



Fachstelle für Kita-Qualität  
und familienergänzende Betreuung

Dr. Simone Joerin Fux  
[joerin@integratalent.ch](mailto:joerin@integratalent.ch)

## Fachliche Standards zu Evaluation und Entwicklung der Kita-Qualität

- Definition, Modelle
- Ablauf (Prozess)
- Beobachtbarkeit, Kriterien, Evaluation
- Massnahmenplan für Qualitätsentwicklung
- Wirkungen & Gewinn
- Diskussionsfragen

*Information basierend auf Konzepten der Kita-Qualität (MMI, qualikita, kibésuisse),  
der betrieblichen Qualitätssicherung (ISO 9001), sowie jahrelanger Praxis in Organisationsentwicklung  
und als Fachstelle für Evaluation und Entwicklung von Kitas, Horten und Tagesfamilien.*

# Fragestellungen

- *Wie sehen wir Kita-Qualität?*
- *Wie soll der Aufbau des Qualitätsmanagements (Inhalte des Qualitätssicherungskonzepts) aussehen?*
- *Wie läuft dieser Prozess ab?*
- *Was beinhaltet ein «Massnahmenplan für Qualitätsentwicklung»?*
- *Welche Dokumentation wird benötigt?*
- *Welche Überlegungen müssen gemacht werden?*
- *Wie kann Qualitätsentwicklung evaluiert werden?*
- *Was bringt Qualitätsentwicklung der Kita?*
- *Häufige Fragen (FAQ)*

Auf den folgenden Seiten hat die unabhängige Fachstelle für Kita-Qualität von INTEGRA Talent einige Informationen für Sie zusammengestellt, die zur fachlichen Orientierung dienen können in Bezug auf die neue Regelung zur Qualitätssicherung in Kitas.

# Wie sehen wir Qualität?

## Kita-Qualität

- bedeutet die Erfüllung des **Kindeswohls** (liebevolle Betreuung der Kinder und Förderung ihrer Entwicklung)
  - braucht verschiedene **Ressourcen** (Konzepte, Strukturen, Räume, Finanzen, Personal, Zusammenarbeit, Führung, Trägerschaft)
  - wird sicht-/spürbar in der **Interaktion mit den Kindern und Eltern** (=Ergebnis, Indikator)
- Der Kita-Alltag stellt laufend Veränderungen und Herausforderungen  
→ **Qualität ist kein Zustand, sondern ein Prozess**

Die Kitas können hierzu ein Konzept wählen, das

- **fachlich fundiert** ist bzw. von qualifizierten Fachstellen empfohlen wird
- für sie handhabbar ist und
- zu ihrer Kita passt

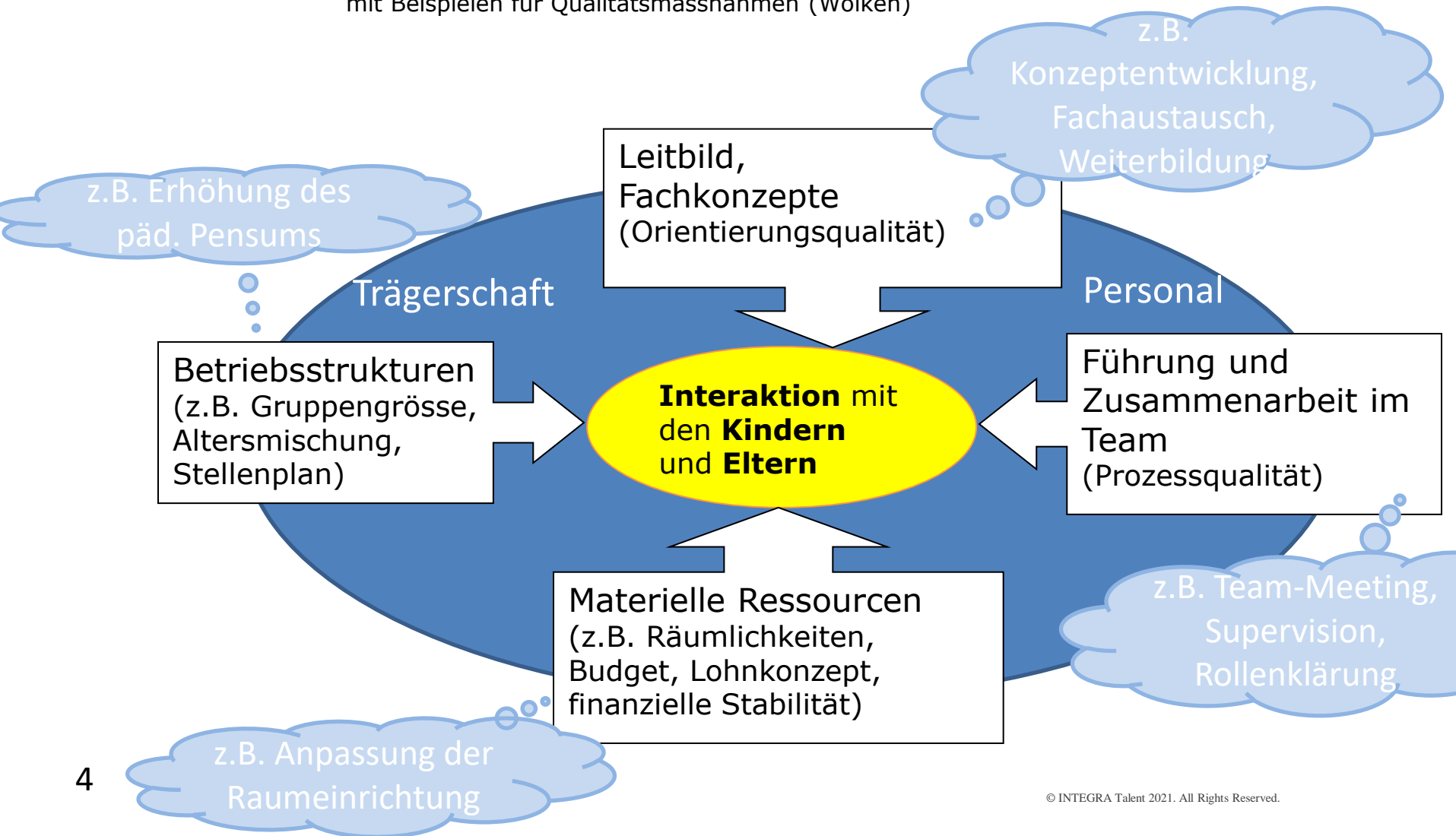
Beispiele:

- Vereinfachendes Modell von Hellmann (2004, MMI, s. nächste Folie)
- 3 Säulen Modell: Struktur-, Orientierungs- und Prozess-Qualität
- Qualikita-Modell: 9 Bereiche
- ISO-Norm 9001 für Qualitätssicherung in sozialen Organisationen
- ...

# Beispiel

## Modell der Kita-Qualität MMI

Qualitäts-Aspekte nach J. Hellmann (2004, adaptiert SJF)  
mit Beispielen für Qualitätsmassnahmen (Wolken)



# Wie sehen wir Qualitätsentwicklung?

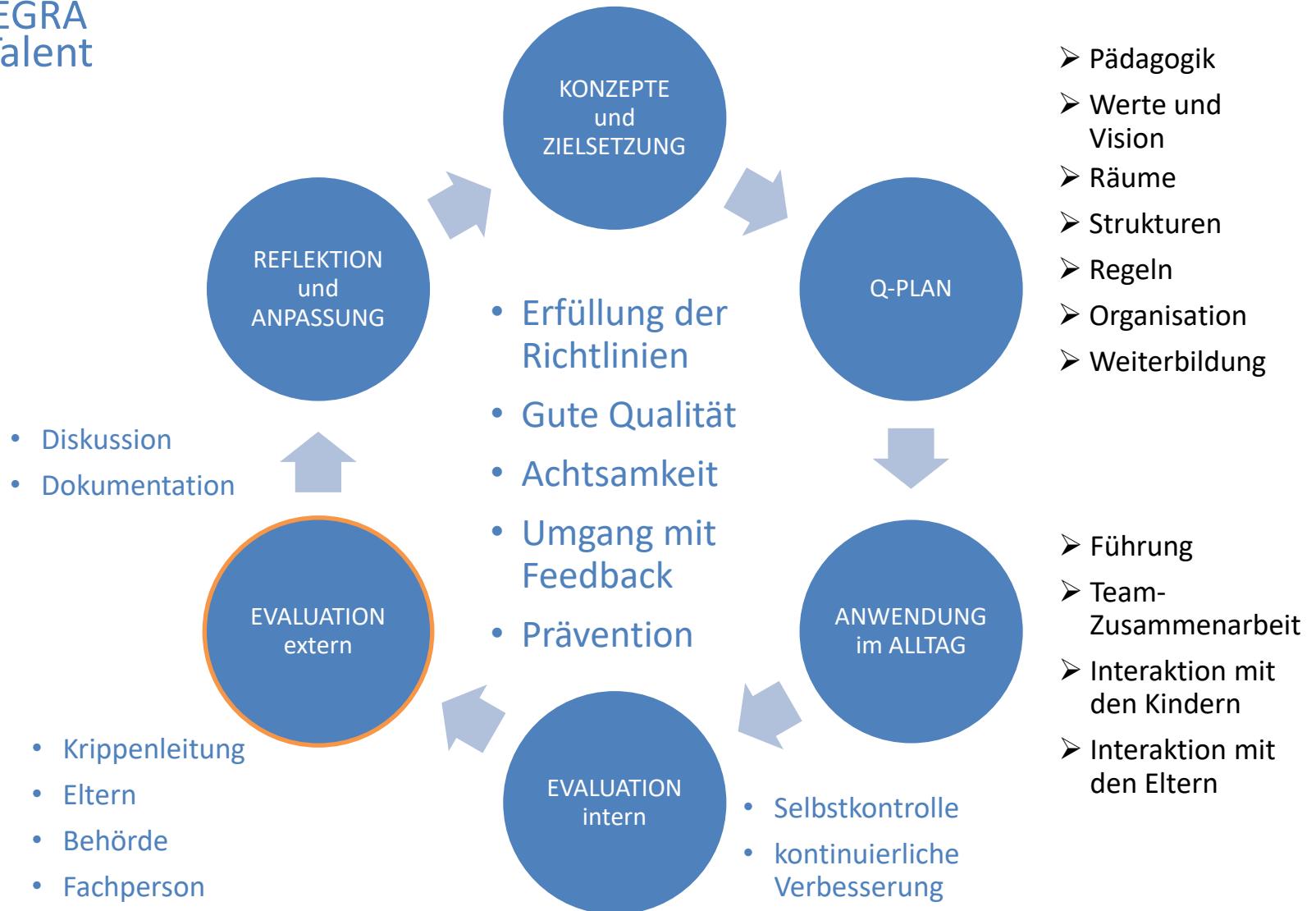
Qualitätssicherung und –entwicklung als **kontinuierlicher Prozess**

- mit zyklischen Phasen (s. Folie 6):  
Planen, Handeln, Beobachten/Sammeln von Rückmeldungen, Auswerten, Abgleich mit Konzepten (Reflexion, Weiterentwicklung)  
→ erneutes Planen, Handeln, ...
  - Z.B. Heiner (2006), Qualitätsprozess in sozialen Organisationen
  - ISO 9001: PDCA-Zyklus (plan, do, check, act)
- Herzstück ist der **Massnahmenplan für Qualitätsentwicklung** (s. Folie 7)
- verantwortlich wird der Prozess von der Kitaleitung/Trägerschaft
  - jährliche Planung und periodische Zwischenevaluationen
- die Mitarbeitenden sind beteiligt, ihre Rückmeldungen und ihr Mitwirken ist gefragt
- Es ist sinnvoll, Informationen aus dem Betrieb sowie Feedback der Eltern einzubeziehen
- Die Evaluation durch Fachstellen bietet ein **periodisches externes Feedback (Aussensicht)** – zur Validierung und Ergänzung der Innensicht der Kita. Sie bietet Erfahrungsaustausch und Anregungen für Massnahmen aus beratender Perspektive.

Rolle der  
Fachstelle ->

# Sicherung und Förderung der Kita-Qualität

## „Qualität ist kein Zustand, sondern ein Prozess“



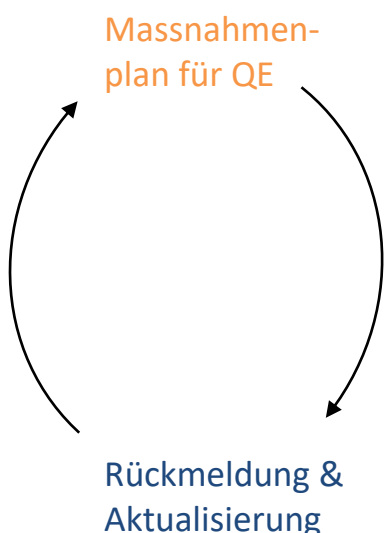
# Anforderungen an den «Massnahmenplan für Qualitätsentwicklung»

- ein **längerfristiger Plan (1-2 Jahre)** mit mehreren Massnahmen
- Der Plan setzt **klare Schwerpunkte** / macht eine **Auswahl** von Qualitäts-Aspekten
  - ideal sind ca. 2-4 Schwerpunkte (Themen) mit je 1-2 Massnahmen, nicht ausufernd, es können nicht alle Aspekte gleichzeitig in einem Jahr wirksam bearbeitet werden
  - die Auswahl ist nachvollziehbar aus internen & externen Rückmeldungen / der Evaluation / der Unternehmensstrategie oder den Konzepten **abgeleitet**
  - dabei können **Stärken und Potenziale** genutzt oder/und **Problempunkte** bearbeitet werden
- Die **Massnahmen** (ideal ca. 3-6)
  - sind einem Qualitäts-Aspekt / Thema zugeordnet und haben einen konzeptionellen Anteil
    - keine rein operativen Tätigkeiten wie z.B. PR-Aktionen, Website-Update etc.
  - beinhalten i.d.R. einen Schritt des Einholens von Rückmeldung, des Teilens, des Reflektierens oder der Auswertung
  - können interne und externe Weiterbildungen enthalten
  - können eine Massnahme (Gefäss) für internen Austausch enthalten, z.B. Team-Workshop
  - können eine Massnahme (Gefäss) für Austausch mit den Eltern enthalten, z.B. Umfrage
  - können externe Fachpersonen beiziehen (z.B. Coaching, Fachstelle)
  - decken die Erfüllung allfälliger Auflagen vollständig, wirksam und zeitgerecht ab
- Zu jeder Massnahme gibt es **Angaben** zu
  - Wer: Verantwortliche/r, Beteiligte
  - Was: Thema (Ziel, was soll sich entwickeln?) und konkretes Vorgehen (Schritte)
  - Wann: Dauer / Abschluss
  - Wie/womit: Benötigte Ressourcen (Material, Budget)

2 Vorlagen sind auf  
Anfrage erhältlich  
[joerin@integratalent.ch](mailto:joerin@integratalent.ch)

# Kriterien für «Basis-Erfüllung» der QE

- Das (pädagogische oder separate) **Konzept** macht Aussagen, was Qualität in der Kita bedeutet, wie sie gestärkt wird, wie Probleme erkannt und wie Verbesserungen gefördert werden.
- Die Kitaleitung erstellt einen **Massnahmenplan für QE** (s. Folie 7) mit mindestens 2 Massnahmen zu Aspekten von Kita-Qualität, deren Auswahl nachvollziehbar begründet wird
- Die nötigen **Ressourcen** werden zur Verfügung gestellt
- Bei der Evaluation **berichtet** die Leitung über den Stand der Umsetzung und die gemachten Erfahrungen, zeigt ggf. geeignete **Dokumentationen** (z.B. Ergebnisreport der Elternumfrage, Weiterbildungszertifikat)
- Die Kitaleitung nutzt die **Rückmeldung** der Evaluation (u.a.) zum Validieren/Präzisieren des Plans
- Der **Stand** der Massnahmen wird mehrmals jährlich intern festgestellt und besprochen
- Der Plan wird **jährlich aktualisiert** bzw. für das nächste Jahr aufgesetzt (Einreichung)



Massnahmen-  
plan für QE

Rückmeldung &  
Aktualisierung



# Kriterien für «Maximale Erfüllung» der QE

- Die Kitaleitung wählt ein Modell für Kita-Qualität und einen Ansatz für Qualitätsentwicklung. Darauf basierend formuliert sie ein Qualitätskonzept.
- Sie reflektiert ihre Ressourcen/Konzepte und diskutiert mit den Mitarbeitenden Probleme, Chancen und wünschbare Entwicklungen. Daraus wird gemeinsam der Massnahmenplan für QE (gem. Folie 7) erstellt.
- Es wird formuliert, an welchen Merkmalen die gewünschten Veränderungen erkennbar sind, und deren Evaluation wird geplant.
- Die Mitarbeitenden übernehmen einzelne Massnahmen, die Leitung begleitet mit regelmässiger Zwischen-Revue.
- Das Team beteiligt sich an der Jahres-Revue (was haben wir erreicht, wo fehlt es noch?)
- Es wird Feedback aller Stakeholder gesammelt und ausgewertet
- Zusätzlich zu Elterngesprächen wird eine anonyme Eltern-Umfrage durchgeführt
- Die Ergebnisse werden dokumentiert und mit früheren verglichen (QE-Bericht)
- Die Ergebnisse werden mit der externen Evaluation hinterfragt und validiert
- Die Schlussfolgerungen werden mit den Beteiligten besprochen und reflektiert
- Die Konzepte / Ressourcen werden angepasst
- Der Plan für Qualitätsentwicklung wird angepasst und fortgesetzt
- Es gibt ein angemessenes jährliches Budget für Qualitätsentwicklung

Q-Konzept  
Q-Bericht  
Dokumentation

Rückkoppelung  
in den Betrieb

Massnahmen-  
plan für QE

# Wie überprüfen wir...?

- ... die Kita-Qualität:
  - Multi-Methoden-Ansatz = klassische Evaluation
    - Teilnehmende Beobachtung: Verhaltensmerkmale für Kindeswohl, Entwicklung, Betreuung, Pädagogik, Zusammenarbeit
    - Unterlagenprüfung: Konzepte, Strukturen, Belegung, Betreuung, Personal, Finanzen...
    - Gespräch mit Leitung, ev. Trägerschaft/Mitarbeitenden: Führung, Ergänzungen
    - Begehung: Räumlichkeiten, Sicherheit
- ... die Qualitätsentwicklung der Kita:
  - Massnahmenplan für QE
    - mit den Evaluationskriterien von Folie 7
  - Unterlagen & Gespräch:
    - Pädagogisches Konzept oder separates Q-Konzept: Nachvollziehbare, fachlich fundierte Aussagen zu Qualität und Q-Entwicklung (s.Folie 8)
    - unterstützende Dokumentationen zu QE, z.B. Weiterbildungen des Personals, Umfrage-Ergebnisse, überarbeitete Konzepte, ev. Q-Bericht...
  - Vertiefungsmöglichkeit: Beobachtung & Gespräch im Rahmen der klass. Evaluation
    - Obige Beobachtungen zur Kita-Qualität = **Umsetzung** des Qualitätskonzepts
    - Gespräch mit Leitung: **Rückmeldung und Reflexion**  
= guter Indikator für Umsetzung des Qualitätsmanagements

# Ziele und Wirkungen des Q- Managements ... verschiedene Zugänge:

(Liste aus ISO 9001, mit Kita-spezifischen Ergänzungen)

- Kundenerwartungen erfüllen
- das Beste zum Wohl der Kinder erreichen
- Selbstreflektion, neue Erkenntnisse gewinnen
- aus Feedback Wertschätzung erhalten und Verbesserungsmöglichkeiten erkennen
- der Kita «Schwung verleihen», internen Austausch pflegen, Zusammenarbeit stärken
- ohnehin laufende Entwicklungen & Aktionen in einen koordinierten Ablauf bringen (Jahresplanung)
- Massnahmen zielorientiert auswählen und durchführen
- Budget für sinnvolle Massnahmen planen / begründen
- Qualität sichtbar machen (Positionierung, Werbung), mit Stolz auf das Erreichte blicken
- rechtliche und behördliche Anforderungen erfüllen (Absicherung)
- tägliche/jährliche Herausforderungen wirksam meistern (Qualitätssicherung, Probleme bewältigen)
- Up-to-Date bleiben, sich kontinuierlich verbessern (Qualitätsentwicklung, fachliche Standards)
- Chancen erkennen und nutzen (Potenziale erschliessen, strategische Ausrichtung)
- Risiken vorbeugen und unerwünschte Wirkungen vermeiden (Prävention, Risk Management, Krisen verhindern)
- in Verbindung bleiben mit allen Stakeholdern (Beziehungspflege)

... ist hier für Ihre Kita ein Anknüpfungspunkt dabei?

... was davon ist Ihnen persönlich wichtig?

# Diskussionsfragen

- **Braucht es ein separates Q-Konzept** oder gehen auch Ergänzungen im vorhandenen Konzept?
  - Macht Ihr Konzept schon Aussagen zu Qualität und Qualitätsprozess? Dann genügt es vielleicht schon oder ist eine gute Grundlage für Ergänzungen.
  - Ist das Thema noch weitgehend unbehandelt / offen? Dann lohnt es sich, ein eigenes Konzept dafür zu entwickeln, sich ins Thema zu vertiefen und eine gute Basis zu schaffen.
- **Was muss ein (separates) Q-Konzept alles beinhalten?**
  - Das pädagogische Konzept enthält in der Regel bereits die **Definition von Qualität** (Folie 8).
  - Der **konkrete Massnahmenplan** (Folie 7) definiert verschiedene Schritte im zeitlichen Ablauf. Dies ist für ein funktionierendes Q-Management bereits eine gute Basis – und wichtiger als ein umfangreiches Konzept, das in der Schublade zu verschwinden droht.
  - Wird das Q-Management professionell aufgezogen, so beschreibt ein separates Q-Konzept folgende Aspekte :
    - Q-Modell mit Q-Kriterien
    - Zielsetzung des Q-Prozesses
    - Ablauf des Q-Prozess
    - Analyse/ Beteiligung der Stakeholder
    - Chancen und Gefahren für Q in Kita X
    - Q im Führungsverhalten
    - Q-Rollen und Abgrenzung
    - Selbstbeurteilung der Q (Stärken und Entwicklungsfelder)
    - Bereitgestellte Mittel
    - konkreter (laufender bzw. geplanter) Massnahmenplan für QE
- **Was muss der Massnahmenplan für QE alles beinhalten?**
  - Siehe Folie 7
- **Muss ein Q-Modell gewählt werden** oder ist auch eine kitaspezifische eigene Formulierung möglich?
  - Beides ist denkbar, solange an Fachkenntnisse angeknüpft wird.
  - Erfahrungen machen – auswerten und wieder anpassen.
  - Der Weg zum eigenen Q-Verständnis ist genauso ein zyklischer Prozess wie der Q-Prozess selbst (Folie 6).
  - Auch das Thema «Q-Konzept» kann im Massnahmenplan aufgenommen und bearbeitet werden.
- **Wird ein Q-Bericht (Selbstevaluation) empfohlen?**
  - Ein schriftlicher Bericht ist nicht zwingend, führt aber meist zu mehr Klarheit und Tiefe. Er kann auch auf Basis des Massnahmenplans erstellt werden (Kolonne für «Erfahrungen/Kommentare» und «weitere Dokumente»).
  - Schriftliche Klarheit kann aber auch mit Flip-Charts in den Team-Sitzungen, Foto-Protokoll, Powerpoint, Wandposter etc. erreicht werden.

Haben Sie noch mehr Fragen?

Gerne berate ich Sie auf der Grundlage meiner jahrelangen Berufserfahrung in Organisationsentwicklung und Kita-Evaluation:

Dr. Simone Joerin Fux  
[joerin@integratalent.ch](mailto:joerin@integratalent.ch)



# Evaluation und Entwicklung für Fach- und Führungskräfte, Teams und Organisationen

- Fachstelle für Kita-Qualität / familienergänzende Betreuung

Dr. Simone Joerin Fux



Grad. Cert. Organisations-  
Psychologin

Studium der Kinder- und  
Jugendpsychopathologie

Erfahrungen in  
Kinderheim, SPD und  
KJPD, seit 1999 als  
Organisationspsychologin  
tätig, seit 2013 mit Kitas

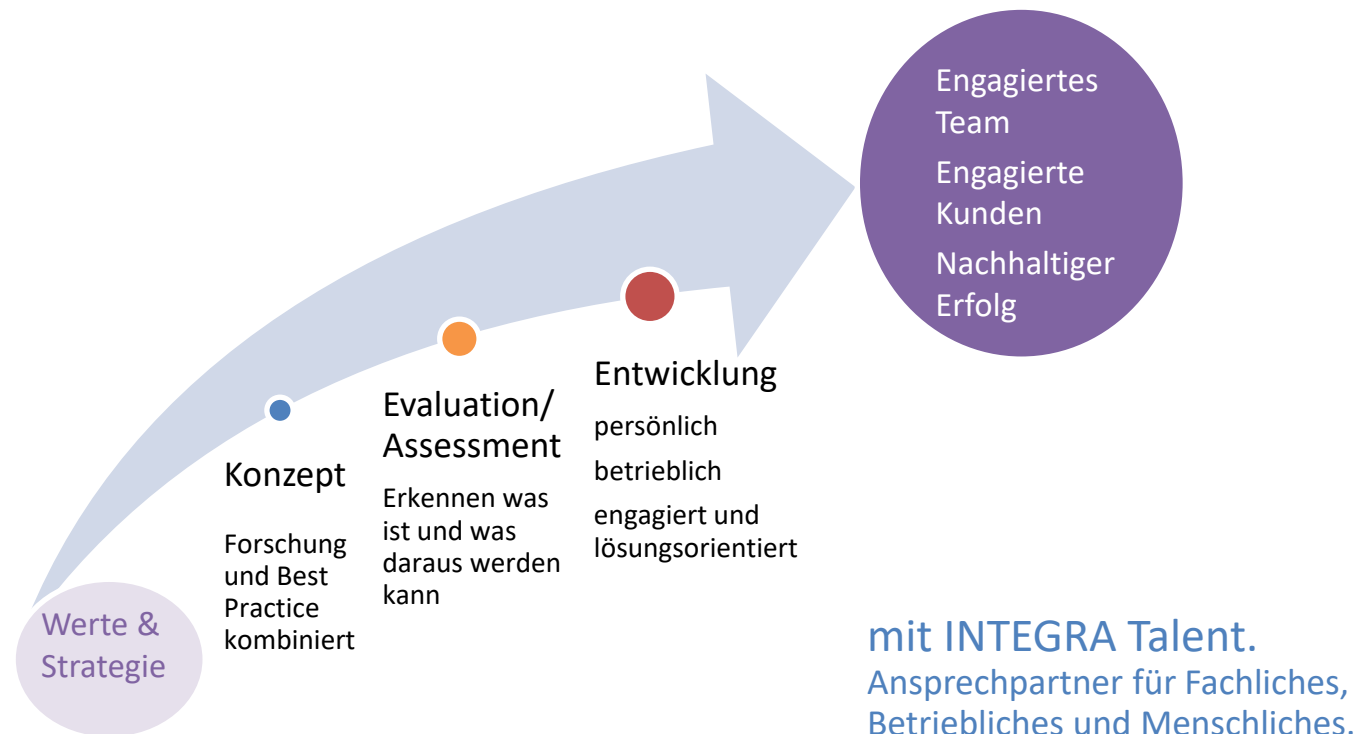
Mutter von zwei  
Primarschulkindern,  
ehem. Tagesmutter,  
Kundin von Kitas & Horten

Herracherweg 57  
8610 Uster

Tel. 043 545 00 08

[joerin@integratalent.ch](mailto:joerin@integratalent.ch)

Gerne unterstütze ich Sie bei der Entwicklung der Kita-Qualität mit meinen Erfahrungen und Kompetenzen in Evaluation, Führungs- Team- und Organisationsentwicklung und in Kinder- und Jugendpsychologie.



S. Joerin Fux 27.11.2020 / 12.5.2021