

# Evaluation in Kindertageseinrichtungen



Was liegt bezüglich der pädagogischen Qualität im grünen bzw. im roten Bereich?

Wachsende Ansprüche an Kitas verlangen permanent eine Anpassung der Arbeit und Verbesserung der Qualität. Träger entwickeln Handbücher, die mittels Zielen und Kriterien eine gute Qualität der Arbeit ihrer Kitas definieren. So soll sichergestellt werden, dass Maßnahmen, Methoden und Abläufe den Kindern gerecht werden. Doch QM erfordert auch die Evaluation der Arbeit.

Es gibt wohl kaum einen Berufsstand, der häufiger sein Tun reflektiert und schon während der Ausbildung so ausgiebig gehalten ist, das eigene Handeln selbstkritisch zu hinterfragen, wie den der Erzieher/-innen. Teams sitzen regelmäßig zusammen und analysieren rückblickend Situationen, viele Erzieher/-innen überdenken noch weit nach Dienstschluss erlebte

von Kerstin Kreikenbohm

Situationen und die eigene Rolle. Jede Fachkraft hat dabei ihr eigenes Erleben, eigene Grenzen und vor allem eigene Erwartungen an die Arbeit, die Kinder und die Eltern. Jeder kennt das: Alle haben dieselbe Situation erlebt, aber jede auf ihre Weise.

## Praxisbeispiel:

Nach dem Abschlussgottesdienst eines Kirchenprojekts:

Kollegin A: „Ich habe mich gefreut, dass so viele Eltern da waren.“

Kollegin B: „Findest du? Ich fand, es waren wenig. Das war doch nur ein Drittel der Elternschaft.“

Kollegin A: „Ein Drittel ist doch viel, wenn man bedenkt, dass die meisten arbeiten.“

Kollegin C: „Aber die Kinder waren ja voll dabei.“

Kollegin D: „Mir war es zu laut und zu unruhig.“

Kollegin E: „Ja, eigentlich wollte ich noch viel mehr Thesen der Kinder vorlesen.“

Kollegin F: „Ich habe die ganze Zeit xy beobachtet und mich so gefreut, dass er sich ans Mikro getraut hat!“

Die Bereitschaft, zu reflektieren, ist in den meisten Teams groß. Doch nur zu reflektieren reicht nicht,

- wenn es bei der Beschreibung oder einem Austausch über Situationen bleibt,
- wenn nur verabredet wird, es beim nächsten Mal anders zu versuchen,
- wenn vorhandene Ideen und Initiative nicht kanalisiert werden,
- wenn die Notwendigkeit für Verbesserungen subjektiv unterschiedlich bewertet und dementsprechend unverbindlich bearbeitet wird,

- wenn die Ergebnisse der Reflexion nicht dokumentiert werden und sich nicht auf die Arbeit auswirken.

Seit 2005 ist die Evaluation in Kitas in SGB VIII §22a gesetzlich festgeschrieben und gilt als „unverzichtbares Instrument zur systematischen Qualifizierung der Arbeit in Kindertageseinrichtungen“. <sup>1</sup> Es geht also darum, festzustellen, welche Qualität die Arbeit hat (erfassen + bewerten) und welche Verbesserungsschritte (Steuerung) sinnvoll sind, um Qualität auszubauen. <sup>2</sup> Evaluation wird vom Träger gesteuert, um Kitas zu vergleichen, um Einblick in deren Qualität zu gewährleisten und/oder ihre Qualitätsentwicklung zu sichern. Sie erfolgt turnusmäßig und geplant.

„Evaluation ist eine Überprüfung der Wirksamkeit einer Umsetzung, die Einhaltung einer geplanten Veränderung oder auch einer geplanten Maßnahme und deren Durchführung. Unter dem Begriff Evaluation werden empirisch gestützte und entscheidungsorientierte Verfahren zur Beschreibung und Bewertung von Maßnahmen, Materialien usw. zusammengefasst. Sind die evaluierenden Personen identisch mit denen, welche die zu evaluierenden Maßnahmen ausführen, spricht man von Selbstevaluation.“ <sup>3</sup>

### Formen der Evaluation

Man unterscheidet zwischen interner Evaluation: Hier „bewerten (evaluieren) die Kita-Leitung und das pädagogische Team der Kita ihre eigene Arbeit zum einen auf der individuellen Ebene (Wie arbeite ich?) und zum anderen auf Einrichtungs- bzw. Teamebene (Wie arbeiten wir?)“ <sup>4</sup> und externer Evaluation, deren Aufgabe es ist, „den Kindertagesstätten eine fachlich begründete Fremdeinschätzung zu ihrer pädagogischen Arbeit mitzuteilen. Dazu gehören Aussagen zur mittelbaren wie unmittelbaren Arbeit mit den Kindern, zur Zusammenarbeit im Team und zur Gestaltung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Eltern“ (ebd.). Interne Evaluation besteht also aus Selbsteinschätzungen und Selbstbewertungen im Team, externe Evaluation aus Elternbefragungen, Befragungen der Kinder, Einschätzungen durch die Fachanleitung und Audits.

### Interne Evaluation mittels Indikatoren

Das QMS eines Trägers weist den Phasen der einzelnen Prozesse bestimmte Indikatoren (Merkmale) zu, anhand derer man den Ist-Stand jedes Prozesses bewerten kann. Diese Merkmale lassen sich auf alle Führungs-, Kern-

und Unterstützungsprozesse übertragen, denn das Muster der Qualitätssicherung ist in allen Branchen gleich:

- 1) Alle Beteiligten müssen informiert sein.
- 2) Verantwortlichkeiten sind geregelt.
- 3) Die Dokumentation des Prozesses ist geregelt.
- 4) Die Umsetzung wird regelmäßig bewertet.
- 5) Kontinuierliche Verbesserung (KVP) wird angestrebt.
- 6) Beschlossene Maßnahmen werden auf ihre Wirksamkeit geprüft.

### Beispiel:

<b>Merkmale</b>	<b>Bewertung</b>
nicht bekannt	2
bekannt, keine Dokumentation	3
Dokumentation begonnen	4
Verantwortungsbereiche sind dokumentiert	5
dokumentiert und teilweise umgesetzt	6
dokumentiert und umgesetzt	7
dokumentiert, umgesetzt, regelmäßig überprüft, weiterentwickelt	8

Inhaltlich werden die Merkmale den Prozessen in Textform angepasst. Dadurch erlangt man messbare und vergleichbare Daten. Das Team kann anhand der erreichten Punktzahl feststellen, ob z.B. ein Prozess bei der aktuellen Evaluation schlechter bewertet wurde als im Vorjahr. Dann wird gemeinsam ermittelt, woran es liegen kann und welche Faktoren verbessert werden können bzw. müssen. Dieser dialogische Teil ist wesentlich für die Qualitätsentwicklung. Die Daten sind Hilfsmittel in diesem Prozess und sollten nicht als Zensuren verstanden werden. Entscheidend ist, dass die Beteiligten ins Gespräch kommen, Erfahrungen und Positionen austauschen und gemeinsam ihre Arbeit in der Kita regeln. Die Ergebnisse der Evaluation können den Qualitätsprozess dann befördern, wenn das Team, Leitung und Träger wissen: „Aus Fehlern kann man lernen. Eine fehlerfreundliche Kultur ist notwendig. Innerhalb müssen Entwicklungen zugelassen und Entscheidungen getroffen werden können, darüber, welche Veränderungen erforderlich sind, was sich bewährt hat und bleiben kann wie bisher (Schneider et al., S. 42).“ <sup>6</sup> Das setzt voraus, dass möglichst viele Beteiligte in diesen Prozess einbezogen werden.

Das Ergebnis der Evaluation, also die geplanten Maßnahmen und Ziele, müssen von allen mitgetragen werden. Das geht nur über eine konsequente Partizipation der Betroffenen. Es gibt auch Träger, die Zielvorgaben in Form von SOLL-Ständen für einzelne Prozesse machen. Daraus lassen sich Entwicklungsvor- ▶

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Deutscher Bundestag (2004): Drucksache 15/3676. Berlin
- <sup>2</sup> Bostelmann, A./Fink, M. (2007): *Pädagogische Prozesse im Kindergarten – Planung, Umsetzung, Evaluation*. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- <sup>3</sup> Diakonisches Institut für QE im DW der EKD e.V./ Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (2015): *Bundesrahmenhandbuch. Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Tageseinrichtungen für Kinder, Glossar*. Berlin.
- <sup>4</sup> www.beki-qualitaet.de: Kap. 4 *Interne Evaluation*, Kap. 3 *Externe Evaluation*. Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung, 2017.
- <sup>5</sup> Handbuch Qualitätsentwicklung der EKHN. Kapitel 3.2: *Selbstbewertung*. Ausgabe 2010.
- <sup>6</sup> Schneider, A./Herzog, S./Kaiser-Hylla, C./Pohlmann, U. (2015): *Kindertageseinrichtungen: Qualitätsentwicklung um Diskurs. Theorie, Praxis und Perspektiven eines partizipativen Instruments*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

haben für das kommende Jahr ableiten, wenn der ermittelte IST-Stand nicht mit dem SOLL übereinstimmt. Ein Team kann (und sollte) sich solche Ziele auch selbst stecken. Nach Auswertung der Evaluation können sich die Fachkräfte darüber verständigen, welche Prozesse in nächster Zeit Priorität haben und bearbeitet werden müssen. Manche Träger lassen den Teams hier die Entscheidung, zu welchen Prozessen Entwicklungsvorhaben entwickelt werden – es gibt nur die Anweisung, dass bzw. wie viele Prozesse in einem vorgegebenen Zeitraum verbessert werden sollen.

Die Selbsteinschätzung kann auch über das Qualitätshandbuch des Trägers oder das eigene Kita-Handbuch erfolgen. Hier sind Ziele und Kriterien für die Prozesse genau definiert:

- Man könnte als Team verabreden, sich turnusmäßig in QM-Dienstbesprechungen je einen Prozess vorzunehmen und zu bearbeiten oder
- die Prozesse jährlich im Team aufteilen. Jeweils zwei Kolleg(inn)en übernehmen die Zuständigkeit für einen Prozess, haben die Umsetzung im Auge, bewerten sie und stellen dem Team dann ihre Ergebnisse vor.
- Resultierend aus einem Entwicklungsvorhaben oder nach Einführung neuer Regelungen und Maßnahmen kann die Evaluation bestimmter Prozesse auch terminiert werden. Verabredete „Probezeiten“ für Neuerungen können in eine Evaluation münden.



Die Ergebnisse von Evaluation können den Qualitätsprozess dann befördern, wenn Team, Leitung und Träger wissen:  
„Aus Fehlern kann man lernen!“

### Elternbefragungen

Regelmäßige Elternbefragungen lassen sich als Stimmungsbarometer einsetzen. Man erfährt, was die Eltern vom Geschehen in der Kita wahrnehmen und wie sie die Qualität einschätzen. Für eine objektive Gesamtbeurteilung fehlt ihnen zwar der detaillierte Einblick, da sie sich ihre Meinung nur aus Bring- und Abholsituationen, Erzählungen der Kinder und Gesprächen mit anderen Eltern bilden können. Da Eltern-Partizipation jedoch ein Qualitätsmerkmal darstellt und sich förderlich auswirkt, sind Elternbefragungen auf jeden Fall

von Nutzen. ISO-basierte QM-Systeme erfordern ohnehin die Ermittlung der Kundenzufriedenheit. Grundsätzlich ist bei der Formulierung von Fragen zu überlegen, welches Ziel verfolgt wird. Denn Fragen fördern eine Erwartungshaltung seitens der Eltern. Werden die Befragungsergebnisse nicht transparent bearbeitet und aufgegriffen, kommt dies einer Pseudo-Beteiligung gleich.

### Beispiel:

Als konfessionelle Kita zu fragen „sollen wir weiterhin religiöse Inhalte vermitteln?“ wäre unklug. Würden nämlich 60% der Eltern plötzlich mit Nein antworten, hätte man ein echtes Problem, denn das „ob“ ist gar nicht verhandelbar. Hingegen könnte man sehr wohl fragen, wie den Eltern die Religionspädagogik der Einrichtung gefällt und ob es dazu Wünsche oder Kritik gibt. Darüber z.B. mit dem Elternrat ins Gespräch zu kommen, ist in jedem Fall vorteilhaft.

Der Zeitpunkt für Befragungen sollte gut gewählt sein. Ungünstig ist es kurz vor den Sommerferien: Hier ballen sich andere Aufgaben, die Auswertung ist zeitintensiv und viele Eltern bekommen die Ergebnisse und etwaige Maßnahmen gar nicht mehr mit, weil ihre Kinder in die Schule wechseln. Elternbefragungen können auch punktuell nach Projekten oder Festen stattfinden und so einen wertvollen Baustein von Evaluation bilden. Auf einer Stellwand im Eingangsbereich können die Eltern eingeladen werden, ihre Meinung abzugeben oder den Anlass zu kommentieren. Zwar erhält man auch hier keine repräsentativen Zahlen, doch ergänzt um die Meinung der Kinder und die Reflexion im Team kommen Projekte o.Ä. zu einer umfassenden Bewertung aus unterschiedlichen Perspektiven.

### Befragung der Kinder

Bei der Ermittlung von Kundenzufriedenheit dürfen die Kinder nicht fehlen. Ihre Meinung zur Betreuungsqualität und zum Verhalten der Erzieher/-innen ist von hoher Bedeutung. Immerhin werden sie dem Unternehmen Kita anvertraut und sollen bestmöglich vom dortigen Aufenthalt profitieren. Die Kinder können auf vielfältige Weise befragt werden:

- im Stuhlkreis, in Erzählkreisen, ...
- durch Malen z.B. auf Plakate oder Moderationskarten (auf Wunsch der Kinder durch erklärende Stichworte der pädagogischen Fachkraft ergänzt),

- mithilfe von Symbolen und Piktogrammen (z.B. Smileys), die ausgewählt oder zugeordnet werden können,
- in Kindersprechstunden,
- in Gremien, Kinderräten, Parlamenten, ...
- (computergestützt) durch systemische Befragungen im Interview,
- ...

Gegenstand der Befragungen können wie bei den Eltern konkrete Anlässe sein: das letzte Projekt, die Weihnachtszeit, das Sommerfest, das Brückenjahr zur Grundschule oder generell die Arbeit der Kita wie z.B.<sup>7</sup>:

- Orte, Spielzeug, Aktivitäten und Partizipation im Freispiel
- Morgenkreis/Stuhlkreis
- Projekte und Bildungsangebote
- Spielraum im Freien
- Soziale Beziehungen im Kindergarten (zwischen Kindern/zwischen Kind und Personal)
- Allgemeines Wohlbefinden

Spannend ist auch, die Kinder nach ihren Kriterien für einen guten Kindergarten zu fragen. Systemische Befragungen von Kindern müssen allerdings professionell durchgeführt werden. Dazu sind erprobte Verfahren und geschulte, externe Interviewer nötig. Derzeit entsteht hier ein Markt, verschiedene Hochschulen und Forschungsteams entwickeln geeignete Methoden und Instrumente.

### Beispiele:

- **das spielbasierte Befragungsverfahren „Fit-Kit“, entstanden aus dem Forschungsprojekt „Kindliche Wahrnehmung von Interaktion mit Erziehungspersonen – KiWIE“<sup>7</sup>**
- **„Kinder bewerten ihren Kindergarten“ – KbiK, entwickelt und erprobt von der Evangelischen Hochschule Nürnberg und dem SWIFT Kompetenzzentrum Pädagogik und Entwicklung in der Kindheit, im Auftrag von DIE KITA gGmbH<sup>8</sup>**

Für welche Form von Evaluation durch die Kinder man sich in der Kita entscheidet, hängt vom Zweck der Erhebung ab. Einrichtungen mit hohem partizipatorischem Anspruch werden die Kinder um die Bewertung von Aktivitäten oder der Betreuungsqualität bitten. Das ergibt sich automatisch aus ihrer Grundhaltung. Systemische Befragungen der Kinder werden hingegen meist von großen Trägern zur Erfassung der Betreuungsqualität ge-

wünscht. Die Kosten sind dabei als Kriterium zu beachten: Zu den erforderlichen Ressourcen müssen externe Interviewer hinzugezählt werden, da die Befragungen der Kinder nicht von ihnen bekannten Personen durchgeführt werden sollen.

### Einschätzung durch die Fachberatung

Je nach Träger finden auch Hospitationen durch die Fachberatung o.Ä. statt, die zwei Zielen dienen: zum einen der Unterstützung vor Ort, zum anderen der Qualitätssicherung für den Träger. In Kooperation mit der Leitung und anhand des Qualitätshandbuchs plant die Fachberatung zu evaluierende Prozesse, erarbeitet mit ihr das Verbesserungspotenzial der Einrichtung, vereinbart konkrete Schritte zur Umsetzung und dokumentiert diese Arbeit. Dabei begleitet sie das Team beratend und terminiert eine Prüfung der Zielerreichung. Die Einschätzungen der Fachberatung werden mit einem Punktesystem festgehalten und fließen in die Berichte für den Träger ein.

### Audit

Ein Auditplan der Kita regelt die Audit-Intervalle. Das Wesen des Audits besteht im Gespräch: Eine neutrale Person von außen kommt in die Einrichtung und spricht mit Leitung und Team. Das Wort Audit kommt vom lateinischen ‚audire‘ = hören. Das Ziel besteht darin, dass die Kita-Mitarbeiter/-innen der/dem Auditor/-in auf offene Fragen hin darstellen, ob und wie das bestehende Qualitätsmanagementsystem bekannt ist und gelebt wird. Die auditierende Person prüft im Gespräch und anhand von Fallbeispielen, dass es keine gravierenden Abweichungen zu Regelungen und Qualitätskriterien gibt. Ergänzend zum Gespräch findet eine Hausbegehung statt, um optische Nachweise festzustellen. Auch andere Nachweise in Form von Dokumenten, Fotos und Aufzeichnungen werden der auditierenden Person vorgelegt. Diese internen Audits dienen der Qualitätssicherung.

Wird eine Zertifizierung angestrebt oder steht die Re-Zertifizierung an, findet ein Zertifizierungsaudit (auch: externes Audit) statt. Der Ablauf ähnelt dem des internen Audits. Sein Ziel ist die Überprüfung der Standards und Normen des jeweiligen Siegels in der Praxis. Werden gravierende Abweichungen von den zu erfüllenden Kriterien und Vorgaben festgestellt, kann das Siegel zunächst verwehrt oder aberkannt werden. Den Kitas wird dann eine verabschiedete Frist gesetzt, um Qualitätsmängel zu ▶

### Anmerkungen

<sup>7</sup> Sturzbecher, D./Großmann H. (Hrsg.) (2001): *Besserwisser, Faxenmacher, Meckertanten. Wie Kinder ihre Eltern und Erzieherinnen erleben.* Neuwied, Berlin: Verlag Luchterhand.

<sup>8</sup> Sommer-Himmel, R./Titze, K./Imhof, D. (2016): *Kinder bewerten ihren Kindergarten.* Berlin: Dohrmann Verlag.



Kerstin Kreikenbohm

Erzieherin, Dipl.-Sozialpädagogin, leitet eine integrative ev. Kita in Bad-Zwischenahn. Sie ist außerdem Qualitätsmanagerin und als Fortbildnerin und Auditorin tätig.  
[www.kita-aschhausen.de](http://www.kita-aschhausen.de);  
[www.balance-freinet-paedagogik.de](http://www.balance-freinet-paedagogik.de)

beheben. Beim Nachaudit wird dann geprüft, ob die Regelungen und Zielsetzungen inzwischen eingehalten werden. Für Kitas, die sich im Prozess der Qualitätsentwicklung befinden oder bereits zertifiziert sind, stellt sich nicht die Frage, ob sie ihre Arbeit regelmäßig evaluieren. Denn die Qualitätspolitik der Träger und die Vorgabe der unterschiedlichen Siegel fordern Evaluation und liefern meist auch die Instrumente und Materialien mit (Checklisten, Fragebögen, Skalen zur Selbstbewertung, Indikatoren-Modelle, computergestützte Programme, ...). Nur wenn alle Kitas eines Trägers dieselben Instrumente nutzen, ist Vergleichbarkeit gegeben und eine langfristige Erhebung möglich.

Die Leitung trägt in der Kita die Verantwortung für die Evaluation. Sie muss sie zeitlich einplanen und sicherstellen, dass die Qualitätsentwicklung in der Kita tatsächlich gelebt wird. Für die Einführung und Begleitung der Evaluation können auch qualifizierte Fachkräfte (aus dem Team), Multiplikatoren oder die Fachberatung hinzugezogen werden. Wichtig ist, dass

die erhobenen Daten transparent und nachvollziehbar sind. Dazu sind festgelegte Methoden und eine gute, systematische Dokumentation erforderlich.

Ob die hier vorgeschlagenen Bemühungen tatsächlich den Anforderungen einer Evaluation im wissenschaftlichen Sinne entsprechen oder am Ende doch „nur“ eine gelungene Reflexion darstellen, wird in der Literatur kritisch hinterfragt. Autor(inn)en warnen vor der Gefahr begrenzter Ressourcen, falscher Objektivierungen, Rollenkonflikten, mangelnder Validität und eines fehlerhaften Umgangs mit den Ergebnissen von Evaluation (vgl. Schneider et al., S. 55/57). „Vor allem die eigene Reflexionsfähigkeit der handelnden Person ist wichtig für erfolgreiche Prozesse dieser Art“ (ebd., S. 57). Wie eingangs festgestellt sind diese Fähigkeiten im Berufsfeld pädagogischer Fachkräfte durchaus vorhanden. Insofern stehen die Chancen für erfolgreiche Evaluation in Kindertageseinrichtungen gut. ■



### STECKBRIEF ZUM TITELFOTO



Name:	<i>Sabine Kettner</i>
Leiterin bin ich seit:	<i>2012</i>
Name der Einrichtung (+ Ort):	<i>Paritätische Kita/Sprachheilkindergarten Wirbelwind, Salzgitter</i>
Einrichtungsgröße:	<i>9 Gruppen/130 Kinder</i>
Pädagogisches Konzept/Schwerpunkt:	<i>Familienkita/Sprachkita</i>
Unser aktuelles Thema:	<i>große Dienstbesprechung</i>

# Informieren Sie sich regelmäßig zu allen leitungsrelevanten Themen und abonnieren Sie Das Leitungsheft!

## kindergarten heute Das Leitungsheft

**Das Leitungsheft** unterstützt Sie bei der Organisation und Steuerung von Prozessen, in der Teamarbeit bei der Qualitätssicherung und in der Zusammenarbeit mit Trägern und Eltern.

Die Beiträge sind konkret auf Leitungsaufgaben zugeschnitten und stärken Sie in Ihren Leitungskompetenzen. Damit profilieren Sie sich selbst, Ihre Einrichtung und Ihr Team.

**Das Leitungsheft – Kitas und Krippen sicher und professionell leiten.**



## Ihr Abonnement

Lesen Sie **Das Leitungsheft** ab sofort regelmäßig! Für **41,60 Euro** (zzgl. € 4,20 Versandkosten) erhalten Sie **vier Hefte** im Jahr direkt an Ihre Adresse geschickt.

Sie sind **schon AbonnentIn** von kindergarten heute **Das Fachmagazin**? Dann können Sie **Das Leitungsheft** zum günstigen **Vorzugspreis** für **nur 32,80 Euro** (zzgl. € 4,20 Versandkosten) beziehen!

*Preise gültig bis 31.12.2017*

## Einfach bestellen.



Telefon: 0761/2717-379



Fax: 0761/2717-360



Internet:  
[www.leitungsheft.de](http://www.leitungsheft.de)

## Danke!

Unser **Gratis-Dankeschön** für Sie bei Abschluss eines **Abonnements**:  
Das Sonderheft: **Die wichtigsten Rechtsthemen für die Leitung.**



**Kein Risiko!** Ihr **Leitungsheft**-Abonnement ist jederzeit mit sofortiger Wirkung kündbar!

*(Das Geld für nicht gelieferte Ausgaben wird Ihnen natürlich zurückerstattet.)*