der Kapitel** durch die Qualitätszirkel festgelegt:

- unser gesetzlicher Auftrag
- unser theoretischer Bezug
 - der Blick in den Orientierungsplan
- unser Selbstverständnis und pädagogisches Handeln
- konkrete Handlungsansätze in unserem pädagogischen Alltag
- Verweise zu Arbeitshilfen im Trägerhandbuch
- von der Praxis für die Hechinger Praxis
- Literatur und Materialien

Der identische Kapitelaufbau erleichtert den Transfer in die Praxis. Fachkräfte, die weniger geübt sind mit Instrumenten pädagogische Prozesse zu gestalten, werden mit der systematischen Vorgehensweise im erforderlichen Veränderungsprozess unterstützt.

Unter Bezugnahme auf diese Trägerkonzeption entwickeln zukünftig alle pädagogischen Teams ihre **Hauskonzeptionen**. D. h. sie nehmen die grundsätzlichen Aussagen auf und führen die konkrete Umsetzung im jeweiligen Haus mit seinen Strukturen (Öffnungszeiten, Raum, Lage u. a.) und den Belangen des Sozialraums/Einzugsgebiets, in dem es liegt, weiter aus.

Für die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags zu Partizipation und Demokratiebildung liegt in der Trägerkonzeption die sog. **Rahmenverfassung**²⁵ auf. In der Rahmenverfassung ist konkret niedergelegt, wie Beteiligungsrechte im Hechinger Kita-Alltag umgesetzt werden. Es ist in sog. Entscheidertabellen dargelegt, wer zu welchem Sachverhalt im KiTaAlltag das

²² s. Anlage 3 aktuelles Inhaltsverzeichnis in Ampelfarben zum Bearbeitungsniveau

²³ Die kommunalen KiTas sind nicht digital an die Verwaltung/das Rathaus angeschlossen. Demnach besteht außer über den Mailverkehr keine konsequente Digitalisierung von Vorgängen auf der Basis garantiert identischer Formulare, Instrumente u.a.

²⁴ s. Anlage 3 Gliederung der Trägerkonzeption

²⁵ s. Anlage 1 Gliederung der Rahmenverfassung



Anlage 1 zu DS 78a/22

Recht „zum Bestimmen“ hat: die päd. Fachkraft, das Kind oder beide gemeinsam in einem Aushandlungsprozess.

Ausgangslage für die Erarbeitung einer Verfassung ist die Annahme: „Kits sind die Wiege unserer Demokratie“²⁶. Von Anfang an demokratische Prinzipien zu erfahren und mitzugestalten, trägt zur Sicherung unserer Gesellschaftsform bei. Gleichzeitig unterstützt die Rahmenverfassung die Aussagen aus Kapitel 1, „Bild vom Kind“, die geforderte professionelle Haltung im pädagogischen Alltag praxisnah und konkret messbar darzustellen.

Einfacher formuliert: Bei uns in Hechingen geht KiTa pädagogisch so:...”

Das abstrakt wirkende Kapitel 1 der Trägerkonzeption erfährt mit dem Kapitel 3 und der Rahmenverfassung eine „Erdung“ und führt konkret aus: „das wird erwartet...”

Analog zur hausspezifischen Ausarbeitung von Hauskonzeptionen arbeiten die Kita-Teams spezifische Hausverfassungen auf der Grundlage der Rahmenverfassung aus und schreiben diese fort.

Entsprechend der Richtlinien des Kultusministeriums zur Zusammenarbeit mit Eltern/gewählten Elternberät*innen sind diese in geeigneter Weise zu konzeptionellen Grundsätzen zu informieren und anzuhören.

Dazu hat die Steuerungsgruppe in Kooperation mit den Leitungen Anfang Mai 2022 einen Zeitplan erarbeitet und verabschiedet, der in Federführung der Verwaltung nach Abschluss des Projektzeitraums ohne Prozessbegleitung, aufgesetzt wird.

„Trägerkonzeption, Trägerhandbuch, Rahmen- und Hausverfassungen: Diese Schriften formulieren den ‚Hechinger Weg‘ – in selbstverständlicher Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben und im Willen einer klaren Definition der Wegmarken zum Wohle der uns anvertrauten Kinder.“²⁷

Der Hechinger Weg

Die drei Schriften entsprechen den gesetzlichen Anforderungen an ein

Qualitätsmanagementsystem in der Kinder- und Jugendhilfe, wie es in den §§ 22 und 45 SGB VIII als Pflicht für die Träger von Kindertageseinrichtungen ausgewiesen ist.

Hechingen folgt bei der Ausarbeitung der Qualitätsdimensionen dem Kontext, in dem das zu bearbeitende Thema steht und berücksichtigt die Anforderungen, die für eine pragmatische, alltagstaugliche wie auch gesetzeskonforme Handhabung resultieren. Der, im KJSG²⁸ ausgewiesene Anforderung an den Träger zuverlässig zu sein, wird mit den bisher ausgearbeiteten Schriften Rechnung getragen. Im Projektzeitraum konnten nicht alle für die Beantwortung des gesetzlichen Zuverlässigkeitsprinzip und zur „ordnungsgemäßen Buch- und Aktenführung“²⁹ erarbeitet werden. (s. dazu auch Anlage 5)

Hechingen hat sich mit dem aufgezeigten pragmatischen Vorgehen gegen die Anwendung eines QM-Verfahrens nach ISO entschieden. Auch der Erwerb einer digital gestützten Datenbank mit standardisierten Formularen und Vorgehensweisen, z.B. herausgegeben durch einen konfessionellen Dachverband³⁰ oder einen Fachbuchverlag³¹ wurde nicht weiterverfolgt.

Ein Vorteil ist, Folgekosten werden damit vermieden; auch kann bewusster auf die Anforderungen der Praxis eingegangen werden. Eine Herausforderung ist, dass der Träger

²⁶ vgl. Hansen

²⁷ vgl. dazu Vorwort von Bürgermeister Philipp Hahn und Erste Beigeordnete Dorothee Müllges

²⁸ Kinder- und Jugendstärkungsgesetz Juni 2021

²⁹ vgl. dazu die Ausführungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter

³⁰ z.B. das QM-Verfahren „BeTa“ des evang. Bundesverband der Kindertageseinrichtungen; die kath. Landesverband ermöglicht nur den kirchlichen KiTas am QM-Verfahren teilzuhaben

³¹ z.B. Herder oder WoltersKluwer



Anlage 1 zu DS 78a/22

sein pragmatisches, einfaches Verfahren selbst fortschreiben und an gesetzliche Änderungen anpassen muss.

Priorisierte Arbeitspakete zur Qualitätsentwicklung

Wie unter „Situationsanalyse 2019“ dargestellt, wurden die Schwerpunktthemen für den QE-Prozess im Wesentlichen aus den Veränderungsanliegen der Einrichtungsleitungen erhoben, erweitert um die Einschätzung der Prozessbegleitung. In der Anlage 3 des Zwischenberichts von 2020 war ausgewiesen worden, wie alle Teams im Frühsommer 2019 die Aufstellung der Veränderungsanliegen priorisiert hatten.

Diese Aufstellung ist die Basis für die Prozessorganisation im Sommer 2019 gewesen und wurde den Mitgliedern des Gemeinderats im Rahmen der Drucksache DS 27/2020 im März 2020 vorgestellt. Bewusst wurden die Themen des „Anfangens“ zuerst aufgearbeitet - wissend: „Ein guter Start ist die halbe Miete“.

- Eingewöhnung der Kinder in Krippe und KiTa bzw. Übergang Krippe zu KiTa
- Aufbau der Kooperation mit den Eltern
- Einarbeitung neuer päd. Fachkräfte

Die Coronapandemie hat, wie in allen anderen Arbeits- und Lebensbereichen, den inhaltlichen und strukturellen Arbeitsprozess deutlich verändert.

Themen konnten nicht, wie ursprünglich zeitlich geplant angegangen werden. Der gesamte Prozesslauf wurde zeitlich „gestreckt“. Die Beteiligungsformate „Fachtag“ und „Große Dienstbesprechung“ konnten weder in 2020 noch in 2021 durchgeführt werden. Das ist ein Verlust, der insbesondere auch von den Leitungen gesehen wurde. Sie sehen und sahen in dem „großen Format“ eine deutliche Unterstützung ihres Auftrags zur organisatorischen und pädagogischen Steuerung der KiTas im Sinne des Trägers und eine Unterstützung ihrer damit einhergehenden Anleitungs- und Führungsaufgabe. (vgl. Bilanz aus Sicht der Teams und Leitungen)

Digitale Formate sind in der Hechinger Kita-Kultur der Zusammenarbeit nicht vollumfänglich umgesetzt. Die Erfahrung aus anderen Trägerschaften wiederum zeigt, dass gerade bei der Einführung von Veränderungen Präsenzveranstaltungen dienlicher sind, als digitale Formate.

Zum Abschluss der Projektphase wird ein Arbeitskontakt zwischen Frau Müllges, weiteren Mitgliedern der Verwaltung und allen päd. Teams für den 28.7.2022 organisiert. Ziel ist, Dank und Wertschätzung des Trägers/der Verwaltung zur geleisteten Aufgabe gegenüber den Teams und Leitungen zum Ausdruck zu bringen.

Ausgearbeitete und offene Arbeitspakete

„Was muss denn wirklich schriftlich nachvollziehbar ausgearbeitet werden und wo ist die immer wieder in Hechingen vorherrschende Praxis des gesprochenen Wortes und des Erfahrungswissens auch ausreichend? Wie kann eine Überregulierung oder zu strenge Standardisierung vermieden werden?“

Diese Fragen haben den gesamten Prozesszeitraum konstruktiv kritisch begleitet und zu dem beschriebenen Hechinger Weg geführt.

Dass ein Handlungsbedarf besteht ist unumstritten und bereits eingangs ausgeführt. Auch besteht bereits seit rund 20 Jahren die gesetzliche Vorgabe für ein Qualitätsmanagementverfahren. Zum anderen hat der Gesetzgeber 2021 im Rahmen der SGB VIII Novelle mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz für die Trägerverantwortung dezidiert Vorgaben ausgewiesen.

Anlage 3 stellt in der beispielhaften Gliederung eines Trägerhandbuchs alle, in der Hechinger Betriebsführung mit Stand Mai 2022



Anlage 1 zu DS 78a/22

- gegebenen (schwarz),
- sich in Bearbeitung befindlichen (orange)
- und noch nicht bearbeiteten Themen (rot) zusammen.

Mit dem „Ampelprinzip“ in der farblichen Darstellung kann das Bearbeitungsniveau schnell erfasst werden.

Darüberhinaus haben die Teams 2019 priorisiert, welche Themen der Qualitätsentwicklung aus ihrer Sicht dringlich aufzunehmen sind.

Diese wurden bereits im Zwischenbericht 2020, unter Anwendung der eingeführten Qualitätsebenen, dargestellt.

Auch dieser Bearbeitungsstand Mai 2022 ist in der Anlage 4

- ✓ schwarz (erfüllt)
- ✓ und dunkelorange (noch offen)

ausgewiesen.

Auf diese Weise kann neben dem Erreichten gut erkannt werden, was allein schon aus Sicht der Teams noch zu erarbeiten ist.

In Kombination mit der in Anlage 3 aufgelegten beispielhaften Gliederung eines Trägerhandbuchs kann eine Agenda für die weiteren Qualitätsentwicklungsvorhaben für die kommunalen KiTas und den Träger, Stadt Hechingen, entstehen.

Die teilbearbeiteten und offenen Themen sollten idealerweise in Eigenorganisation durch die Verwaltung in Kooperation mit den Leitungen weiterverfolgt werden. (vgl. dazu Empfehlungen der Prozessbegleitung).

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Abschlussberichts liegt noch keine Zeit- und Themenplanung vor.



Bilanz aus Perspektive der Teams und Leitungen

Bereits im Zwischenbericht wurde die erste Bilanz zum Mehrwert des QE-Projektes wie folgt dargestellt:

„Die erzielten Ergebnisse zeigen jedoch wie weitsichtig der Auftrag des Gemeinderats war/ist und wie schon der Prozess der Erarbeitung eine, im Positiven veränderte Zusammenarbeit unter den sieben kommunalen Kitas und mit der Fachberatung entstehen lässt. Der Abgleich der aktuellen Praxis mit den fachlichen Inputs hin zur veränderten, vereinheitlichten Praxis erweitert den fachlichen Handlungsrahmen der Beteiligten. Die durch den fachlichen Diskurs ausgelösten Abstimmungs- und Vereinbarungsprozesse ergänzen die bereits mehrfach ausgewiesene hohe Identifikation.“

Die Zusammenführung der Kernaussagen aus der Befragung im Mai 2022 unterstreicht die Aussagen aus der ersten Bilanz „Es hat sich gelohnt, sich auf den Weg zu machen. Es bleibt herausfordernd, auf dem Weg zu bleiben und diesen weiterzugehen“.

Der erzielte Mehrwert, gemeinsam ausgearbeitete und vereinbarte Standards, Instrumente und Prozesse zu haben, bleibt nur dann nachhaltig, wenn die Verantwortlichen in der Verwaltung mit den Leitungen und Teams in Kontakt und in Arbeit bleiben. Qualitätsentwicklung muss aktuell bleiben, neue gesetzliche Anforderungen abbilden und (nach)gesteuert werden.

Eine Eigenverantwortung jeder einzelnen Kita und/oder Leitung kann für die konstruktive Mitwirkung erwartet werden, nicht aber als mögliche Erwartung für eine Selbstorganisation einer Gruppe aus sieben divergenten Häusern.

Kernaussagen aus der schriftlichen Befragung zu den Veränderungen seit Start des QE-Prozesses in 2019

	Veränderung für das einzelne Haus bzw. Team	Veränderung für die Zusammenarbeit der sieben Häuser	für die Weiterarbeit an Trägerkonzeption Trägerhandbuch Evaluation
Aus Sicht der Teams positiv	Verbesserung der gemeinsamen Reflexion und Erörterung päd. Themen und Umsetzungsprozesse; engere Zusammenarbeit	Alle arbeiten nach denselben Standards mit vergleichbaren Zielen; dennoch ist Raum für Individuelles	
	Verbesserung für die Mitbestimmungsrechte der Kinder	Gestärkte Zusammenarbeit und Zusammenhalt; keine Konkurrenz	
Aus Sicht der Teams fehlt	Zeit und dann Erfahrung im Ausprobieren des Erarbeiteten	Ein vereinheitlichtes Beobachtungsverfahren	



Anlage 1 zu DS 78a/22

	Veränderung für das einzelne Haus bzw. Team	Veränderung für die Zusammenarbeit der sieben Häuser	für die Weiterarbeit an Trägerkonzeption Trägerhandbuch Evaluation
	Die abschließende Auflage der finalisierten Instrumente	Die abschließende Sicherheit, wann die Umsetzung losgeht	
Aus Sicht der Teams kritisch	Zusätzliche Arbeitszeit	Die Rahmenbedingungen sind nicht in allen KiGas vergleichbar	
	Viele Neuerungen	Es gibt nichts Kritisches	
Aus Sicht der Teams für die Weiterarbeit wünschenswert			Weiter mitwirken können Regelmäßiger Austausch (ausgewiesene) Zeit Regelmäßige Reflexion
Aus Sicht der Teams für die Weiterarbeit notwendig			Zeit, im Gespräch bleiben; gute Teamentwicklung; gute+konsequente Einarbeitung
			Die Bereitschaft sich auszuprobieren und mitzuwirken Einheitlichkeit anstreben
			Evaluation mit verschiedenen Methoden: Fachtag, hausbezogene Betrachtung, gesondert für die Leitungsebene; extern begleitet
Aus Sicht der Leitung positiv	Die Vereinheitlichung ist unterstützend	Unsere Arbeit als Leitungen hat eine andere Aufmerksamkeit erfahren Die Zusammenarbeit Rathaus-Leitungen ist besser und intensiver geworden	



Anlage 1 zu DS 78a/22

	Veränderung für das einzelne Haus bzw. Team	Veränderung für die Zusammenarbeit der sieben Häuser	für die Weiterarbeit an Trägerkonzeption Trägerhandbuch Evaluation
		Die Zusammenarbeit untereinander ist noch intensiver und fachlicher geworden	
Aus Sicht der Leitung für die Weiterarbeit relevant			Weiterhin gute Zusammenarbeit mit Fachberatung und Rathaus
			Mind. 2-3 Leiterinnenrunden/Jahr zu QE Fachtage; Inhouseseminare; fachliche Begleitung
			Mehr Leitungszeit, insb. für Anleitung und Überprüfung; Verbindlichkeit

Die Mitarbeit in den Qualizirkeln + das Bearbeiten von Themen im Team + die Arbeit an konkreten Instrumenten und Texten =all das bewerten wir als Team auf einer Skala zwischen

1(schlecht)

3

6 7 7 7,5 8 8,5

10 (sehr gut)



Bilanz und Empfehlung der externen Prozessbegleitung

Bilanz

Wie bereits an verschiedenen Stellen des Abschlussberichts ausgewiesen: Herausfordernder hätten die Rahmenbedingungen für den Einstieg in die Entwicklung von Strukturen für Qualitätsentwicklung und -sicherung nicht sein können:

- zum Projektstart war die Stelle der Fachaufsicht in personeller Veränderung,
- die nachfolgende Fachaufsicht stieg mit dem Fachtag (9/19) ein,
- sieben Monate später, zu einem Zeitpunkt, wo eine Einarbeitung und der Aufbau von Führungsbeziehungen zu sieben Außenstellen noch gar nicht abgeschlossen war, folgte der 1. Lockdown,
- der Betrieb der KiTas musste von Coronaverordnung zu Coronaverordnung zum Teil im 3-WochenRhythmus neu ausgerichtet werden; im zweiten und dritten Lockdown kam die Organisation der Testpflicht erschwerend dazu.

Wie im Zwischenbericht bereits herausgestellt, trat das Sachgebiet mit einem deutlichen strukturellen und fachlich-inhaltlichen Defizit in Bezug auf transparente, rechtssichere Standards und dazu korrespondierende Rahmenbedingungen in das QEProjekt ein. Auch war die Umsetzung des Orientierungsplans für Bildung und Erziehung trägerintern nicht systematisch (weiter)verfolgt worden. Die Leitungen standen alleine in der Verantwortung die, vom Land ermöglichten (Pflicht-)Fortbildungen dann inhaltlich in ihr Haus umzusetzen. Bereits mit der kitabezogenen Erhebung im Frühjahr 2019 war das durch die Basis deutlich reklamiert geworden.

Es galt nicht (nur), wie in der Beauftragung durch die Stadtverwaltung 2018 impliziert, Strukturen für Qualitätsentwicklung und -sicherung einzuführen, sondern zuerst ein gemeinsames fachliches Fundament zu erörtern und Standards und Prozesse umfassender als bisher gegeben zu erarbeiten. Die wenigen Instrumente und Standards, die auflagen, waren fachlich und z. T. rechtlich zu aktualisieren. Schnell hat sich gezeigt, dass der extern begleitete Prozess als Auftakt zu verstehen ist. Im Rahmen der Beauftragung konnte keine vollumfängliche Erarbeitung aller erforderlichen Qualitätsbereiche (vgl. dazu NKK³²) angenommen werden. Das konnte insbesondere dann nicht erfolgen, wenn die Bearbeitung unter Einbezug der Praxis und für deren Weiterentwicklung und eben nicht „akademisch am grünen Tisch“ durch wenige Personen erfolgen soll.

So zeigt sich:

Der skizzierte strukturelle Nachholbedarf, verbunden mit den geschilderten Anforderungen in der alltäglichen Betriebsführung (Nachbesetzung Fachkraftstellen, Einarbeitung, Eingewöhnungen, u. a.) ist eine komplexe Ausgangslage für eine Aufgabenerledigung in einem überschaubaren zeitlichen und finanziellen Rahmen und mit der geforderten konsequenten Beteiligung der Basis.

Die Entscheidung, kein Programm für ein Qualitätsmanagement zu kaufen, sondern pragmatisch möglichst schlichte Instrumente und Prozesse selbst zu entwerfen und zudem Vorlagen der Prozessbegleitung für die Hechinger Umsetzung anzuwenden, hat sich in Vielem bewährt.

Mit der sehr konsequenten Aufarbeitung der Strukturen durch die Fachaufsicht Beck wurden Ergebnisse erzielt und gleichzeitig aber auch „Nullstellen“ in der Trägerstruktur deutlich. Herausfordernd war und ist, den richtigen Zeitpunkt für die Einführung von Erarbeitetem festzusetzen. Eben weil es viele Nullstellen gab/gibt, war der Anspruch im Träger, die neuen Instrumente und Schriften „richtig“ zu verorten und damit quasi zu sammeln, um dann abgestimmt möglichst alles zusammen in den Echtbetrieb einmünden zu lassen.

³² Nationaler Kriterienkatalog



Anlage 1 zu DS 78a/22

Diese Strategie des Sammelns und Zusammenführens hat andererseits zur Folge, dass zwischen Erarbeitung, Beteiligung, Fertigstellung und dann Inkraftsetzen eine als zu lang empfundene Zeitspanne resultierte. Das wiederum hat zu Unmut an der Basis geführt. Demnach ist das Inkraftsetzen der Organisationsverfügung aus Sicht der Prozessbegleitung mehr als überfällig, um eben genau der engagierten Praxis das Erleben von „Es hat sich gelohnt“ und „Wir sind stolz auf das Geschaffene“ zu ermöglichen. Beide oben ausgeführten Argumente haben ihre Berechtigung. Das Erleben von Ungleichzeitigkeiten ist kein Phänomen der frühpädagogischen Praxis, sondern wird in Konzepten zum Veränderungsmanagement ebenso als Herausforderung thematisiert.

Vier Empfehlungen

Die beschriebenen Arbeitsebenen haben sich bewährt.

Sie tragen entscheidend zu einer Kultur der Kommunikation über die Verantwortungsebenen hinweg bei und erleichtern den Dialog über die konkrete Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, auch unter Beteiligung von nichtfachlichen Funktionsträger*innen.

Es empfiehlt sich

- Die Steuerungsgruppe beizubehalten und verbindlich zweimal jährlich zusammenzutreten, zu bilanzieren und nachzusteuern.
- Für die Ausarbeitung weiterer Standards das Format „Qualizirkel“ weiterzuführen. Die Basis bleibt im Spiel – eine entscheidende Ausgangslage für gelingende Veränderung.
- „Großformate“ wie Fachtag oder große Dienstbesprechung einzuführen und zu pflegen, um die Vermittlung relevanter Informationen und Anweisungen identisch allen Beschäftigten zu ermöglichen wie auch gemeinsam Neues zu erarbeiten.

Die Organisationsstruktur in der Verwaltung ist herausfordernd.

Es empfiehlt sich

- Die Ordnung von Dienst- und Fachaufsicht über die kommunalen KiTas zu überprüfen.
- Der Fachaufsicht eine griffigere Begrifflichkeit zu geben
- und deren Aufgabenbeschreibung zu aktualisieren (eine Ausarbeitung liegt bereits mit Stand Frühjahr 2022 vor). Dabei sollte die Differenzierung in Gewährleistungsaufgaben und Trägeraufgaben Beachtung finden und die Rolle zu den freien Trägern verdeutlicht werden. Das führt dann auch dazu, dass Begriffe wie Fachberatung oder Gesamtleitung ausscheiden. Alle drei Begriffe umschreiben den heute bereits praktizierten Aufgabenkatalog nicht.
- Die Zusammenarbeit mit den Schnittstellen zu institutionalisieren (Baubegleitung je Jahr; ausgewiesene Beteiligung bei Personalakquise; gemeinsame Erörterung von Vorgehensweisen bei der Umsetzung rechtlicher Vorgaben..)



Qualitätsentwicklung und -sicherung ist ein fortlaufender Prozess, der verantwortlich gepflegt werden muss.

Es empfiehlt sich

- die noch ausstehenden Themen mit einer verbindlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcenplanung zu hinterlegen und jährlich im Rahmen der HH-Planungen zu rapportieren bzw. fortzuschreiben,
- dabei den Themen Dienstplanung und ordnungsgemäße Buch- und Aktenführung die geforderte Aufmerksamkeit zu schenken,
- zeitnah eine digitale Vernetzung von Kitas und Träger herzustellen und die erarbeiteten Instrumente dort als Downloads und zur Bearbeitung einzustellen,
- mit Abschluss der externen Begleitung ist eine Pilotphase bis August 2024 ausgewiesen. Im Frühjahr 2024 soll eine Evaluation erfolgen; diese ist durch den Träger vorzubereiten, und in den zwei Pilotjahren bereits systematisch Erfahrungen und mögliche Veränderungsanforderungen zu dokumentieren,
- Strukturen für die kommende Umsetzung des vermutlich Ende 2023 fortgeschriebenen Orientierungsplans von Trägerseite aufzusetzen und die Leitungen nicht in der Alleinverantwortung zu lassen.

Darüberhinaus ist schon heute für 2026 zu bedenken

- wie Hechingen sich für die anstehende Umsetzung des Rechtsanspruchs auf einen Schulkindbetreuungsplatz fachlich vorbereitet. Wenngleich die Rahmenbedingungen auf Landesebene immer noch ausstehen, zeichnet sich schon allein durch das Bundesgesetz ab, dass anders als heute, fachlich-konzeptionelle Strukturen und organisatorische Vorgaben kommen werden.

So folgt die Frage:

- Macht es Sinn, Instrumente aus der Arbeit der KiTas für die Schulkindbetreuung fortzuschreiben und Synergien zu nutzen?

„Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.“

Mark Twain



Anlage 1 zu DS 78a/22

Anlage 2

Prozessverlauf 2019 bis 2021 mit weiteren Terminen in 2022

Anlage 3³³

Gliederung Trägerhandbuch
Gliederung Trägerkonzeption
Gliederung Rahmenverfassung

Anlage 4

Bilanz der priorisierten Vorhaben 2019 in Abgleich zu 2022

Anlage 5

Zusammenfassung Zuverlässigkeitsprinzip und ordnungsgemäße Buch- und Aktenführung nach KJSG

Juni 2022

Prozesse lotsen
Dipl. Sozialpädagogin Kariane Höhn
Tübingen
www.kariane-hoehn.de

³³ Alle drei Werke in Verantwortung der Verwaltung erstellt, begleitet durch die Prozessbegleitung