

Qualitätsmanagement in der Kita

Methoden und Impulse
zur Qualitätssicherung
und -entwicklung

Heike Fink
Kurt Weber

Cornelsen

Impressum

Titel

Leitungswissen kompakt

Qualitätsmanagement in der Kita

Methoden und Impulse für Leitungen, Fachberatung und Träger

Autoren

Heike Fink, Kurt Weber

Umschlaggestaltung

Corinna Babylon, Berlin

Lektorat

Mareike Kerz Lektorat & mehr, Mainz

Satz und Layout

LemmeDESIGN, Berlin

Druck

Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin, DE

Verlag an der Ruhr

Mülheim an der Ruhr

www.verlagruhr.de

Urheberrechtlicher Hinweis

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen oder außerhalb dieser Bedingungen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Im Werk oder als Download vorhandene Kopiervorlagen dürfen vervielfältigt werden, allerdings nur für den eigenen Gebrauch in der jeweils benötigten Anzahl. Die dazu notwendigen Informationen (Buchtitel, Verlag und Autoren) haben wir für Sie als Service bereits mit eingedruckt. Diese Angaben dürfen weder verändert noch entfernt werden.

Der Verlag untersagt ausdrücklich das Herstellen von digitalen Kopien, das digitale Speichern und Zurverfügungstellen dieser Materialien in Netzwerken (das gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen), per E-Mail, Internet oder sonstigen elektronischen Medien außerhalb der gesetzlichen Grenzen. Kein Verleih. Keine gewerbliche Nutzung.

Näheres zu unseren Lizenzbedingungen können Sie unter www.verlagruhr.de/lizenzbedingungen/ nachlesen.

Ursprünglich unter der ISBN 978-3-589-15980-2 bei Cornelsen Verlag GmbH, Berlin (2018) erschienen

© Verlag an der Ruhr 2022

ISBN 978-3-8346-5190-7

Inhalt

Ein paar Worte vorab –	
Qualität war nie wichtiger als heute	5
1 Grundlagen des Qualitätsmanagements	10
1.1 Was sind Qualität und Qualitätsmanagement?	10
1.2 Qualitätsmanagement und Kundenorientierung	13
1.3 Qualitätsdimensionen	19
2 Leitungsaufgabe Qualitätsmanagement	29
2.1 Allgemeines	29
2.2 Managementaufgaben von Führungskräften im Qualitätsmanagement	37
3 Der Prozess der Qualitätsentwicklung	44
3.1 Wie mache ich Qualität sichtbar und überprüfbar?	47
3.2 Die 10 Schritte des Qualitätsmanagements	48
4 Instrumente und Verfahren der Qualitätsentwicklung	68
4.1 Verfahren der allgemeinen Steuerung	69
4.2 Konzeptgebundene Verfahren	72
4.3 Normierte Organisationsentwicklungsverfahren	73
4.4 Fachspezifische Organisationsentwicklungsverfahren	75

Inhalt

5	Arbeitsmethoden für die Qualitätsentwicklung	82
5.1	Definition von Ergebniszielen	84
5.2	Prozesse darstellen	87
5.3	Schnittstellenanalyse	95
5.4	Methoden im Team	96
6	Das Qualitätshandbuch	99
6.1	Ein Qualitätshandbuch führen	99
6.2	Qualitätshandbuch versus Konzeption?	102
7	Qualitätsentwicklung – ein zirkulärer Prozess	107
	Literaturverzeichnis	110
	Autoreninfo	112

Alle Kopiervorlagen können Sie unter www.verlagruhr.de finden. Geben Sie hierfür die ISBN-Nummer Ihres Titels im Suchfeld ein und klicken Sie auf das im Fenster erscheinende Cover. Unter dem Produkttext finden Sie einen Link zum Download.

Ein paar Worte vorab – Qualität war nie wichtiger als heute

Das 2008 in Kraft getretene Kinderförderungsgesetz (KiföG) soll für alle Kinder eine qualitativ hochwertige Betreuung sicherstellen. Dies führte in der Folge zu einem starken quantitativen Ausbau an Betreuungsplätzen, zunächst für Drei- bis Sechsjährige und seit 2013 auch für Kinder ab dem ersten Lebensjahr.

In die Schaffung benötigter Platzkapazitäten, also die strukturellen Bedingungen, wurde viel Energie investiert. Zwischenzeitlich kann davon ausgegangen werden, dass bundesweit annähernd 100 % der Drei- bis unter Sechsjährigen mit Plätzen versorgt sind, bei den unter Dreijährigen lag der Versorgungsgrad im März 2015 bei 32,9 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2016).

Im Zuge des Ausbaus stiegen die kommunalen Ausgaben zur Finanzierung der Kosten permanent und stellen zwischenzeitlich den mit Abstand größten Aufgabenbereich in der öffentlichen Jugendhilfe dar. Ebenso sank das Betreuungsalter der Kinder kontinuierlich und die tägliche Betreuungszeit außerhalb der Familie dehnte sich aus. Diese gesellschaftspolitisch beabsichtigte Entwicklung wurde jedoch hauptsächlich unter dem quantitativen Aspekt betrachtet. Die Weiterentwicklung und Verbesserung der pädagogischen Qualität in den Kitas stand weniger im Fokus. Quantität vor Qualität war die Devise.

Die institutionelle Betreuung von Kindern in den ersten Lebensjahren bedeutet, dass dies der erste öffentliche Bildungsort in deren Bildungsbiografie ist, was nun auch die Frage nach der Qualität aufkommen lässt. Welches Personal mit welcher Qualifikation wird benötigt, diesen qualitativen Anspruch an Bildung umzusetzen? Wie können aktuell formulierte Bildungsziele erreicht werden? Welche Rahmenbedingungen – struktureller und inhaltlicher Art – sind hierfür notwendig?

Angesichts teilweise alarmierender Ergebnisse empirischer Studien (z. B. NUB-BEK-Studie, Tietze u. a. 2013), wurde der Nachholbedarf an Qualität in den Kitas sehr deutlich. Es wurde konstatiert, dass die Qualität nur mittelmäßig ist. Laut einer Studie der Bertelsmann-Stiftung (2001–2014) kann davon ausgegangen werden, dass etwa 30 % der Kitas nicht die Mindestqualität vorweisen können.

Nicht ohne Grund entschloss sich im Jahr 2014 die Bundesfamilienministerin zusammen mit den zuständigen Länderminister/-innen dazu, einen Prozess zur Entwicklung gemeinsamer Qualitätsziele in der Kindertagesbetreuung anzustoßen. Also: Qualität folgt Quantität.

Diese Anstrengungen basieren u. a. auch auf nationalen und internationalen Forschungsergebnissen zu Effekten frühkindlicher Bildung. Hier hat sich gezeigt, dass der (frühe) Besuch einer Kindertageseinrichtung kompensatorische Wirkung hat. So profitieren z. B. bildungsbenachteiligte Kinder, die im familiären Umfeld wenig Anregung und fördernde Impulse erhalten, in besonderem Maße, während Kinder, die zu Hause umfangreich gefördert werden, vergleichsweise weniger Gewinn daraus ziehen. Dies korreliert mit der Angebotsqualität der Kindertageseinrichtung. Ist eine schlechte Qualität gegeben und besucht ein Kind aus einer eher benachteiligten Familie eine solche Einrichtung, dann kann das schicksalhaft sein. Eine schlechte Einrichtungsqualität kann demnach negative Wirkung auf die kindliche Entwicklung haben und sich ggfs. in Verhaltensauffälligkeiten oder anderen Problemanzeichen äußern. Die umgekehrte Annahme lautet, dass Kinder aus einem förderlichen Familienumfeld von Kitas mehr profitieren, da sie an vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sie in der Familie erfahren haben, anknüpfen können. So entsteht eine kumulative Wirkung. Aber eben nur dann, wenn die Qualität auch wirklich gut ist.

Gut zu wissen

Dies macht deutlich, dass die Qualität familiärer Bildung, Betreuung und Erziehung stets in einer Wechselwirkung mit der institutionellen Qualität steht, also die Auswirkungen auf das Kind aus dieser Perspektive beurteilt werden müssen.

Das bedeutet für die Kita, die Kinder mit ihrem familiären Hintergrund zu berücksichtigen, ihnen die „Maßanzüge“ zu schneiden, die sie verdienen und damit zu beginnen, ihnen frühstmöglich eine bestmögliche individuelle Unterstützung und Begleitung zu bieten und somit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer starken Ich-Identität und Resilienz zu leisten.

Dafür sind nicht nur die pädagogische Qualität, sondern auch strukturelle Aspekte notwendig. Pädagogische Qualität kann eben nur dort entstehen, wo auch adäquate Bedingungen vorhanden sind. Eine angemessene Fachkraft-Kind-Relation ist ebenso wichtig wie die fachlich hohe Kompetenz der pädagogischen Fachkräfte und die Qualifizierungs- und Reflexionsgelegenheiten für die Teams (vgl. Yoshikawa u. a. 2013). Auch auf der Leitungsebene sind entsprechende Rahmenbedingungen erforderlich. Aktuell sind sie allerdings noch nicht so, wie sie sein müssten, damit wirklich Exzellenz entstehen kann. Noch wird zu wenig die Bedeutung der Leitung bei der Entwicklung und Sicherung von Qualität gesehen. Am Beispiel des Umfangs der Freistellung von Leitungen lässt sich gut aufzeigen, woran es u. a. noch mangelt: Eine Erhebung der Bertelsmann-Stiftung im Jahre 2016 in Baden-Württemberg zeigt, dass jede Leitung, und zwar unabhängig von der Größe der Einrichtung, mindestens 20 Stunden pro Woche für Führungs- und Leitungsaufgaben zur Verfügung haben müsste, plus weitere 0,35 Stunden pro ganztags betreutem Kind. Laut der Studie steht in gut 70 % aller Kitas nicht einmal der Sockel von 20 Stunden zur Verfügung, wobei in knapp 20 % überhaupt keine Zeit für Führungsaufgaben vorhanden ist. Ausreichend Zeit für Führungsaufgaben ist zwar noch keine Garantie für eine hochwertige pädagogische Qualität, aber unverzichtbar, soll Qualität überhaupt eine Chance erhalten.

Gut zu wissen

Sich um beste Qualität zu kümmern, ist eine Investition in die Zukunft, denn es ist erkennbar, was auf Kitas angesichts rückläufiger Kinderzahlen zu kommt: Die Qualität des Leistungsangebots und das eindeutig erkennbare Profil der Einrichtung werden notwendig sein, sich gegenüber Mitbewerbern positiv abzugrenzen. Bereits heute entscheiden Eltern ganz bewusst, welche Kindertageseinrichtung für ihr Kind am besten ist. Sie wählen nicht mehr, so wie überwiegend in der Vergangenheit, das wohnortnahe Angebot, sondern entscheiden sich ganz bewusst für eine Kita, die die beste Qualität hat. Es wird möglicherweise unter den Trägern und den Einrichtungen zu einem Wettbewerb kommen und die gut nachgefragten und ausgelasteten Einrichtungen werden dann diejenigen sein, die über eine gute Qualität verfügen.

An was liegt es, dass das Thema der Qualität sich noch nicht „verselbstständigt“ hat? Warum braucht es 2018 noch ein weiteres Buch, wie Kitas ein Qualitätsmanagementsystem einführen und vor allem gewinnbringend nutzen können?

Die große Anzahl an Ratgeberliteratur, an Programmen und Konzepten hat anscheinend nicht dazu geführt, dass Leitungen und ihre Teams dieses Thema „einfach so“ in Angriff nehmen können – vielleicht war es nicht förderlich, sondern eher überfordernd?

Im Wissen, dass Ihnen die Notwendigkeit von Qualität bewusst ist und Sie ihre Motivation nicht aus der Aussicht auf ein weiteres Blechschild „Wir sind zertifiziert nach ...“ an der Eingangstür schöpfen, möchten wir Ihnen einen Weg aufzeigen, der bereits in der Praxis erprobt ist und zu einem tatsächlich stattfindenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess geführt hat – denn erst wenn etwas so ist, wie wir es haben wollen, hat es Qualität!

Ein paar Worte vorab – Qualität war nie wichtiger als heute

Tatsächlich ist es eigentlich ganz einfach – obgleich mit gewissem Aufwand verbunden –, wenn Sie sich auf die im Text benannten 10 Schritte konzentrieren und diese Schritte richtig und diszipliniert bearbeiten. Wir möchten Sie mit diesem Buch dazu motivieren, sich an dieses so wichtige Thema, das in der Praxis häufig mit Schwierigkeiten assoziiert wird, heranzuwagen. Sie werden sehen, dass es Ihnen sowohl Freude als auch Erfolg bringen kann, Schritt für Schritt und so praktisch wie möglich voran zu gehen. Gemäß dem Motto: Einfach das Beste machen.

Heike Fink und Kurt Weber

1 ■ Grundlagen des Qualitätsmanagements

Häufig wird auf die Frage, was denn Qualität eigentlich sei, geantwortet: Das, was unterm Strich herauskommt! Selbstredend kommt in der Regel irgendein Ergebnis am Ende einer Handlung heraus. Aber ist dieses Ergebnis auch tatsächlich qualitativ? Um dies entscheiden zu können, müsste zunächst definiert werden, was denn das angestrebte bzw. erwünschte Ziel war und an was erkennbar ist, dass es auch erreicht wurde.

Genau an diesen Zielen und den Merkmalen der Zielerreichung mangelt es noch allzu häufig. Nicht wenige gehen nach der Devise „Der Weg ist das Ziel“ vor. Wird diesem Leitsatz gefolgt, dann würde dies aber bedeuten, dass wir uns treiben lassen und mal schauen, wo wir hinkommen. Ohne geklärte Ziele, die mit überprüfbaren Kriterien der Zielerreichung versehen sind, bliebe so die pädagogische Arbeit beliebig und eher zufälligen Konstellationen überlassen.

1.1 ■ Was sind Qualität und Qualitätsmanagement?

▼▼▼ Definition von Qualität

■ Gut zu wissen

Der Begriff Qualität (lateinisch *qualitas* = wie beschaffen) beschreibt die Gesamtheit von Merkmalen eines Produktes und/oder einer Dienstleistung, die sich auf vereinbarte und festgelegte Kriterien bezieht. Qualität ist keine absolute und unveränderliche Größe, sondern von fachlichen Diskussionen, von sich verändernden wissenschaftlichen Erkenntnissen und ebenfalls von sich wandelnden gesellschaftlichen Erwartungen und Aushandlungsprozessen abhängig. Der Begriff Qualität bezieht sich auf die objektive Beschaffenheit, die Güte und den Wert einer Sache und ebenso auf die subjektive Wahrnehmung dieser Beschaffenheit durch den Kunden. Der Qualitätsbegriff an sich ist wertfrei. Es gibt nicht die „gute“ und nicht die „schlechte“ Qualität. Mit Qualität wird in der Regel die Erfüllung einer besonderen bzw. einer hohen Erwartung verbunden.

Auf einen Blick

- ▶ **Qualität:** Die Güte der Beschaffenheit von Objekten, Systemen und Prozessen
- ▶ **Qualitätsmanagement** = Systematisches Vorgehen bei der Qualitätsentwicklung
- ▶ **Qualitätsentwicklung** = Gesamtheit aller Maßnahmen, die einen Prozess einleiten, der zu einer systematischen Qualitätsverbesserung führt.
- ▶ **Qualitätsspirale:** Ein (noch unzulänglicher) Ist-Zustand bzw. ein noch zu erstrebender Soll-Zustand oder schon ein erreichter qualitativ hochwertiger Zustand, der nach einer gewissen Zeit wieder verbesserungswürdig sein kann.
- ▶ **Qualitätssicherung** = Die Entwicklung und Erhaltung eines qualitativ hochwertigen Zustandes durch entsprechende Evaluationsinstrumente.
- ▶ **Evaluation** = Systematische Auswertung von Lern- und Arbeitsprozessen. Im Hinblick auf Qualitätsentwicklung werden die verschiedenen Qualitätsstandards auf die Erfüllung der Kriterien überprüft.

Gut zu wissen

Bildung und Erziehung in Kitas muss sich an transparenten und öffentlichen Zielen orientieren. Darin besteht ein wesentlicher Unterschied zu dem, was diesbezüglich in den Familien stattfindet. Aufgabe der Fachkräfte ist es deshalb, für ihr pädagogisches Handeln Erziehungsziele zu beschreiben.

Was nützen aber die besten Ziele, wenn die Kinder nicht die Möglichkeiten vorfinden, sich selbst auf den Weg zu machen? Deshalb muss stets bedacht werden, welche Schritte auf das Ziel hin die Kinder während ihrer Zeit in der Kita gehen können. Diese Maßnahmen werden in **konkreten Handlungszielen** beschrieben.

Bei den Zielen sind die Kategorien „Erziehungsziele der pädagogischen Mitarbeiter/-innen / der Einrichtung“ und „Trägerziele“ zu unterscheiden. Die persönlichen und einrichtungsspezifischen Erziehungsziele stellen ebenso eine verbindliche Grundlage für die pädagogische Planung und das Handeln der

Fachkräfte dar wie die Trägerziele. In den Trägerzielen werden gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und kulturelle Ziele formuliert. Sie beschreiben Kompetenzen und Fähigkeiten, die Voraussetzung dafür sind, dass der Erwachsene der Zukunft sein Leben, seinen Beruf und seine Rolle als Bürger in einer globalen Gesellschaft verantwortungsbewusst und erfolgreich gestalten kann.

Qualität zeichnet eine gewisse Dynamik aus, d.h. sie verändert sich permanent. Die Einschätzung von Qualität ist von der jeweiligen Zielsetzung eines Produktes oder einer Dienstleistung und den damit einhergehenden vereinbarten bzw. festgelegten Vorgaben abhängig. Die „gemessene“ Qualität ist nicht gleich der vom Erzeuger/Hersteller mittelbar oder vom Produkt unmittelbar „suggerierte“ Qualität und beides ist nicht gleich der vom Kunden „gefühlten“ bzw. „empfundenen“ Qualität. Qualität steht nie für sich allein, vielmehr muss sie im jeweiligen Kontext gesehen werden.

Qualitätsbeurteilungen sind nie ganz objektiv. Sie hängen ganz wesentlich von den Vorstellungen, Werten, Haltungen, Normen, Überzeugungen und Orientierungen der beurteilenden Person ab, von der Erfüllung der Nicht-Erfüllung der Erwartungen des Kunden.

▼▼▼ Um was geht es beim Qualitätsmanagement (QM)?

Gut zu wissen

QM impliziert die Planung, Organisation, Führung bzw. Leitung der Maßnahmen und Aktivitäten, die zur Sicherung bzw. Weiterentwicklung von Qualität notwendig sind. QM ist somit eine zentrale Führungs- und Steuerungsaufgabe, die von der Leitung zu verantworten ist. Für die pädagogische Qualität sind dagegen vorrangig die Fachkräfte zuständig.

Auf einen Blick

Managementaufgaben sind

- ▶ Beraten
- ▶ Controlling
- ▶ Entscheiden
- ▶ Fördern
- ▶ Informieren
- ▶ Initiieren
- ▶ Kontrollieren
- ▶ Kooperieren
- ▶ Koordinieren
- ▶ Lenken
- ▶ Motivieren
- ▶ Planen
- ▶ Probleme definieren
- ▶ Realisieren
- ▶ Strategien entwickeln
- ▶ Ziele setzen/vereinbaren

1.2 Qualitätsmanagement und Kundenorientierung

Allein der Begriff „Kunde“ im pädagogischen Arbeitsfeld genügt, um erregte und kontroverse Diskussionen auszulösen. Kommt dann noch das Wort „Dienstleistung“ hinzu, dann eskaliert die Auseinandersetzung meist:

Der Begriff „Kunde“ gehöre doch überall hin, aber nicht in die Pädagogik, und Dienstleistung hätte etwas mit „dienen“ zu tun, hören wir immer wieder. Beides stimmt nicht, und außerdem ist es angesichts des gesetzlichen Auftrags, der u. a. im §22 KJHG benannt ist, überflüssig, Kundenorientierung und Dienstleistung infragezustellen.

Kritische Stimmen merken zum Thema Kundenorientierung an, dass das „Produkt“ Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern keine normale Ware auf

einem normalen Markt darstelle und dieser Kundenbegriff doch eher in die freie Wirtschaft gehöre. Schließlich gehe es doch um die Gestaltung von Beziehungen zwischen Erwachsenen einerseits und zwischen Erwachsenen und Kindern andererseits. Selbstredend sind der Begriff Kunde und seine Definition in der Wirtschaft bekannter und wesentlich eindeutiger. Denn auf der einen Seite gibt es dort Kunden, die das angebotene Produkt kaufen und bezahlen, auf der anderen Seite Produzenten und Verkäufer. In Kitas haben wir es auf einer Seite gleich mit mehreren Kunden zu tun: mit den Kindern, die die Kita besuchen, deren Eltern, die den Betreuungsvertrag abgeschlossen haben und für die Leistungen bezahlen, und schlussendlich der Gesellschaft bzw. dem Staat, der die Träger der Kitas für das Erbringen der Leistungen bezuschusst – drei Kunden mit teilweise unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen. Dem gegenüber steht die Einrichtung als „Produzent“ von sozialen Dienstleistungen und der Träger der Einrichtung als „Verkäufer“.

Gut zu wissen

Kundenorientierung setzt voraus, dass man das Gegenüber unabhängig von den eigenen Interessen und Motiven wahr- und ernst nimmt.

▼▼▼ Kunde Eltern

Das Interesse an dem, was in den Kitas geschieht, hat in den letzten Jahren tendenziell zugenommen. Aufgrund der Zunahme der Einrichtungsvielfalt und eines gewachsenen Bewusstseins an früher Bildung gehen Eltern (Kunden) heute sehr bewusst bei der Auswahl ihrer Wunscheinrichtung vor. Ohne dieses elterliche Interesse an attraktiven und ganzheitlichen Betreuungs-, Erziehungs- und Bildungsdienstleistungen seitens der Einrichtung (dem Produzenten) werden Träger (Verkäufer) nicht in der Lage sein, Kitas dauerhaft und wirtschaftlich tragbar zu halten.

▼▼▼ Kunde Kinder

Obwohl sich der Partizipationsgedanke auf dem Weg der Entfaltung befindet, trifft es aktuell noch weitgehend zu, dass Kinder als Nutzer (Konsumenten) in der Kita noch zu wenig selbstständige und institutionalisierte Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten haben. Noch sind sie weitestgehend darauf angewiesen, dass ihre Wünsche, Interessen und Bedürfnisse entweder von ihren Eltern wahrgenommen und kommuniziert werden oder aber dass die Fachkräfte der Kita sich in ihrem pädagogischen Grundverständnis als Anwalt des Kindes verstehen und ihren vorrangigen Auftrag darin sehen, die Kinder entsprechend systematisch und intensiv zu beobachten und wahrzunehmen und sie dabei zu unterstützen, ihre Bedürfnisse immer besser verbalisieren und zunehmend eigenständig befriedigen zu können. Dieser partizipative Ansatz bedeutet, dass Kinder nicht nur „Konsumenten“ sind, sondern auch „Ko-Produzenten“. Sehen sich Fachkräfte und Eltern für eine optimale Erfüllung des pädagogischen Auftrags gemeinsam und gleichermaßen in der Pflicht und bestehen auch diesbezüglich Beteiligungs- und Mitwirkungsstrukturen, dann sind Eltern ebenso Ko-Produzenten.

■ Gut zu wissen

Das „Produkt“ Bildung, Erziehung und Betreuung kommt durch das Zusammenwirken des eigentlichen „Produzenten“ (Kita) und der „Ko-Produzenten“ (Kinder als „Konsumenten“ und Eltern als „Käufer“) zustande. Dieser „Dreiklang“ kann eine ganz besondere Qualität zum Ergebnis haben, die die Kita allein nicht erreichen könnte.

▼▼▼ Auf dem Weg zur Kundenorientierung

Folgende Fragen sollten Sie in Ihrer Kita beantworten und Ihr Vorgehen anschließend Schritt für Schritt danach ausrichten.

► *Instrument Trendanalyse*

- ▷ Welche Entwicklungen sind in der Kita-Landschaft zu erkennen?

- ▷ Welche gesellschaftlichen, politischen oder pädagogisch-konzeptionellen Trends haben kurz-, mittel- oder langfristig möglicherweise Auswirkungen auf die Kita?
- ▷ Wie zeigen sich diese Auswirkungen bei den Kindern, den Eltern, den Mitarbeiter/-innen und in der Arbeit?
- ▷ Gibt es Trends, denen Sie dezidiert nicht folgen wollen?

► *Instrument Zielgruppenanalyse*

- ▷ Welche Sozialstruktur hat der Stadtteil / das Einzugsgebiet, in dem sich die Kita befindet?
- ▷ Wie ist die Sozialstruktur der Eltern, die ihre Kinder in der Kita angemeldet haben?
- ▷ Welche Informationen/Kenntnisse haben Sie über die Alltagssituation und die Bedürfnisse dieser Familien?
- ▷ Wie sind Sie an diese Informationen gelangt und wie gesichert sind sie?
- ▷ Sind Ihre Kenntnisse aktuell?
- ▷ Haben Sie weitere/andere Zielgruppen, die Sie erreichen wollen?

► *Instrument Umfeldanalyse*

- ▷ Welches Netzwerk existiert in Ihrem Einzugsbereich/Stadtteil?
- ▷ In welchem Netzwerk sind Sie wie verankert?
- ▷ Welche Kooperationen pflegen Sie bereits?
- ▷ Welche wären für Sie noch von Interesse?
- ▷ Welchen Nutzen haben bzw. hätten Sie davon?
- ▷ Welche Nutzen haben Ihre aktuellen bzw. hätten Ihre potenziellen Kooperationspartner?

► *Instrument Mitbewerberanalyse*

- ▷ Welche Kita-Träger sind in Ihrem Einzugsbereich/Stadtteil vertreten?
- ▷ Wie sehen deren Angebots- und Leistungsformen aus?
- ▷ Welche pädagogischen Konzepte werden dort praktiziert?

Autoreninfo

Heike Fink, Kindheitspädagogin M. A., Fachwirtin für Organisation und Führung im Bereich Sozialwesen und staatl. anerkannte Erzieherin, ist Akademische Mitarbeiterin und als Dozentin an der Evangelischen Hochschule in Ludwigsburg und als freiberufliche Fortbildungsreferentin tätig. Sie verfügt im Rahmen ihrer 20-jährigen Praxiserfahrung über 10 Jahre Berufserfahrung als Leitung einer Kindertageseinrichtung, die u. a. Modelleinrichtung im Rahmen der Qualitätsentwicklung von Kindertageseinrichtungen der Universitätsstadt Tübingen war.

Kurt Weber ist Sozialpädagoge, Betriebswirt und Kaufmann. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung (u. a. als Stellvertretender Abteilungsleiter der Abt. Tageseinrichtungen für Kinder, Jugendamt Stuttgart). Heute ist er Referent bei der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Stuttgart, als Dozent an der Evangelischen Hochschule in Ludwigsburg und als freiberuflicher Trainer und Erwachsenenbildner tätig.