

Die gute gesunde Kita gestalten

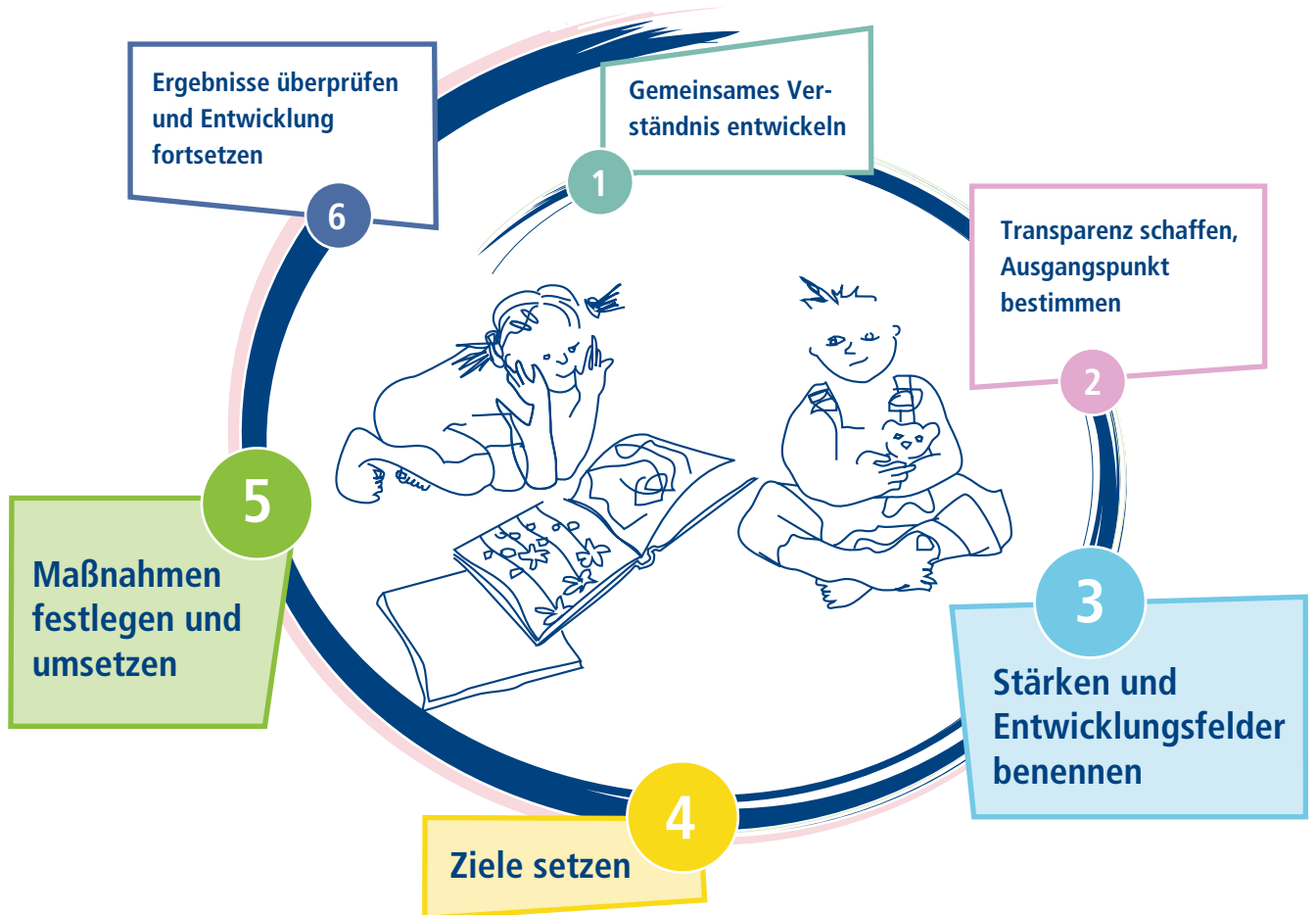
Stärken entdecken, Ziele setzen, Maßnahmen festlegen

1 | 2 | **3** | 4



Kitas bewegen
für die gute gesunde Kita

6 Schritte, um die Bildungs- und Gesundheitsqualität der Kita zu steigern



„Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ wurde als Projekt von der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen, anschließend seit 2007 mit vielen Partnern in Berlin und Münster in Dutzenden Kitas erprobt und weiter entwickelt.

Kooperationspartner der Bertelsmann Stiftung in Münster von 2007 – 2010

Ministerium für Schule und Weiterbildung des
Landes Nordrhein-Westfalen

Stadt Münster

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Kooperationspartner der Bertelsmann Stiftung in Berlin von 2007 – 2011

AOK Nordost – Die Gesundheitskasse

Bezirksamt Berlin Mitte

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und
Wissenschaft, Berlin

In Berlin ist daraus 2011 ein eigenes „Landesprogramm Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ entstanden.

Inhalt

Einführung	4
1. Stärken und Entwicklungsfelder benennen	6
Der erste Blick auf die Daten	7
Exkurs: Dimensionen und Qualitätsfelder der guten gesunden Kita	8
Prioritäten festlegen	10
Die SWOT-Analyse einsetzen	12
2. Ziele setzen	19
Ziele formulieren – Grundlage für eine wirkungsorientierte Arbeit	21
Handlungsziele smart formulieren	23
Von der Analyse zur Formulierung von Zielen	29
3. Maßnahmen festlegen und umsetzen	35
Maßnahmen planen	35
4. Der Blick aufs Ganze	38
Organisationsentwicklung im Alltag der guten gesunden Kita	38
5. Tipps, Arbeitsblätter und Links	44
Literatur	52
Impressum	55

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Konzept der guten gesunden Kita unterstützt pädagogische Fachkräfte¹ in ihrem Bestreben, in der Kita eine Lebenswelt zu schaffen, in der Kinder forschend, entdeckend und lernend ihre Bildungs- und Gesundheitspotenziale nutzen und erweitern können. Dabei werden zugleich gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden der pädagogischen Fachkräfte in der Kita gefördert.

Die eigene gute gesunde Kita zu entwickeln bedeutet, die Kita aus der Perspektive einer sich ständig verändernden und lernenden Organisation zu betrachten. Jede Kita steht vor der Herausforderung, den sich verändernden Bedingungen und Anforderungen zu begegnen. Dazu ist es notwendig, den Entwicklungsprozess aktiv und zielgerichtet in der Kita zu planen, umzusetzen und zu reflektieren. Diesen Prozess gemeinsam im Kita-Team, mit den Kindern und ihren Eltern sowie dem Kita-Träger auszugestalten, bildet den Kern der Arbeit auf dem Weg zur guten gesunden Kita.

Mit den vier Broschüren „Die gute gesunde Kita gestalten“ möchten wir Sie darin unterstützen, diesen Lern- und Entwicklungsweg gemeinsam zu gehen. Die vorliegenden Veröffentlichungen dokumentieren den 6-schrittigen Organisationsentwicklungsprozess zur guten gesunden Kita – in einem Wechselspiel von Theorie und Praxis:

Die erste Broschüre der Reihe „Die gute gesunde Kita gestalten“ zeigt, wie Kita-Teams ein gemeinsames Verständnis von Bildung, Gesundheit und Bewegung als Basis für den folgenden Prozess entwickeln können. Der Inhalt des zweiten Heftes befasst sich mit der Bestimmung des Ausgangspunktes für die weitere Entwicklung der Kita. Die Ergebnisse einer Selbstevaluation dienen dabei als Grundlage (siehe Heft 2). Durch sie wird es möglich, im Folgenden sowohl die Stärken Ihrer Einrichtung als auch die Herausforderungen für Ihre Einrichtung zu erkennen und anhand dieser fundierten Analyse die Schwerpunkte für die Kita-Entwicklung zu bestimmen.

In dieser Broschüre finden Sie Informationen zu den weiteren Schritten, um die Bildungs- und Gesundheitsqualität in Ihrer Kita zu steigern: Stärken und Entwicklungsfelder benennen (Schritt drei), Ziele setzen (Schritt vier) sowie Maßnahmen festlegen und umsetzen (Schritt

¹ In dieser Broschüre umfasst der Begriff „pädagogische Fachkräfte“ sowohl Kita-Leitungen als auch Erzieherinnen und Erzieher.

fünf). Konkret möchten wir Sie unterstützen, Antworten auf folgende Fragen zu finden: Welche Stärken hat unsere Kita und wie können wir diese weiter ausbauen? Wo sehen wir Entwicklungsfelder? Welche Ziele möchten wir erreichen und welche Maßnahmen planen wir dafür? Wer übernimmt wann welche Aufgabe?

In der vorliegenden Praxisbroschüre schildern Kita-Teams aus dem Projekt „Kitas bewegen“ in Münster und Berlin-Mitte ihre Erfahrungen. Fast alle Einrichtungen, aus denen wir berichten, stellten wir bereits in den Heften 1 und 2 vor. Nun fragen wir die Teams erneut: Wie setzen sie das Konzept in ihrem Alltag konkret um? Was verändert sich dadurch in der Einrichtung? Welche Widerstände waren bzw. sind zu überwinden? Welche hilfreichen Ressourcen konnten genutzt werden? Das sind auch Fragen, mit denen sich die Expertinnen aus Wissenschaft und Praxis beschäftigen. Sie erläutern, worin der Vorteil dieses Organisationsentwicklungsprozesses zur Steigerung der Bildungs- und Gesundheitsqualität in der Kita liegt. Zugleich geben sie Tipps und Anregungen, wie Teams selbstständig ihre eigene Qualitätsentwicklung verbessern können.

Wir danken den pädagogischen Fachkräften der Projekt-Kitas in Berlin-Mitte und Münster, dass sie ihre Erfahrungen für die Erarbeitung der Broschüren zur Verfügung stellten.

Im anschließenden vierten Heft „Reflexion – Ergebnisse überprüfen und Entwicklung fortsetzen“ werden wir Ihnen Anregungen liefern, innezuhalten und die Entwicklungsprozesse in Ihrer Kita zu reflektieren. Außerdem möchten wir Sie ermuntern, Ihre Erfolge zu feiern und die erfolgreich begonnene Arbeit zu verstetigen.

Durch dieses zeichnet sich diese dritte Etappe aus: Jetzt werden auf Basis der Selbstevaluationsergebnisse und anhand der entwickelten Ziele erste Maßnahmen geplant und umgesetzt. Jetzt beginnt sich der Kita-Alltag konkret für die Kinder, die Eltern und für Sie als pädagogische Fachkraft zu verändern.

Viel Freude dabei wünschen Ihnen

Andrea Engelhardt, Arne Halle und Dr. Anja Langness

1. Stärken und Entwicklungsfelder benennen

Die Sicherung der pädagogischen Qualität und die Entwicklung der gesamten Organisation zu einer guten gesunden Kita setzen einen intensiven Prozess der Reflexion und Einschätzung der eigenen Arbeit voraus. Folgende beispielhafte Leitfragen helfen, den Ausgangspunkt für den gemeinsamen Lern- und Entwicklungsweg zu bestimmen:

- Unter welchen Bedingungen arbeiten wir in unserer Einrichtung?
- Wie gestalten sich Alltag und Interaktion in unserem Team – mit den Kindern, mit Eltern und Grundschulen?
- Wie verknüpfen wir Bildung, Gesundheit und Bewegung bereits im Kita-Alltag?

*„Suche nicht nach Fehlern,
suche nach Lösungen.“*

Henry Ford I.



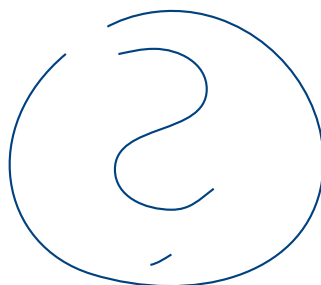
Im Entwicklungsprozess zu einer guten gesunden Kita wird zur Bestimmung der Ausgangslage empfohlen, eine Selbstevaluation (interne Evaluation) durchzuführen. Für die am Projekt „Kitas bewegen“ beteiligten Kitas stehen hierfür Fragebogen für pädagogische Fachkräfte und Eltern zur Verfügung. Wie in Heft 2 beschrieben, gibt es jedoch außerdem vielfältige andere Möglichkeiten einer Selbstevaluation, sodass auch Einrichtungen diesen Entwicklungsschritt durchführen können, die nicht direkt am Projekt „Kitas bewegen“ teilnehmen. Denn die Ergebnisse einer Selbstevaluation schaffen Transparenz und ermöglichen eine Einschätzung der aktuellen Situation in der Kita. Sie visualisieren die Wahrnehmungen aller Beteiligten und verdeutlichen, wo gemeinsame oder unterschiedliche Einschätzungen auftauchen und wo Stärken und potenzielle Veränderungsmöglichkeiten liegen. Eine diskursive Auseinandersetzung mit den Inhalten und Ergebnissen einer Selbstevaluation bildet die Grundlage, um die Ziele für die weitere Entwicklung in der eigenen Kita zu bestimmen.

Der erste Blick auf die Daten

Die Ergebnisse der Selbstevaluation bilden den Ausgangspunkt, um Ziele für die Kita-Entwicklung zu erarbeiten. Wenn jedoch aus der Fülle der gesammelten Daten Ziele formuliert werden sollen, sind zunächst die Selbstevaluationsergebnisse zu strukturieren, zu analysieren und selbstverständlich im Team zu diskutieren. Damit kann bereits beim ersten Lesen des Selbstevaluationsberichtes begonnen werden (siehe auch Heft 2, S. 33).

Im Projekt „Kitas bewegen“ erhalten die Einrichtungen einen Ergebnisbericht mit den Befragungsdaten aus ihrer Kita. Um einen ersten Eindruck zu gewinnen, kann die Bearbeitung des Ergebnisberichtes im Kita-Team aufgeteilt werden.

Ergebnisse, die besonders interessant, gut, ungewöhnlich, überraschend, erwartet oder unerwartet waren, können direkt im Bericht markiert werden. Symbole wie beispielsweise Fragezeichen, lachende oder traurige Smileys bieten sich an, um diese Stellen im Bericht zu kennzeichnen. Anschließend werden die gekennzeichneten Aussagen aus dem Ergebnisbericht in einer Teamsitzung schriftlich auf einem großen Plakat oder einem Flipchart gesammelt. Damit schafft das Team eine Grundlage, um die gesammelten Ergebnisse im gesamten Kita-Team zu diskutieren und nachfolgend Prioritäten zu setzen.



Exkurs: Dimensionen und Qualitätsfelder der guten gesunden Kita

Als Orientierung sowie zur Reflexion und Evaluation im Entwicklungsprozess zur guten gesunden Kita wurde im Projekt „Kitas bewegen“ ein „Referenzrahmen zur Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita“ (Bertelsmann Stiftung 2011) erarbeitet. Der Referenzrahmen folgt einem kontextbezogenen und prozessorientierten Ansatz. Er definiert also keine universell gültigen Standards für DIE gute gesunde Kita, sondern bietet eine Orientierung für die Gestaltung einer förderlichen und gesunden Lebens- und Lernwelt Kita, die sich aus den aktuellen Bildungs- und Gesundheitskonzepten der Frühpädagogik ableitet und begründet.

Kern dieses Referenzrahmens für die Weiterentwicklung zu guten gesunden Kitas bilden zwei zentrale Dimensionen:

Dimension I **„Förderung kindlicher Bildungs- und Entwicklungsprozesse“**

Diese erste Dimension bezieht sich auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern

Dimension II **„Organisations- und Personalentwicklung/ Mitarbeitergesundheit“**

Diese zweite Dimension fokussiert die Entwicklung der Kita und verdeutlicht, dass die Qualität der pädagogischen Arbeit angewiesen ist auf die Einbettung in eine lernende und entwicklungsorientierte Organisation.

Diese beiden zentralen und aufeinander bezogenen Qualitätsdimensionen definieren die inhaltlichen Säulen des Schaubildes und damit die vertikale Gliederung. Sie sind im Weiteren beide horizontal gegliedert in **Qualitätsfelder** und darin enthaltene **Qualitätsmerkmale**.

Entsprechend der Dimensionen und Qualitätsfelder ist die Struktur des Fragebogens sowie der Ergebnisberichts bzw. die Ergebnisdarstellung zur Selbstevaluation aufgebaut.

Für die Weiterentwicklung zu einer guten gesunden Kita ist entscheidend, die eigene Arbeit in Bezug zu den Qualitätsfeldern der beiden Dimensionen zu reflektieren.

Schaubild „Referenzrahmen zur Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita“

	Förderung kindlicher Bildungs- und Entwicklungsprozesse (Qualitätsfelder, die sich auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern in einer Kita beziehen)	Organisations- und Personalentwicklung/ Mitarbeitergesundheit (Qualitätsfelder, die sich auf die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte und des Trägers einer Kita beziehen)
Orientierungsqualität (Konzeptioneller Rahmen und Grundverständnis)	Salutogenetisches Grundverständnis	Salutogenetisches Grundverständnis
	Systemisches Grundverständnis	Systemisches Grundverständnis
	Ressourcen-, Prozess- und Kontextorientierung	Ressourcen-, Prozess- und Kontextorientierung
	Bildung als sozialer, kontextabhängiger Prozess; Bildung als soziale Sinnkonstruktion	Kita als lernende Organisation
	Bewegung als Grundbedürfnis und Voraussetzung für kindliche Entwicklungsprozesse	Kita als gesunde Arbeitswelt
	Essen als sozial und kulturell geprägte Erlebnisdimension	Kita als Ort der Partizipation und des Empowerments
	Kultur der Wertschätzung, Zuneigung und Ermutigung	Kita als Ort der Transition
		Vertrauensvolle wertschätzende Kommunikationskultur und Führung
Strukturqualität (Ressourcen und Bedingungen der Kita)	Gesundes Ernährungsangebot	Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen
	Bewegungs- und Erfahrungsräume für Kinder	Kooperation mit Grundschule
Prozessqualität (Anforderungen an pädagogische Fachkräfte, Kita- und Trägerleitung)	Kindliche Bildungs- und Entwicklungsprozesse beobachten und dokumentieren	Teamkultur pflegen und kollektive Selbstwirksamkeit fördern
	Kita-Alltag entwicklungsfördernd gestalten	Zielorientiert handeln
	Ressourcen der Kinder stärken	Eltern beteiligen
	Individuelle und kontextuelle Bedürfnisse berücksichtigen	Kita in den Sozialraum öffnen
	Selbsttätiges, entdeckendes Lernen unterstützen	Fort- und Weiterbildung ermöglichen und nutzen
	Bewegung fördern und mit Bildungsinhalten verknüpfen	Gesundheitspotenziale fördern und arbeitsbedingte Gefährdungen vermeiden
	Kinder an Gestaltungs- und Planungsprozessen beteiligen	
	Eine förderliche Esskultur gestalten und pflegen	
	Übergänge förderlich gestalten	
Ergebnisqualität (Wirkungen bei den Beteiligten)	Basiskompetenzen für gesundes Aufwachsen der Kinder	Wahrnehmung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags
	Lernlust	Zufriedenheit mit der Kita
	Gesundheit und Wohlbefinden der Kinder	Persönlicher Gesundheitszustand und Wohlbefinden der Mitarbeiter
	Vorfreude auf den Schulbeginn	Arbeitsfreude und Selbstvertrauen

Prioritäten festlegen

In jeder Organisation gibt es vieles, was es wert ist, bewahrt zu werden. Mit diesem Wissen fällt es leichter, Dinge aufzugeben, die verändert werden sollten (Grossmann, Scala 2001). In dieser Phase gilt es, gemeinsam zu überlegen, was einerseits verändert und was andererseits bewahrt werden soll. Alles gleichzeitig anzugehen, führt schnell zur Überforderung eines Teams. Notwendig ist daher eine Verständigung über die Qualitätsfelder, die im Moment Priorität haben. Dieser Verständigungsprozess braucht Zeit, eine gute Planung und Steuerung durch die Kita-Leitung, den Kita-Träger und vor allem das Interesse und die Bereitschaft aller, miteinander im Gespräch zu bleiben. Unterschiedliche Sichtweisen, Situationseinschätzungen und Lösungsvorschläge sollten bedacht, im Team kommuniziert und reflektiert werden, denn sie bilden die Grundlage für gemeinsames Handeln.

Die Ergebnisse der Selbstevaluation sind im Team gesammelt und strukturiert worden. Nun ist es wichtig herauszufinden, welche Qualitätsfelder (innerhalb der beiden Dimensionen der guten gesunden Kita) im Moment besonders relevant sind und als Erstes bearbeitet werden sollen. Wurden die Ergebnisse bereits auf Plakaten, einem Flipchart oder Ähnlichem schriftlich festgehalten, kann das Priorisieren direkt beginnen.

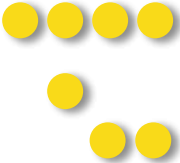
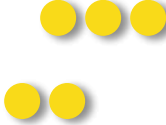
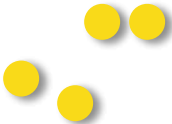

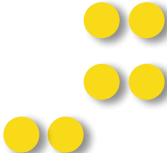
Methodenbeispiel: Bepunkten

Die Methode „Bepunkten“ ist eine Entscheidungshilfe, um herauszufinden, welches Qualitätsfeld aktuell im gesamten Team die höchste Priorität hat und daher als erstes bearbeitet werden soll. Die Akzeptanz der Methode im Kita-Team ist eine Voraussetzung sowohl für ihre erfolgreiche Anwendung als auch für die anschließende Bearbeitung der ausgewählten Bereiche. Das „Bepunkten“ kann zum Beispiel im Rahmen einer Dienstbesprechung im Kita-Team erfolgen.

Hatten alle Teammitglieder Zeit, die Themen zu überdenken, erhält jeder gleichfarbige Klebepunkte in der halben Anzahl der aufgeführten Qualitätsfelder. Die „Bepunktung“ erfolgt anhand einer eindeutig formulierten, für alle lesbaren Frage, zum Beispiel: In welchem Qualitätsfeld wollen wir uns im nächsten Jahr weiterentwickeln? Jeder im Kita-Team wählt nun die Felder aus, die für ihn die höchste Bedeutung haben, und klebt den Punkt hinter dem entsprechenden Feld (anstelle der Klebepunkte können zum Beispiel auch Striche mit einem breiten Fasermaler gezogen werden). Anschließend werden die Klebepunkte zu den einzelnen Qualitätsfeldern addiert und der Rang wird festgelegt. Die Themen mit dem höchsten Rang genießen Priorität im Team und werden zuerst intensiv bearbeitet.

Das Kita-Team klärt, welche Themenstellungen und Qualitätsfelder in seiner Einrichtung auf dem Weg zur guten gesunden Kita im Moment besonders wichtig sind. Auf dieser Basis werden jetzt konkrete Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung der Kita herausgearbeitet. Diese dienen später als Grundlage für die Zielentwicklung.

Entwicklungsbereiche in unserer guten gesunden Kita:

		Qualitätsfelder	Punkte	Rang
Strukturqualität	Dimension I	Bewegungs- und Erfahrungsräume für Kinder		1
Prozessqualität	Dimension I	Teamkultur pflegen und kollektive Selbstwirksamkeit fördern		3
Strukturqualität	Dimension II	Kooperation mit Grundschule		4
Prozessqualität	Dimension II	Fort- und Weiterbildung ermöglichen und nutzen		5
Ergebnisqualität	Dimension II	Zufriedenheit mit der Kita		2
		...		
		...		

Die SWOT-Analyse einsetzen

SWOT steht für „Strength, Weakness, Opportunities and Threats“, übersetzt „Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken/Bedrohungen“. Die SWOT-Analyse ist eine gute Methode, um die Ergebnisse der Selbstevaluation strukturiert zu analysieren und im Team zu diskutieren und Ziele abzuleiten. Die SWOT-Analyse bildet sozusagen den roten Faden, um von der Selbstevaluation zur Zielentwicklung und Maßnahmenplanung zu gelangen.

Die Kategorien Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der SWOT-Analyse bilden ein Vier-Felder-Schema.

Das Kita-Team konzentriert sich im folgenden Prozess zunächst auf das Qualitätsfeld, das beim Priorisieren mit dem höchsten Rang abgeschnitten hat. Dabei wird in den vier Feldern stichwortartig gesammelt:

Es werden die Stärken und Schwächen der Ist-Situation des ausgewählten Qualitätsfeldes benannt. Achtung: Die Schwächen werden als Entwicklungsfelder verstanden, die es weiter auszubilden gilt.

- **Stärken:** Wo liegen in diesem Qualitätsfeld gegenwärtig unsere Stärken, die wir nutzen können?
- **Schwächen:** Was sind in diesem Qualitätsfeld gegenwärtig unsere Schwächen? Was könnte besser laufen?

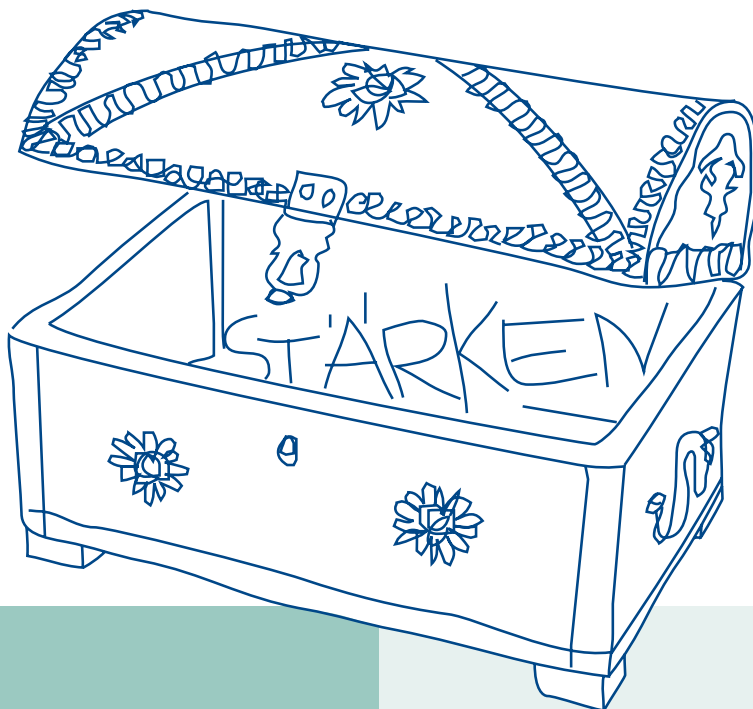
Ist-Situation	Stärken	Schwächen
Umfeldbedingungen/ zukünftige Entwicklungen	Chancen	Risiken

Die so visualisierten Stärken können allen Beteiligten in einer Kita Vertrauen und Selbstbewusstsein geben. Sie sind eine wesentliche Ressource für zukünftiges Handeln und die Entwicklung von Zielen. Außerdem sind dort möglicherweise Hinweise zu finden, wie Stärken genutzt werden können, um aus Schwächen Stärken zu entwickeln.

Nachdem die Stärken und Schwächen der Ist-Situation erarbeitet und visualisiert wurden, erfolgt in einem zweiten Schritt ein Perspektivwechsel – der Blick richtet sich nun nach außen (Simon, Gathen 2002). Dabei werden die Chancen und Risiken im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Qualitätsfeldes ermittelt.

- **Chancen:** Welchen günstigen Einflüssen ist unsere Kita ausgesetzt (gesellschaftliche Entwicklungen, Bedingungen im regionalen und lokalen Umfeld)? Welche Chancen ergeben sich für die zukünftige Entwicklung unserer Kita, wenn wir zu diesem Qualitätsfeld weiterarbeiten?
- **Risiken:** Welche Risiken oder Bedrohungen sehen wir, wenn wir uns nicht darum kümmern? Welche gesellschaftlichen oder sozialen Entwicklungen und Umfeldfaktoren sind ungünstig?

Das Beispiel „Alles in Butter!“, (Schmidbauer 2010) beschreibt die SWOT-Analyse anschaulich. Die konstruierte, handlungsleitende Geschichte basiert auf frei erfundenen Faktoren und lautet folgendermaßen: Die gute alte Butter aus Deutschland hat Probleme. Denn das Marken-Image ist nicht mehr frisch, andere Anbieter drängen auf den Markt, und eine Image-Kampagne soll gestartet werden. Die Grundlage für die Kampagne ist eine SWOT-Analyse.



Sammeln in der SWOT-Analyse

Zu Beginn werden Gedanken zum Thema gesammelt und die identifizierten Stärken stichwortartig in das entsprechende Feld eingetragen, anschließend ebenso die Schwächen. In diesem Schritt werden alle relevanten Faktoren zusammengefügt. Es können durchaus mehr Faktoren genannt werden, als hier dargestellt sind (Schmidbauer 2010). In diesem Prozess sind auch die gesellschaftlichen Entwicklungen, die regionalen und lokalen Bedingungen

sowie zukünftige Entwicklungen mit zu bedenken. Denn daraus ergeben sich die Chancen und Risiken für die zukünftigen Entwicklungen (Rauch 2003 und Simon, Gathen 2002).

Wurden sehr viele Aspekte zusammengetragen, muss gegebenenfalls priorisiert werden.

Ist-Situation	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Guter Geschmack • Vielseitige Verwendbarkeit • Hohe Qualität • Überall erhältlich • Breite Produktpalette • Hygienisch verpackt • Heimische Herkunft • Bekannte/gewohnte, rechteckige Butterform 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnell verderblich • Wenige Verpackungsgrößen • Relativ hoher Preis • Neutrale Verpackung • Schlechte Streichfähigkeit
Umfeldbedingungen/ zukünftige Entwicklungen	Chancen	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> • Forschung und Entwicklung/ neue Technik aus den USA • Ausgeprägte Frühstückskultur in Deutschland • Deutsche Buttertradition • Renaissance von „Omas Küche“ • Zunahme von gesetzlichen Einfuhrbeschränkungen im EU-Raum 	<ul style="list-style-type: none"> • Stammkonsumenten werden immer älter • Geänderte Ernährungsgewohnheiten/ zunehmendes Gesundheitsbewusstsein • Olivenöl ist in Mode • Margarine gilt als gesünder • Strenge Lebensmittelverordnung • Neue ausländische Konkurrenz (irische Butter)

(Schmidbauer 2010, modifiziert)

SCHWÄCHEN - CHANCEN

STÄRKEN - CHANCEN

STÄRKEN - RISIKEN

SCHWÄCHEN - RISIKEN

Sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erarbeitet, ist es hilfreich für die weitere Entwicklungsplanung, die vier Felder in Bezug zueinander zu setzen (siehe Arbeitsblatt Seite 45). Dazu dienen die folgenden vier Leitfragen (Simon, Gathen 2002):

Stärken/Chancen	Stärken/Risiken
Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können wir die Chancen unter Einsatz der Stärken nutzen?	Welchen Risiken können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie lassen sich vorhandene Stärken einsetzen, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden?
Schwächen/Risiken	Schwächen/Chancen
Wo befinden sich unsere Schwächen? Wie können wir uns vor „Schaden“ schützen?	Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie lassen sich Schwächen zu Stärken entwickeln?

Mit der Methode der SWOT-Analyse können Kita-Teams die Ist-Situation einschätzen und die strategischen Ableitungen für die weitere Entwicklung der Kita treffen. Sie bildet die Grundlage für den nächsten Schritt im Organisationsentwicklungsprozess zur guten gesunden Kita: gemeinsam Ziele zu formulieren.

Tipp

Für die SWOT-Analyse bei großen Kita-Teams empfiehlt sich die Bildung von Arbeitsgruppen. So lassen sich mehrere Qualitäts- bzw. Themenfelder parallel bearbeiten. Kleinere Kita-Teams können die für sie bedeutenden Qualitätsfelder nacheinander analysieren.

Die pädagogischen Fachkräfte, die nicht am Projekt „Kitas bewegen“ teilnehmen und denen aus diesem Grund der Fragebogen zur Selbstevaluation nicht zur Verfügung steht, können mithilfe der SWOT-Analyse den Ist-Zustand ihrer Kita analysieren. Hier können die Qualitätsdimensionen und -felder zur Strukturierung eingesetzt werden (siehe Seite 8).

Beispiel aus einer Projekt-Kita

SWOT-Analyse für das Qualitätsfeld „Bewegungs- und Erfahrungsräume für Kinder“

Ist-Situation	Stärken	Schwächen Entwicklungsfeld
	<ul style="list-style-type: none"> • Kita ist modern und insgesamt gut ausgestattet • Räume werden vielfach genutzt, z. B. für Rückzugsmöglichkeiten • Absprachen zur Raumnutzung laufen gut • Erzieherinnen beurteilen die Möglichkeiten für Bewegung (u. a. zum Klettern, Schaukeln etc.) im Vergleich zum Jahr 2007 relativ gut, aber noch nicht sehr gut (Seite 24 im Ergebnisbericht zur Selbstevaluation) • Eltern beurteilen die Möglichkeiten zum Klettern, Schaukeln für die Kinder positiv • Gute, vertrauensvolle Kooperation mit der Grundschule • Zwei Mitarbeiterinnen mit Zusatzqualifikation Psychomotorik 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht alle Erzieherinnen nutzen die vorhandenen Räumlichkeiten gleichermaßen • Manche Erzieherinnen haben die Nutzungsmöglichkeiten der Räume (z. B. auch der Flure) nicht im Blick • Absprachen zur Raumnutzung funktionieren teilweise nicht • Für die Erzieherinnen sind die Möglichkeiten zum Klettern, Schaukeln etc. noch nicht zufriedenstellend • Außengelände bietet nur wenige Bewegungsmöglichkeiten • Materialien und Erfahrungsräume für Kinder unter drei Jahren sind nicht ausreichend
Umfeldbedingungen/ zukünftige Entwicklungen	Chancen	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> • Bau der neuen Turnhalle der benachbarten Grundschule • Eltern haben großes Interesse an Bewegung und „bewegtem Lernen“ • Neue wissenschaftliche Erkenntnisse untermauern die verknüpfte Förderung von Bewegung und Sprachentwicklung • Bildungsprogramm (Bereich Bewegung) + Materialien geben gute fachliche Hilfestellungen und bieten Orientierung • Kooperationsverbund im Projekt fördert Austausch und Ideentransfer mit anderen Kitas • Im Trend Projektidee: Spielzeugfreie Kita 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielleicht Budgetkürzungen für Ausstattung im kommenden Jahr • Neue, überarbeitete Vorgaben zur Unfallverhütung • Geringere Anmeldezahlen U3

1 Gute gesunde Kita – Bericht aus der Praxis

„Statt vieler einzelner Aktionen planen wir ein gemeinsames Vorgehen und sind damit wirksam.“

Maria Cepeda Rendón, Leiterin der Kita Burgwall, Münster

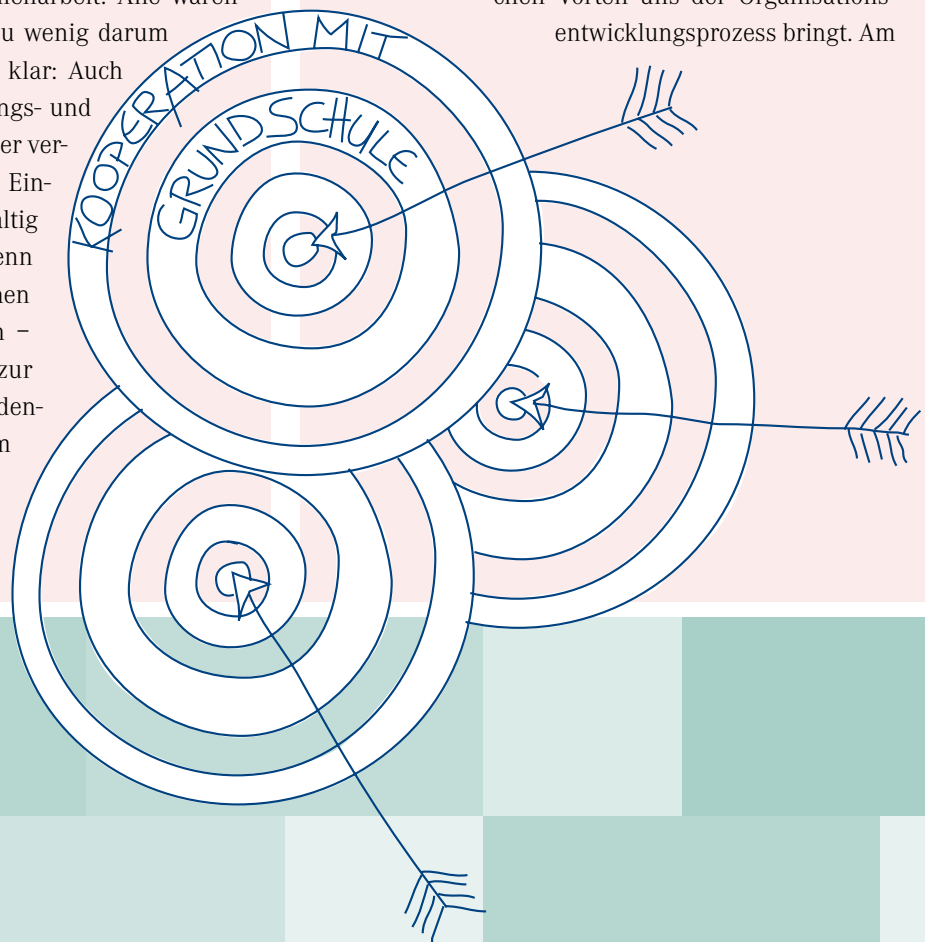
Seit wir nach dem Konzept der guten gesunden Kita arbeiten, entwickeln wir wesentlich die Qualität unserer Einrichtung. Nehmen wir das Beispiel Zusammenarbeit mit der Schule. Schon lange begegnen einzelne Pädagogen beider Einrichtungen einander sporadisch, und schon lange wollen wir als Team in der Kooperation vorankommen. Inzwischen verlangt dies auch das Schulrechtsänderungsgesetz. Doch davon, uns gezielt darum zu kümmern, hielten uns Vorbehalte, Ängste und auch Enttäuschungen ab. Als wir uns im Team die Ergebnisse unserer Selbstevaluation mithilfe der Stärken-Schwäche-Analyse anschauten, merkten wir, dass wir nicht mehr umhin kommen, daran etwas zu ändern.

Die Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen war unzufrieden mit der Zusammenarbeit. Alle waren der Meinung, dass wir uns zu wenig darum kümmern. Zugleich war uns klar: Auch wenn wir als Team die Bildungs- und Gesundheitschancen der Kinder verbessern, die Qualität unserer Einrichtung entwickeln – nachhaltig sind die Effekte erst dann, wenn unsere Überlegungen mit denen der Schule ineinanderfließen – zugunsten der Kinder und zur Verbesserung unserer Zufriedenheit. Also einigten wir uns im Team, darauf, die Kooperation mit der Grundschule zu verbessern und die Kon-

takte zur Schulleitung zu vertiefen. Das soll eines der drei Ziele sein, die wir uns im Projekt „Kitas bewegen“ setzen. Das schrieben wir so ins Handbuch unserer Einrichtung. Damit war es verbindlich, und alle wussten, wohin es gehen soll.

Bereits durch unsere Auseinandersetzung mit dem Thema veränderte sich viel. Gemeinsam überlegten wir anschließend, welche Schritte wir unternehmen können, um dieses Ziel zu erreichen. Mit einer anderen Kita aus unserem Wohngebiet luden wir alle Pädagogen der benachbarten Grundschule zu einem Grillfest ein. Jeder brachte sich mit seinen Möglichkeiten ein – sowohl, was das Grillen, als auch, was die Begegnung anbelangte. Das war ein großer Schritt, weil die Kooperationspartner plötzlich einen Namen, eine Geschichte, ein Gesicht hatten. Damit war die Basis geschaffen, um sich in einem Workshop fachlich zu verständigen, wer wann was und wie in die Zusammenarbeit einbringen kann.

An dieser Stelle wurde uns auch bewusst, welchen Vorteil uns der Organisationsentwicklungsprozess bringt. Am

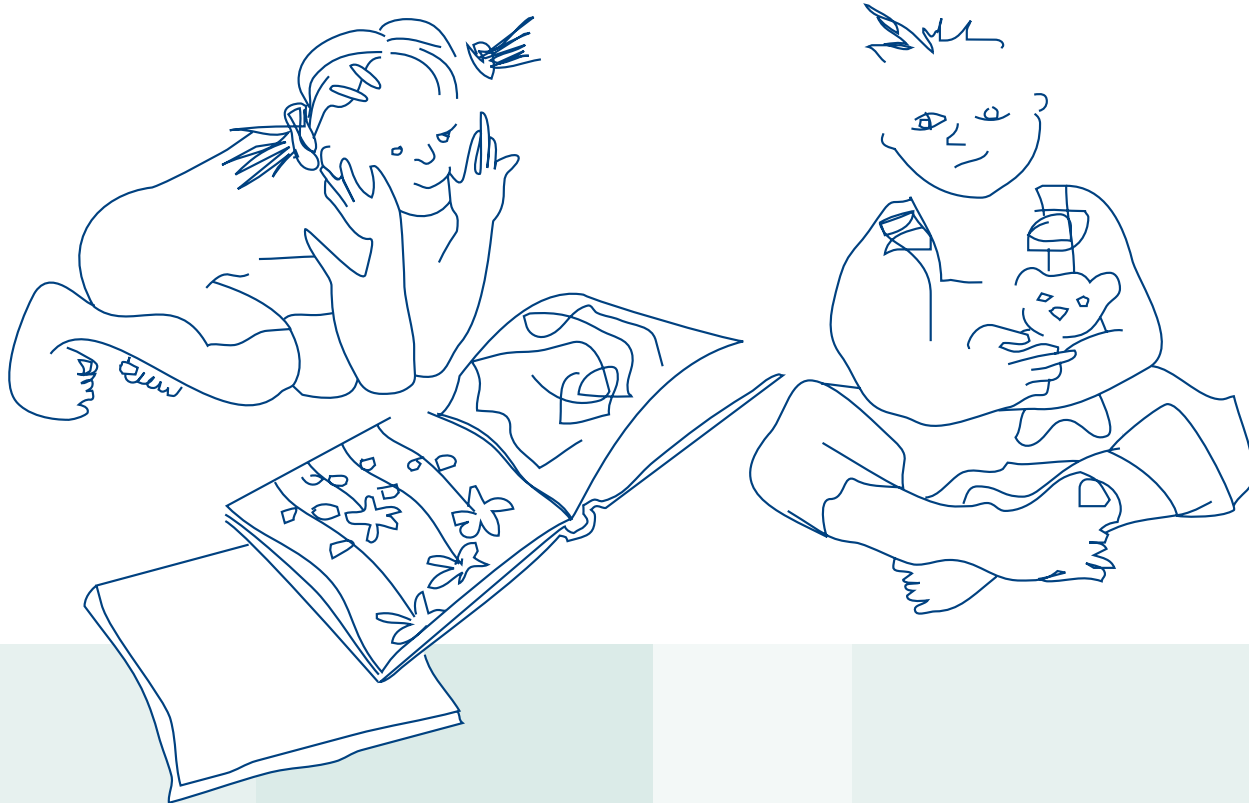


Anfang dachten wir noch, es seien so viele Aktivitäten gefragt. Durch den systemischen Ansatz aber zeigten sich die unterschiedlichen Stärken der verschiedenen Beteiligten. Dadurch ging es nicht mehr um Aktivitäten Einzelner, sondern es war möglich, einander auf vielen Ebenen zu begegnen und sich mit anderen auszutauschen. Jeder brachte sich mit seinem Potenzial ein.

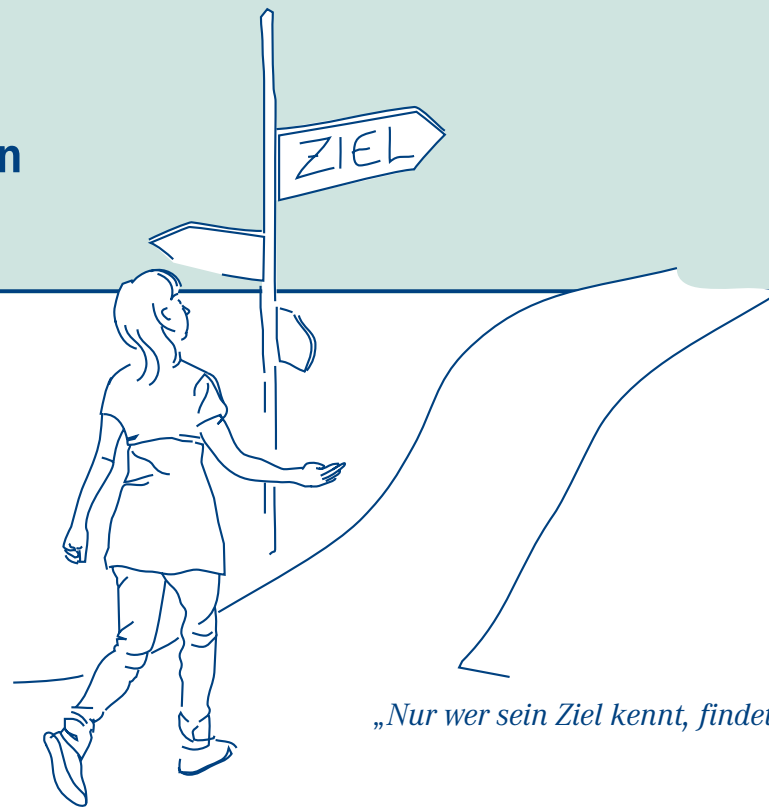
Unterdessen unternehmen wir ganz viel miteinander: Beispielsweise bauen die Pädagogen beider Einrichtungen sechsmal im Jahr gemeinsam an der Schule eine Bewegungsbaustelle für die künftigen Schulanfänger auf. Sie erleben Schule bewegt und sind voller Vorfreude. Aus dem dritten Schuljahr kommen Vorlesekinder zu uns, die auch die Patenschaft für die neuen Kinder übernehmen. Teilweise

kennen die Kita- und Schulkinder aus der Nachbarschaft einander, zum Beispiel über Geschwister, und die Großen sind stolz, den Kleinen in der Schule alles zu zeigen, was wichtig ist. Den Kita-Kindern gibt das Sicherheit.

Grundlage für all diese einzelnen Maßnahmen ist die gute Verständigung zwischen den Leitungen von Kita und Schule. Regelmäßig beraten, planen und reflektieren wir miteinander, bereden auch, was nicht klappt. Eine beabsichtigte Hospitation platzte, weil wir uns selbst nicht genügend Vorbereitungszeit dafür gegeben hatten. Aus solchen Erfahrungen lernen wir gemeinsam, und inzwischen erlebe ich im Alltag, was wir uns vor zwei Jahren vorgenommen haben: dass die Kooperation langfristig verankert ist und sich weiterentwickelt.



2. Ziele setzen



„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“

Lao-tse

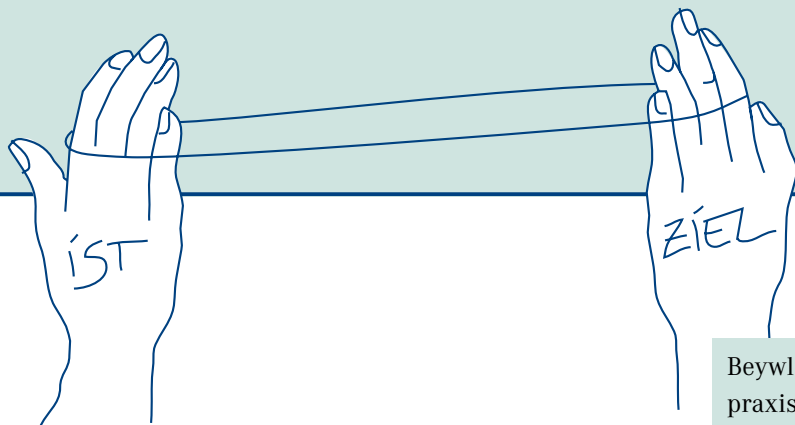
Aufbauend auf den ausgewählten Qualitätsfeldern und den dazu durchgeführten SWOT-Analysen folgt nun der vierte Schritt im Organisationsentwicklungsprozess auf dem Weg zur guten gesunden Kita: die Zielentwicklung. Jetzt hat das Kita-Team seine Stärken sowie Entwicklungsfelder gemeinsam herausgearbeitet und weiß, welche inhaltlichen Herausforderungen anstehen. Auf dieser Basis kann es sich Ziele für die weitere Entwicklung setzen.

Ziele helfen,

- Klarheit zu gewinnen
- Sicherheit im Handeln zu geben
- die vorhandenen Personal- und Zeitressourcen sowie Finanzmittel wirksam einzusetzen
- einander und sich selbst zu motivieren
- die Qualität der Arbeit zu entwickeln
- sich vor „Verzettelung“ zu schützen
- die erreichten Fortschritte zu evaluieren
- die innere Klarheit auch nach außen zu kommunizieren und Partner für die Zielerreichung zu finden.

(Beywl, Schepp-Winter 1999)

Lernen und Weiterentwicklung wird erst möglich, wenn Ziele gesetzt sind, auf ihrem Hintergrund Entscheidungen über die Maßnahmen getroffen wurden und anschließend der Erfolg reflektiert wird (ebd.).



Ziele sind immer eine Herausforderung, denn zwischen dem Ist-Zustand und dem angestrebten Zustand klafft eine Lücke. Diese schafft eine Spannung, die Energie zum Handeln freisetzt: einem Gummiband ähnlich, das zwischen der linken (Ist-Zustand) und rechten Hand (angestrebter Zustand – Ziel) gespannt ist. Die Spannung zwischen beiden Händen strebt nach Lösungen, um das Ziel zu erreichen (Beywl, Schepp-Winter 1999).

Für das professionelle Handeln in der Kita sind Ziele ein wichtiger Maßstab. Es wird nicht länger unvermittelt gehandelt, aus der eigenen Spontaneität heraus oder einer Anforderung von außen folgend. Vielmehr gibt es eine konkrete Absicht und ein klares Bild von dem Ergebnis, das erreicht werden soll. Mit Zielen zu arbeiten, bedeutet zunächst, Zeit in die Klärung der Ziele zu stecken und in einem Aushandlungsprozess gemeinsam zu entscheiden, in welche Richtung es gehen soll. Am Ende dieser Diskussion werden die Ziele schriftlich festgehalten. Das ist für diejenigen, die großen Arbeitseifer haben, oft nicht einfach, denn das praktische Handeln wird vorerst zeitlich hinausgezögert. Gewöhnlich fallen uns sofort die Aktivitäten ein, und wir vermuten das richtige Ziel dahinter. Die bisherige Routine wird bewusst umgedreht: Zuerst wird das Ziel bestimmt, und der Weg folgt daraus (ebd.). Mit dem Weg sind Maßnahmen gemeint, die zum Erreichen des Zieles führen.

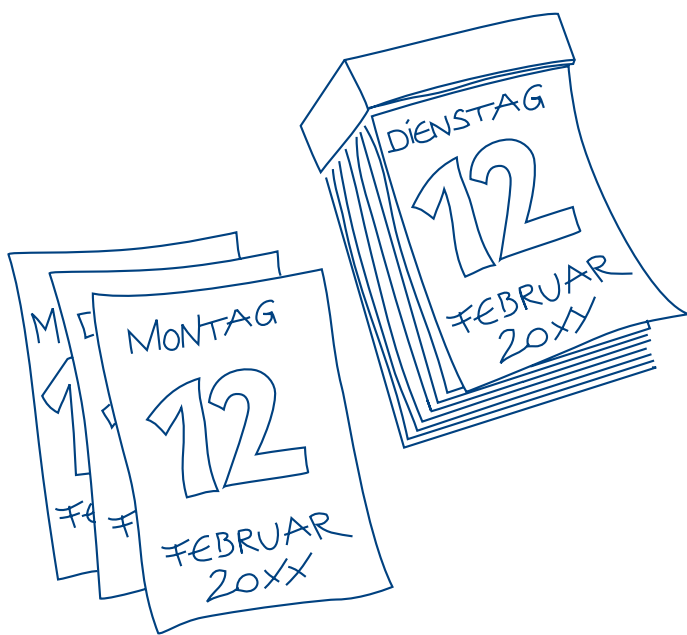
Beywl und Schepp-Winter (1999) haben die folgenden praxisnahen Leitprinzipien und Grundannahmen zu Zielen zusammengestellt.

- Ziele setzen heißt: die Voraussetzung für reflektiertes, praktisches Handeln schaffen.
- Mit Zielen arbeiten heißt: die eigene Praxis professionalisieren.
- Werden diese Ziele mit den daraus resultierenden Erfahrungen anderen verfügbar gemacht, kann sich die fachliche Praxis systematisch weiterentwickeln.
- Die Entwicklung einer solchen Kultur der Praxisreflexion – individuell wie im Austausch mit anderen – ist ein langfristiger, kontinuierlicher Prozess. Wichtige Voraussetzung ist die Bereitschaft, sich selbst und andere als Lernende zu sehen – und ggf. auch, sich Irrtümer zuzugestehen.
- Pädagogische Arbeit ist hochkomplex und nicht in einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu erfassen.
- In pädagogische Arbeit fließt eine Vielzahl von Faktoren ein. Pädagogisches Handeln gründet auf Annahmen, die oft schwer, manchmal gar nicht, überprüfbar sind.
- Für die Arbeit mit Zielen entstehen ständig Ziel-Feedback-Kreisläufe. Korrekturen sind dabei selbstverständlicher Teil dieser Lernschleifen.
- Auch aus dem politischen, ökonomischen und sozialen Umfeld können nicht vorhersehbare Ereignisse die Zielerreichung beeinträchtigen oder verhindern und Zielkorrekturen notwendig machen.
- Methodische Hilfen zur Zielfindung und Zielklärung befreien nicht von der Notwendigkeit, Wertentscheidungen zu treffen und in diesem Rahmen Prioritäten zu setzen.

Ziele formulieren – Grundlage für eine wirkungsorientierte Arbeit

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand. Es sagt voraus, wie etwas beschaffen sein wird, das durch das Handeln im Team, in Gruppen, in Organisationen oder Gesellschaften zu erreichen ist. Mit der Formulierung des in der Zukunft liegenden, angestrebten Zustandes wird suggeriert, das Ziel sei bereits erreicht. Dadurch wird das Ziel gedanklich realistisch und näher herangeholt. Dazu bietet sich zum Beispiel eine Gedankenübung an:

Reisen Sie mit einer Zeitmaschine ein Jahr in die Zukunft. Versetzen Sie sich gedanklich in diese Zeit, und formulieren Sie anschließend den Zustand, den Sie dort erleben.



„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder, als jener, der ohne Ziel umherirrt.“

Gotthold Ephraim Lessing

Im Folgenden wird zwischen Wirkungs- und Handlungszielen unterschieden:

Wirkungsziele sind übergeordnet und haben eine richtungsweisende Funktion. Mit einem Wirkungsziel wird benannt, welche Wirkungen im Ergebnis erreicht werden sollen. Sie geben die Richtung der Weiterentwicklung an und bilden eine Orientierung, indem sie Vorstellungen über wünschenswerte Zustände bei der Zielgruppe beschreiben (Spiegel 2007). Die Orientierung an Wirkungszielen erleichtert kollektive Entscheidungen darüber, welche Folgen die gemeinsame Arbeit haben soll. Sie hilft, Aktionismus zu überwinden und klare Maßstäbe und Orientierungen für pädagogisches Handeln zu bekommen (Sturzenhecker 2007). Wirkungsziele bieten nach innen die Möglichkeit der Identifikation mit der Einrichtung, werden in das Leitbild der Kita aufgenommen und repräsentieren so die Einrichtung nach außen. Sie bilden gewissermaßen ein Dach, unter dem alle Beteiligten der Einrichtung ihre gemeinsamen Ziele verfolgen.

Bei der Formulierung von Wirkungszielen sollte auch deutlich werden, für welche Zielgruppe das Ziel erreicht werden soll, wie die folgenden Beispiele zeigen:

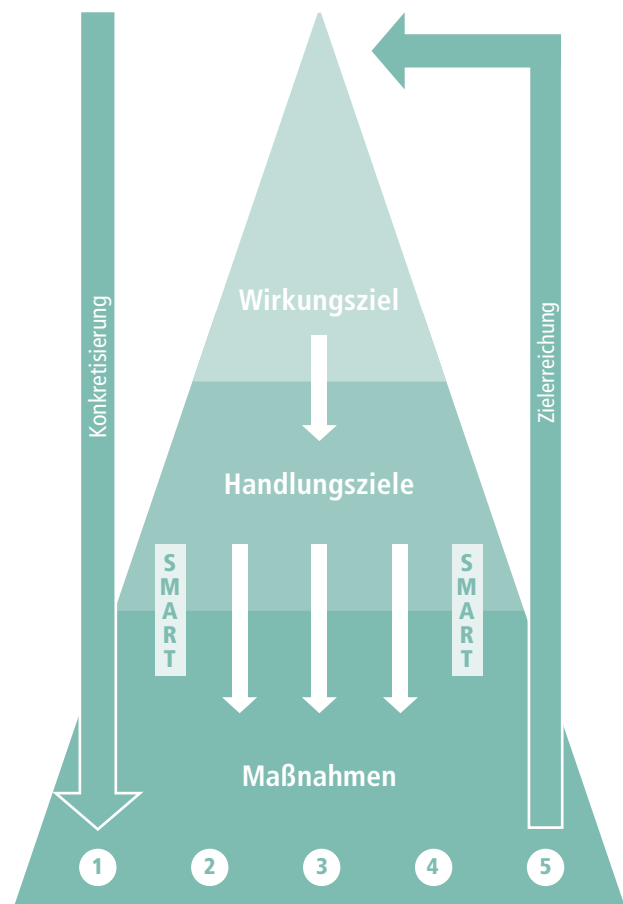
- Die Kinder in unserer Kita lernen täglich bewegt mit allen Sinnen, sodass ihre Gesundheitsressourcen gestärkt werden.
- Eltern sind in unserer Einrichtung Partner der pädagogischen Fachkräfte in der Bildung, Erziehung und Entwicklung der Kinder.
- Unsere Kita ist geprägt durch eine wertschätzende Kommunikationskultur.
- Die Kinder in unserer Kita konnten gegenüber anderen Kulturen und Religionen Toleranz entwickeln. Sie können Gemeinsamkeiten und Unterschiede wahrnehmen und sich darüber austauschen.

Zur Erreichung der in den Zielen formulierten Wirkungen ist es notwendig, eine weitere Ebene einzubauen und Handlungsziele zu entwickeln. Handlungsziele sind den einzelnen in der Praxis zu realisierenden Maßnahmen vorgeschaltet. Wenn diese Ziele erreicht sind, können sie auch als Meilensteine auf dem Weg zum Erreichen der Wirkungsziele verstanden werden.

Handlungsziele sind konkret, inhaltlich sowie zeitlich überprüfbar und realistisch formuliert. Im weitesten Sinne beziehen sie sich auf die Handlungen der pädagogischen Fachkräfte und dienen dazu, dem Wirkungsziel näher zu kommen. Handlungsziele beschreiben Ideen über förderliche Bedingungen, die durch Erfahrungen und fachliche Konzepte gestützt werden. Sie sind Arbeitsziele der pädagogischen Fachkräfte, die auch für deren Realisierung zuständig und verantwortlich sind. Wer zielorientiert arbeitet, lenkt den Blick regelmäßig auf das, was erreicht werden soll.

Wichtig ist dabei zu beachten, was machbar ist (Beywl, Schepp-Winter 1999). Um ein Wirkungsziel zu erreichen, sind meist mehrere Handlungsziele notwendig. Das Verhältnis der Wirkungsziele und Handlungsziele zueinander gleicht damit einer Pyramide (Spiegel 2007):

Zielpyramide

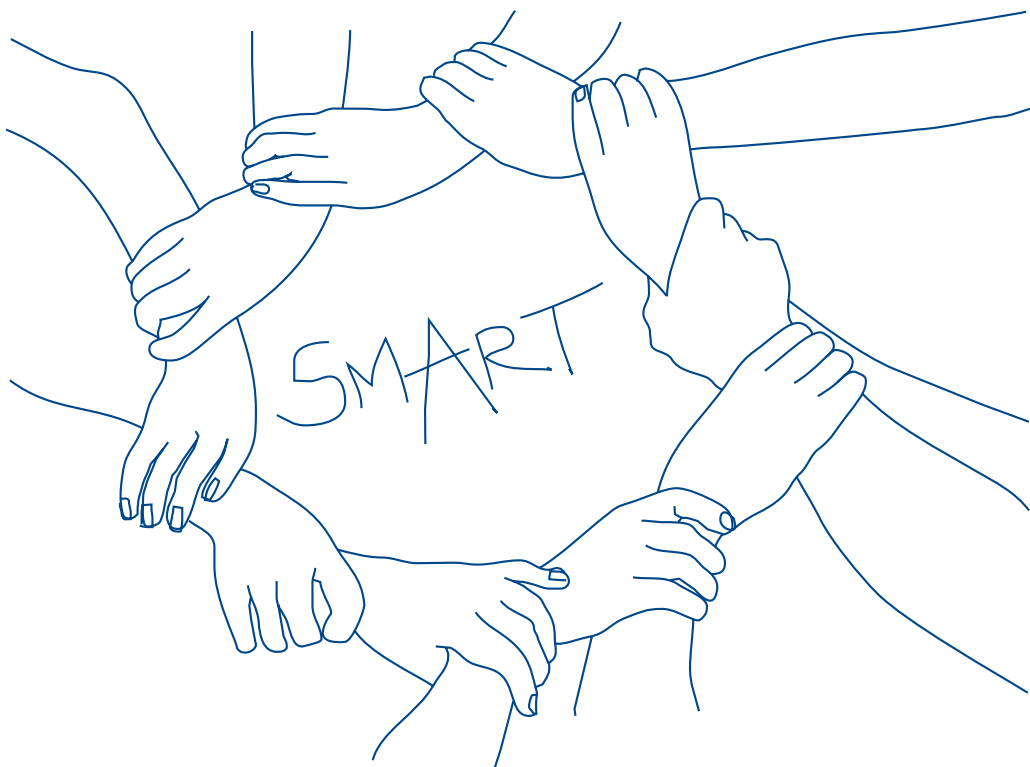


Ziele sollten möglichst klar formuliert werden. So wird der gewünschte Zustand eher angestrebt, erreicht und anschließend erkannt: Ja, wir sind dort angelangt, wohin wir wollten. Zielformulierungen folgen einer festgelegten Systematik. Dazu gehört, das Ziel positiv und lösungsorientiert zu formulieren. Es wird benannt, was ich/wir will/wollen und nicht, was ich/wir nicht will/wollen. Dadurch werden Aufmerksamkeit und Kraft eines Teams positiv ausgerichtet. Zudem soll das Ziel eine Herausforderung darstellen und durch absichtsvolles Handeln erreichbar sein. Letztlich ist es wie eine Selbstverpflichtung, die handlungsleitend und auch verbindend und verbindlich für ein Team wirkt, gerade weil ein gemeinsames Ziel angestrebt wird (Beywl, Schepp-Winter 1999). Auch dadurch wird neue Energie für den Veränderungsprozess freigesetzt.

Handlungsziele smart formulieren

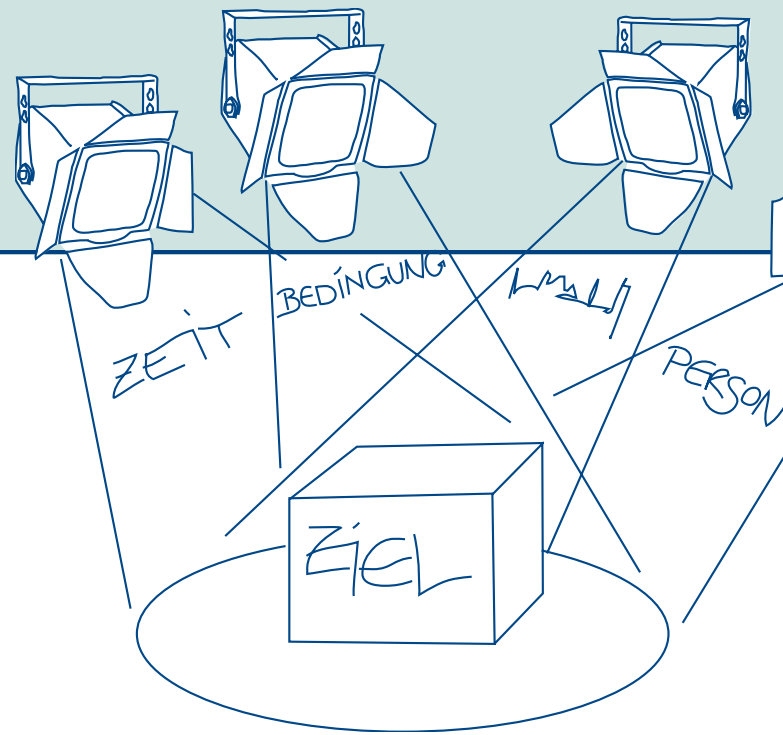
Handlungsziele werden in der Gegenwartsform formuliert und benennen, wer etwas tut, für wen und wie man sich die beabsichtigte Veränderung vorstellt. Zugleich wird festgehalten, zu welchem Zeitpunkt oder in welchem Zeitrahmen die Veränderung bzw. Wirkung eingetreten sein soll.

Handlungsziele müssen so formuliert sein, dass die pädagogischen Fachkräfte eine Vorstellung über ihre Aufgaben entwickeln und diese auch in einem überschaubaren Zeitraum realisieren können (Spiegel 2007). Hilfreich hierbei sind Kriterien zur Konkretisierung. Sie beschreiben Ziele bis auf beobachtbare, erfragbare oder einschätzbare Ereignisse. Ferner geben sie Aufschluss darüber, ob eine beabsichtigte Wirkung eingetreten ist oder Handlungsschritte wirklich umgesetzt wurden (Spiegel 2007).



Ein hilfreiches Modell zur Konkretisierung von Handlungszielen ist das SMART-Akronym, das wesentliche Anforderungen für Handlungsziele zusammenfasst. Danach wird ein Ziel nach den folgenden fünf Kriterien formuliert:

Spezifisch	Das Ziel sollte möglichst konkret formuliert sein.
Messbar	Die Zielerreichung muss überprüfbar sein.
Angemessen, Akzeptabel	Das Ziel enthält einen angemessenen fachlichen Konsens, der von den Beteiligten als gemeinsam anzustrebender Zustand akzeptiert und verfolgt werden soll. Der Aufwand, mit dem das Ziel erreicht werden soll, muss in einem akzeptablen Verhältnis zu dem mit dem Ziel verbundenen Ertrag stehen.
Realistisch	Das Ziel ist erreichbar unter gegebenen finanziellen, personellen und politischen Rahmenbedingungen.
Terminiert	Der Zeitpunkt, zu dem das Ziel erreicht sein soll, muss von vorneherein festgelegt werden.



Ist ein Handlungsziel formuliert, kann erneut überprüft werden, ob es tatsächlich die SMART-Kriterien erfüllt, über das bereits Erreichte hinausweist und herausfordernd ist.

Alle Teammitglieder sollten das Handlungsziel unterstützen. Dabei helfen Selbstbefragungstechniken wie zum Beispiel zirkuläre Fragen. Das sind Fragen, die einen Perspektivwechsel herbeiführen, um so ein Thema von verschiedenen Seiten zu beleuchten.

Dieser Perspektivwechsel tritt ein, indem man in Gedanken

- ... die Zeiten wechselt, zum Beispiel aus der Zukunft zurückschaut: Stellen Sie sich vor, Sie schauen in zehn Jahren auf dieses Ziel zurück.
- ... die Person wechselt oder Eigenschaften und Haltungen, aus denen gefragt wird. Die Thematik wird aus Sicht eines Freundes, eines Kindes, der Eltern eines Kindes, von Sponsoren, eines Skeptikers, Optimisten und anderen betrachtet: Was würde mein Großvater (meine Freundin, mein Kollege) sagen, wenn er dieses Ziel hörte? Wer würde unser Ziel skeptisch betrachten? Wer außer uns hat ein Interesse an der Verwirklichung dieses Zieles?
- ... den Werterahmen austauscht. Verändert es sich dramatisch; wenn nein: Ist es dennoch mit meinen Werten vereinbar?



- ... die Rahmenbedingungen verändert: Was wäre unser Ziel, wenn wir doppelt (halb) so viel Geld für unser Vorhaben hätten? Wenn wir das Ziel in der Hälfte der zur Verfügung stehenden Zeit realisieren müssten?
 - ... unterschiedliche Konsequenzen durchspielt: Was würde geschehen, wenn wir dieses Ziel nicht verfolgten? Wer hätte konkret welche Nachteile, welche Vorteile? Was würde es für mich, meine Kollegen und Kolleginnen, meine Vorgesetzten bedeuten, wenn das Ziel erreicht wäre? (Beywl, Schepp-Winter 1999).
- Ist das gewährleistet, kann das Handlungsziel gemeinsam beschlossen werden. Damit die Ergebnisse dieser mühevollen Arbeit auch wirklich umgesetzt werden und die Ziele nicht nur gute Vorsätze bleiben, ist es wichtig, die Ziele – für alle zugänglich – schriftlich festzuhalten. So bleibt der Prozess nachzuvollziehen und die Zielerreichung hat für alle einen bindenden Charakter. Folgende Übersicht hilft, die Zielerarbeitung und die getroffenen Zielvereinbarungen zu dokumentieren:

Beispiel aus einer Projekt-Kita

Dimension Förderung kindlicher Bildungs- und Entwicklungsprozesse	Qualitätsfeld(er) <ul style="list-style-type: none">• Bewegungs- und Erfahrungsräume für Kinder• Bewegung fördern und mit Bildungsinhalten verknüpfen
Zusammenfassung der Stärken und Entwicklungsfelder (SWOT-Analyse)	<ul style="list-style-type: none">• Gelingende Absprachen zur Raumnutzung• Gute Kooperation mit der Grundschule zur Nutzung der Sporthalle• Nutzungsmöglichkeiten der Räume sind noch nicht ausgeschöpft• Das Außengelände bietet nur begrenzt Bewegungsmöglichkeiten• Vielfältige Fachliteratur zum Thema ist in der Kita vorhanden
Wie wird Bildung/Gesundheit/ Bewegung miteinander verbunden?	Die Kinder können durch Bewegung und vielfältige sinnliche Wahrnehmungserfahrung ihre Potenziale besser nutzen. Mit und in der Bewegung treten die Kinder in eine subjektive Auseinandersetzung mit dinglicher, personaler und sozialer (Um-)Welt. Die Bedeutung der Bewegung als entwicklungsförderliches Element bezieht sich auf die Gesamtpersonalkeitsentwicklung der Kinder. Jede Spiel- und Bewegungshandlung wird von Kindern ganzheitlich erlebt, in der engen Verknüpfung körperlich-motorischer, kognitiver und sozial-emotionaler Sinngehalte.

Welche Relevanz hat das Qualitätsfeld für die Bildungs- und Gesundheitsqualität unserer Kita?

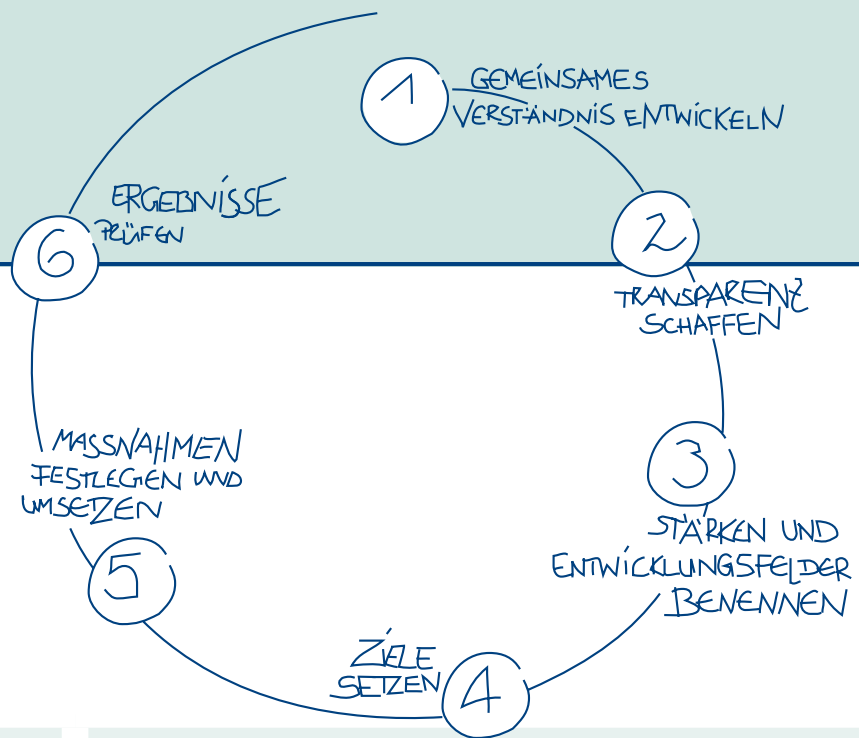
Durch das Schaffen vielfältiger Gelegenheiten zur Bewegung und Erfahrung des eigenen Körpers erhöhen wir die Bildungs- und Gesundheitschancen der Kinder in unserer Einrichtung. Für unsere pädagogische Arbeit bedeutet es, Bewegung als elementare Handlungs- und Ausdrucksform von Kindern wahrzunehmen und über sie die körperlich-motorische, aber auch die sozial-emotionale und die kognitive Entwicklung unserer Kinder zu unterstützen.

**Wirkungsziel:
Welche Wirkung wollen wir erreichen? (Zustand)**

Die Kinder in unserer Kita haben jeden Tag vielfältige Möglichkeiten zur Bewegung, die sie aktiv mitgestalten.

**Handlungsziele:
Wie wollen wir das Wirkungsziel erreichen? (nach SMART-Kriterien formuliert)**

1. Das Kita-Team baut im Laufe der kommenden sechs Monate die räumlichen Möglichkeiten zur Bewegungsförderung in der Kita aus.
2. Das Kita-Team kooperiert regelmäßig (mindestens einmal im Monat) mit Einrichtungen aus dem Stadtteil, um den Kindern erweiterte Bewegungs- und Erfahrungsräume zu erschließen.
3. Die pädagogischen Fachkräfte qualifizieren sich bis Ende des Jahres zum Thema „Verknüpfung von Bildungsinhalten mit Bewegungsförderung“.
4. Die pädagogischen Fachkräfte ermuntern täglich die Kinder, die vorhandenen Bewegungsangebote zu nutzen.
5. Jede pädagogische Fachkraft wählt regelmäßig und gezielt bewegte Lern-/Spielsituationen als Beobachtungssequenzen aus und dokumentiert diese.
6. Die pädagogischen Fachkräfte unterstützen alle Kinder im pädagogischen Alltag, ihre Vorstellungen zur Gestaltung von Bewegungsräumen zu entwickeln und besprechen mit ihnen Möglichkeiten der Umsetzung.



<p>Welche Auswirkungen hätte es, wenn wir das Ziel erreichen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegung würde zu einem zentralen Bestandteil und Profilmotiv unserer Kita. • Bildungs- und Bewegungspotenziale sowie die Gesundheit der Kinder würden stärker gefördert.
<p>Welche Auswirkungen hätte es, wenn wir das Ziel nicht erreichen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bildungs- und Entwicklungschancen der Kinder unserer Kita würden nicht optimal gefördert. • Wir würden nicht den Anforderungen des Bildungsprogrammes im Bereich „Bewegung und Gesundheit“ entsprechen.
<p>Angenommen, wir würden heute in einem Jahr auf die Erreichung unseres Zieles zurückblicken: Welche Meilensteine wären für uns besonders wichtig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Team nimmt in diesem Bereich Fortbildungsangebote wahr. • Auch die Eltern unterstützen aktiv die Kita bei der Verbesserung der Bewegungsmöglichkeiten. • Der Sportverein achtet unsere Aktivitäten. • Die Lokalzeitung berichtet über unseren Erfolg.
<p>Was tun wir, wenn unser Ziel erreicht ist? Wie verankern wir das Ergebnis nachhaltig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme in das Konzept unserer Kita/Verankerung im Leitbild • Berücksichtigung der Aktivitäten zur Bewegungsförderung bei der Ressourcenplanung
<p>Ergebnis nachhaltig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme in das Konzept unserer Kita/Verankerung im Leitbild • Berücksichtigung der Aktivitäten zur Bewegungsförderung bei der Ressourcenplanung

Das Arbeitsblatt zur Zielvereinbarung finden Sie am Ende der Broschüre als Vorlage (siehe Seite 48).



2 Gute gesunde Kita – Bericht aus der Praxis

„Eine neue Qualität der Arbeit erreichen wir, indem wir uns Unterstützung von außen holen“

Tina Richter, Leiterin der Kita Lynarstraße, Berlin

Auf dem Weg zu einer guten gesunden Kita setzte sich mein Team als ein Ziel, die Bewegungsmöglichkeiten in unserer Kita auszubauen und die Erkundungsmöglichkeiten im Umfeld besser zu nutzen, um die Lern- und Bildungsprozesse der Kinder zu verbessern. Die Bewegungs-, Gesundheits- und Bildungsförderung nehmen wir schon sehr lange ernst. Wir wollen, dass die Kinder sich mit Körper und Geist erfahren und gesund entwickeln können. Deswegen gehen wir täglich mit den Kindern hinaus, verbringen den Sommer mit den Kindern in einer Kita im Wald, nutzen die benachbarte Turnhalle, haben einen Vertrag mit der Musikschule, reichen jeden Tag Obstmahlzeiten etc.

Für uns war die Frage in solch einem Organisationsentwicklungsprozess: Wie gewinnt man eine neue Qualität in der Arbeit? Die Möglichkeiten in unserer Kita selbst sind begrenzt, unsere Räume klein und eng, und was wir neu fanden, haben wir auch getan: Wir haben an den Treppenstufen Zahlen und Buchstaben angebracht, um die Kinder mit einer Murmelbahn im Handlauf herauszufordern, sich zählend und buchstabierend auf und ab zu bewegen. Fortbildun-

gen regten uns zu kreativen Sprach- und Bewegungsförderungen der Kinder an. Wenn wir mit den Kindern musizieren, verbinden wir beide Bereiche.

Für mein Team war es deshalb zwangsläufig, in diesem Prozess jetzt auch außen nach Unterstützern zu suchen. Bei alledem ist das Quartiersmanagement ein wichtiger Partner für uns. Von dort wird neuerdings eine Biologin bezahlt, die uns bei den Exkursionen in die Natur begleitet. Sie geht sehr auf die Neugier der Kinder ein, inspiriert uns auch dadurch, neue Zugänge zu Sprache und naturwissenschaftlicher Bildung zu finden. Während des Sommers feiern wir in der Wald-Kita mit den Kindern regelmäßig ein Fest. In diesem Jahr war es ein Indianerfest – für uns die Gelegenheit, den Kindern neue sinnliche Erfahrungen und damit neue Worte und Begriffe zu vermitteln.

Die Angebote und was gut und nicht so gut lief, halten wir in einem Ordner fest, damit wir sichern und weiterführen, womit wir erfolgreich waren. Mit all diesen Maßnahmen nähern wir uns unserem Ziel. Für mein Team merke ich, dass es viel ausmacht, das Ziel gemeinsam formuliert und aufgeschrieben zu haben. Wir gehen bewusster an die Aufgaben, erinnern uns in den Team- und Abteilungssitzungen an unser Vorhaben. Insgesamt entsteht ein gemeinsames Verständnis darüber, was uns wirklich wichtig ist.

Von der Analyse zur Formulierung von Zielen

Interview mit der Organisationsentwicklerin Kerstin Schmidt

Nach der Analyse der Stärken und Schwächen spielt bei der gemeinsamen Weiterentwicklung der Kita die Bestimmung der Ziele eine große Rolle. Es ist ebenso motivierend wie gesundheitsfördernd, in diesem Prozess die Erfahrungen und Wünsche des Kita-Teams strukturiert aufzugreifen, um danach auf Basis der formulierten Ziele Maßnahmen festzulegen und umzusetzen. Mehr dazu im Interview mit Kerstin Schmidt.

Barbara Leitner: „Wie schafft man es, dass sich alle Kolleginnen und Kollegen an dem Team-Entwicklungsprozess zur guten gesunden Kita beteiligen?“

Kerstin Schmidt: „Am wichtigsten ist es, dass sich jedes Teammitglied ernst genommen fühlt und sich mit seinen Ideen, aber auch Ängsten und Bedürfnissen einbringen kann. So entsteht gegenseitiges Vertrauen und die Teilnehmer erkennen: Welchen Erfahrungshintergrund hat jeder Einzelne? Was bringt er an Wissen und Wünschen ein?“

Barbara Leitner: „Ausgangspunkt für die Entwicklung der Organisation Kita ist die Selbstevaluation. Jeder Einrichtung liegt ein umfangreicher Bericht über ihre Ergebnisse vor. Wie gehen Sie damit um?“

Kerstin Schmidt: „Im Kita-Alltag ist es oftmals nicht möglich, dass jede pädagogische Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter den kompletten Selbstevaluationsbericht liest. Deshalb teilen wir den Ergebnisbericht in einzelne Qualitätsfelder auf. Die eine Kleingruppe schaut sich z. B. die Ergebnisse der Qualitätsfelder der Strukturqualität, die anderen die der Prozessqualität an.“



Welche Werte fallen auf? Wo gibt es Abweichungen? Lassen Sie mich dies an einem Beispiel zum Thema Ernährung verdeutlichen: Es gab einige Kitas, in denen die Erzieherinnen und Erzieher den Eindruck hatten, dass das in der Kita angebotene Mittagessen ausgewogen und gesund ist. Die Eltern jedoch hatten eine gegenteilige Meinung. Das ist eine Auffälligkeit. In der Arbeit mit den Kita-Teams geht es darum, solche Auffälligkeiten herauszuarbeiten. Alle Diskussionsergebnisse halten wir auf Flipcharts fest. Im nächsten Schritt fragen wir: Was sagen uns unsere Erfahrungen und unser Wissen darüber, welche Themen wichtig sind und in unserer Kita auch bearbeitet werden sollten? Auf diese Weise setzen wir Prioritäten. Wir arbeiten gemeinsam mit den Teams die Qualitätsfelder heraus, um die wir uns kümmern wollen bzw. welche aus Sicht des Teams für die zukünftige Entwicklung einer guten gesunden Kita von Bedeutung sind. Anschließend führen wir mit den priorisierten Qualitätsfeldern eine SWOT-Analyse durch. Wir analysieren dabei gemeinsam, wo die Stärken und Schwächen in dem jeweiligen Qualitätsfeld liegen.

Barbara Leitner: „Wie geht man bei einer SWOT-Analyse im Team genau vor?“

Kerstin Schmidt: „Eine SWOT-Analyse hat zwei Seiten. Sie greift auf der einen Seite die Ist-Situation in der Gegenwart auf, indem sie nach Stärken und Schwächen fragt. Dabei sehen wir Schwächen als Entwicklungsfelder, als zukünftige Stärken, die heute noch keine sind, aber welche werden können. Die zweite Perspektive ist die der Zukunft mit ihren günstigen oder ungünstigen Entwicklungen – also den Chancen und Risiken.“

Für jedes Qualitätsfeld, dem die Kita Priorität gibt, schauen sich die Kleingruppen alle vier Felder an. Die Kita-Teams sind dazu eingeladen, auch weitere Erfahrungen einzubringen. Alle Gedanken bekommen Aufmerksamkeit und Raum. Oft stehen so zehn bis fünfzehn Punkte in jeder Spalte, mit denen die Einschätzungen und Bewertungen aus dem Team gesammelt werden. Erst wenn das komplette Bild entstanden bzw. ein Thema hinreichend analysiert ist, können wir uns um die Ziele kümmern.“

Barbara Leitner: „Kann jemand aus dem Team dieses Aufschreiben und Sammeln der Meinungen übernehmen?“

Kerstin Schmidt: „Sicher kann das die Kita-Leiterin oder eine Kollegin aus dem Team übernehmen. Hilfreich sind hier Erfahrungen mit Gruppenmoderation. Allerdings ist es nach meiner Erfahrung effektiver, wenn jemand von außen moderiert – das kann auch eine Kollegin aus einer anderen Kita oder eine vertrauensvolle Fachberaterin sein. Sie kennt nicht die ganzen Interna und kann in heiklen Situationen leichter vermitteln.“

Barara Leitner: „Wie behält man den roten Faden bei den vielen Analysepunkten, die dadurch auf dem Papier gesammelt werden?“

Kerstin Schmidt: „Indem immer wieder auf die Prioritäten geschaut wird. Die Frage ist: Um welche Themen wollen wir uns kümmern? Welche Themen sind uns wichtig?“

Barara Leitner: „Wie gelingt es, Ziele zu erarbeiten?“

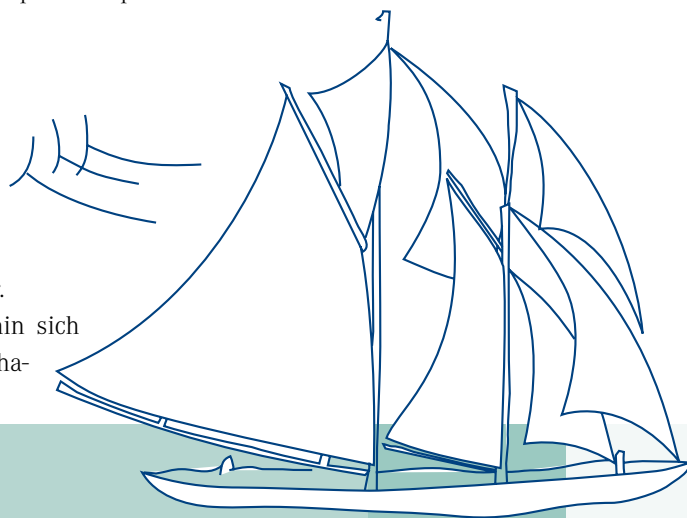
Kerstin Schmidt: „Ziele zu erarbeiten und zu formulieren, ist sicher eine ungewohnte und neue Aufgabe für viele Kita-Teams, übrigens oft auch für erfahrene Manager. Das muss man üben. Nach meiner Erfahrung wird in Kitas eher pragmatisch in Maßnahmen gedacht: Was sollen wir tun? Weniger ausgeprägt ist die Vorgehensweise, danach zu fragen: Was wollen wir erreichen? Sind wir bereit, alle an diesem Ziel zu arbeiten? Das Besondere bei dem Konzept der guten gesunden Kita ist die Entwicklung der Ziele aus den Teams heraus. Dabei sollten sie bei Formulierung der Zielsetzung zwischen Wirkungs- und Handlungszielen unterscheiden.“

Barara Leitner: „Worin besteht der Unterschied?“

Kerstin Schmidt: „Das Wirkungsziel ist zeitlich breiter formuliert. Es beschreibt einen Zustand in der Zukunft, in dem auch von den Bildungsprozessen die Rede ist. Handlungsziele sind konkreter und beschreiben zudem genau, wann das Handlungsziel erreicht sein soll. Sie beziehen sich auf die Handlungen der pädagogischen Fachkräfte bzw. der Personen, die sie formulieren. Kurz gesagt: Handlungsziele dienen dazu, sich dem Wirkungsziel zu nähern. Diese zwei Ebenen von Zielen – Wirkungs- und Handlungsziel – entsprechen viel eher der Komplexität einer Kita. Zugleich besteht dadurch eine größere Chance, die Potenziale aller Teammitglieder – und die von Kooperationspartnern – zu nutzen und alle mitzunehmen.“

Barara Leitner: „Welchen Zweck erfüllt es, erst die Ziele festzulegen und danach die Maßnahmen zu formulieren?“

Kerstin Schmidt: „Dann weiß ich, wohin die Reise geht. Ich nutze dafür gern eine Metapher. Durch das Ziel habe ich eine Vorstellung, wohin sich mein Schiff auf hoher See bewegt. In den Teams ha-



ben wir zunächst die Wirkungsziele formuliert, daraufhin für jedes Wirkungsziel mehrere Handlungsziele abgeleitet. Erst zu diesem Zeitpunkt haben die Kita-Teams überlegt, mit welchen Maßnahmen das jeweilige Handlungsziel erreicht werden kann. Die Erzieherinnen und Erzieher sind meist sehr gut darin, Maßnahmen zu erarbeiten. So wertvoll und notwendig diese Arbeit ist: Entscheidend ist, mit den Einzelmaßnahmen klare Ziele zu verfolgen. Das Wirkungsziel heißt beispielsweise: ‚Die Kinder unserer Kita erleben den Übergang von der Kita in die Schule als positive Herausforderung und freuen sich auf die Schule‘. Nun kann eins von mehreren Handlungszielen lauten: ‚Der Übergang von der Kita in die Grundschule wird vom nächsten Frühjahr an in enger Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen aus der Schule gestaltet.‘ Hieraus leiten sich wiederum eine Reihe von Maßnahmen ab, wie zum Beispiel regelmäßige Kooperationsgespräche mit den Lehrerinnen und Lehrern, gemeinsame Projektstage mit der Schule zu organisieren und schriftliche Kooperationsvereinbarungen zu schließen.“

Barara Leitner: „Was verändert die konkrete Maßnahmenplanung im Zusammenhang mit den Zielen für die Teams?“

Kerstin Schmidt: „Sie schafft Verbindlichkeit. Durch die Maßnahmenplanung wird es möglich, das Ziel zu erreichen. Letztlich wird das Ziel erst durch die Maßnahmen lebendig. Ansonsten sieht man manchmal den Wald vor lauter Bäumen nicht. Die Teams beginnen zu diskutieren. Sie stellen vielleicht fest: ‚Diese Maßnahme trägt gar nicht zur Zielerreichung bei.‘ Also wägen sie ab, welche Schwerpunkte sie setzen wollen, auch bei den Maßnahmen. Damit stehen am Ende nicht mehr 20 Maßnahmen auf der Liste, wenn nur eine davon wirksam ist.“

Barara Leitner: „Wie schafft es das Team, sich nicht in den Maßnahmen zu verstricken?“

Kerstin Schmidt: „Zum einen benötigt man die Klarheit in den Zielen. Zum anderen müssen realistische Maßnahmen benannt werden. Das Team ist im Prozess gefragt, auf eine realistische Planung zu achten. Weiterhin ist es notwendig, regelmäßig zu überprüfen, wo man steht, und das auch strukturiert zu tun. In der praktischen Arbeit gehen wir nach der ersten Umsetzungsphase alle Maßnahmenpläne einmal komplett durch. Die meisten Teams sind überrascht, wie viel sie bereits bearbeitet haben. Der Charme liegt wirklich darin, Maßnahmen zu finden, die umgesetzt werden können.“



Barara Leitner:
„Der ganze Prozess braucht eine gute Kommunikation. Mehr noch, in der Organisationsentwicklung kommt man nur voran, wenn sich die Kommunikationsformen entwickeln und verändern. Wie gelingt das?“

Kerstin Schmidt: „Daran kann man nur langfristig arbeiten. Hilfreich sind feste Kommunikationsregeln für die Teamsitzungen, teilweise ganz einfache Regeln: sich gegenseitig ausreden lassen, den anderen mit Wertschätzung gegenüberreten, in der Ich-Form reden usw. Moderatoren sind dabei natürlich Vorbilder. Aus manchen Teams kenne ich Regeln wie ‚Wir gehen bewusst mit der Zeit um und fassen uns kurz.‘ ‚Wir trennen Analyse und Bewertung.‘ ‚Wir wissen, dass Schweigen Zustimmung ist.‘ Killerphrasen wie zum Beispiel ‚Das geht ja sowieso nicht.‘ und ‚Wir haben das schon immer so gemacht!‘ sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Im gemeinsamen Prozess mit den Kitas geben wir die Regeln nicht vor, sondern erarbeiten und vereinbaren sie gemeinsam. Sich auf die Regeln zu einigen und damit immer wieder zu arbeiten, bringt bereits eine Veränderung.“

Barara Leitner: „Wie werden Eltern und Kita-Träger am Prozess zur guten gesunden Kita beteiligt?“

Kerstin Schmidt: „Ich schlage vor, die Elternvertreter zu Teamsitzungen zur Organisationsentwicklung einzuladen und mit ihnen im Prozess zu diskutieren. Wenn das nicht möglich oder nicht gewollt ist, sollten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlegen, wie sie die Eltern beteiligen können. Beispielsweise wäre ein regelmäßiges gesundes Frühstück denkbar, um sie in den Gesamtprozess einzubeziehen. Ähnliches gilt für die Träger der Kitas. Optimal finde ich, wenn diese den Prozess von Anfang an begleiten. Deshalb sollten die Kitas auch die Vertreterinnen und Vertreter zu den Teamsitzungen einladen, in denen sie gemeinsam ihre Ziele festlegen und Maßnahmen beschließen. In einem derartigen Prozess wird vertrauensvoll zusammengearbeitet, damit entsteht eine positive Dynamik. Wenn diese intensive Beteiligung nicht möglich ist, sollte dennoch zu Beginn eine Vereinbarung mit dem Träger geschlossen werden, dass er diesen Prozess zur guten gesunden Kita unter-



stützt. Nachdem die Ziele und Maßnahmen festgelegt worden sind, empfehle ich den Kita-Teams, diese Pläne mit dem Träger zu besprechen. Im Maßnahmenplan werden häufiger auch Vorhaben benannt, die die Träger direkt betreffen – beispielsweise bei der Anschaffung von Materialien.“

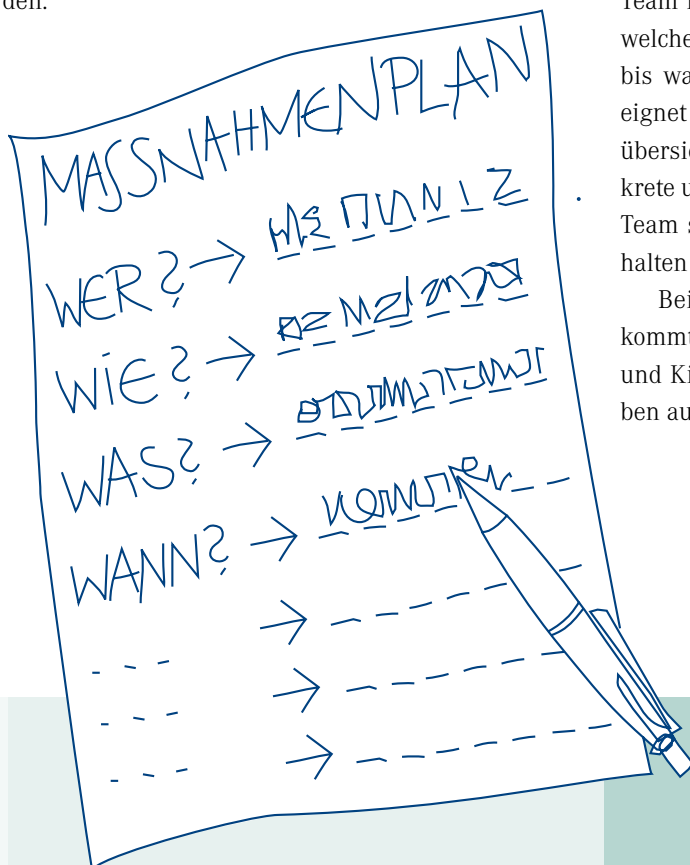
Zur Person

Organisationsentwicklerin Kerstin Schmidt (Demographie lokal, Minden) www.demographie-lokal.de, unterstützt bundesweit demographische Veränderungsprozesse in Kommunen, Organisationen und Institutionen. Kerstin Schmidt und Margitta Hunsmann haben im Rahmen des Projektes „Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ im Auftrag der Bertelsmann Stiftung ein Multiplikatorenkonzept (Konzeptentwicklung und Prozessbegleitung) für Kita-Leitungen und Schulungsmaterialien für den weiteren Transfer entwickelt sowie die Trainings in den Projekt-Kitas in Münster und Berlin-Mitte durchgeführt.

3. Maßnahmen festlegen und umsetzen

Nachdem die Wirkungs- und Handlungsziele erarbeitet sind, folgt der fünfte Schritt, um die Bildungs- und Gesundheitsqualität in der Kita zu steigern: Maßnahmen festlegen und umsetzen.

In diesem Entwicklungsschritt geht es konkret darum, den gemeinsamen Weg festzulegen, das heißt zu planen, mit welchen Maßnahmen die festgelegten Ziele erreicht werden können. Dabei muss jede Kita ihren eigenen Weg finden. Positive Erfahrungen mit dem Erreichen von Zielen sollten genutzt werden. Unterschiedliche Ausgangslagen und Rahmenbedingungen sowie vielfältige Erfahrungen der Kitas bedingen selbst bei übereinstimmenden Zielsetzungen, dass jedes Kita-Team differenziert erarbeiten muss, wie es mit seinen spezifischen Bedingungen das Ziel am besten erreichen kann. Der Erfahrungsaustausch zwischen Kita-Teams oder „Good-practice-Beispiele“ sind wertvoll und liefern neue Ideen und Impulse, müssen jedoch entsprechend der eigenen Kita-Situation angepasst werden.



*„Man kann nicht in die Zukunft schauen,
aber man kann den Grund
für etwas Zukünftiges legen
– denn Zukunft kann man bauen.“*

Antoine de Saint-Exupéry

Maßnahmen planen

Grundsätzlich gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Maßnahmen. Während der Maßnahmenplanung werden zuerst alle Ideen zur Zielerreichung gesammelt und gemeinsam im Team besprochen. Anschließend wird ausgewählt, welche zur Zielerreichung am besten geeignet erscheinen. Mithilfe eines Maßnahmenplans kann ein Kita-Team konkretisieren und fixieren, welche Aktivitäten, in welcher Reihenfolge, mit welchem Aufwand, von wem und bis wann ausgeführt werden. Für den Maßnahmenplan eignet sich eine Tabelle, welche die geplanten Aktivitäten übersichtlich darstellt (siehe Seite 50). Der möglichst konkrete und Maßnahmenplan der „kleinen Schritte“ hilft dem Team später ebenfalls, die Entwicklungsschritte nachzuhalten und ggf. nachzusteuern.

Bei der Planung und Festlegung der Maßnahmen kommt es darauf an, sich selbst, die Kolleginnen, Kollegen und Kinder sowie Eltern nicht zu überfordern. Die Aufgaben aufzuteilen, ist dabei wichtig.

Für die Bestimmung der Maßnahmen sind zum Beispiel folgende Fragen hilfreich (Schmidt, K. 2009):

- Was kann ich bzw. was kann jeder Einzelne von uns zur Erreichung der Handlungsziele beitragen?
- Was können wir (nur) zusammen im Team realisieren?
- Was kann unser Träger leisten bzw. wo kann/sollte er uns unterstützen?
- Wobei können uns „unsere“ Eltern helfen? Wobei kann uns das Kita-Umfeld unterstützen? ...

In der Praxis ist es bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen erforderlich, sich auch über die Sicherung der Qualität der Maßnahmen Gedanken zu machen. Folgende Anhaltspunkte können sowohl bei der Planung als auch zur Überprüfung der Maßnahmenformulierung und -umsetzung genutzt werden:

- Welches Verständnis über die Trias Bildung, Gesundheit und Bewegung habe ich/haben wir als Kita-Team gefunden? Legen wir den Maßnahmen dieses Verständnis konsequent als Orientierungsrahmen zugrunde?
- Wie weit fortgeschritten ist die Weiterentwicklung unserer Kita? Haben sich fördernde Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen entwickelt bzw. etabliert? Und wie nutzen wir unsere Ressourcen, wie Zeit oder Qualifikationen?
- Inwieweit verstehen wir uns als System, zu dem alle gehören: jede pädagogische Fachkraft, jedes Kind und unbedingt auch die Eltern, die informiert und beteiligt werden wollen?
- Wie nimmt sich unser Kita-Team als Teil weiterer Systeme wahr? Wie vernetzen wir uns bzw. kooperieren mit Partnern im Sozialraum, gewinnen dadurch neue Ressourcen und vergrößern unsere Wirkung?

Sieben Tipps für die Maßnahmenplanung

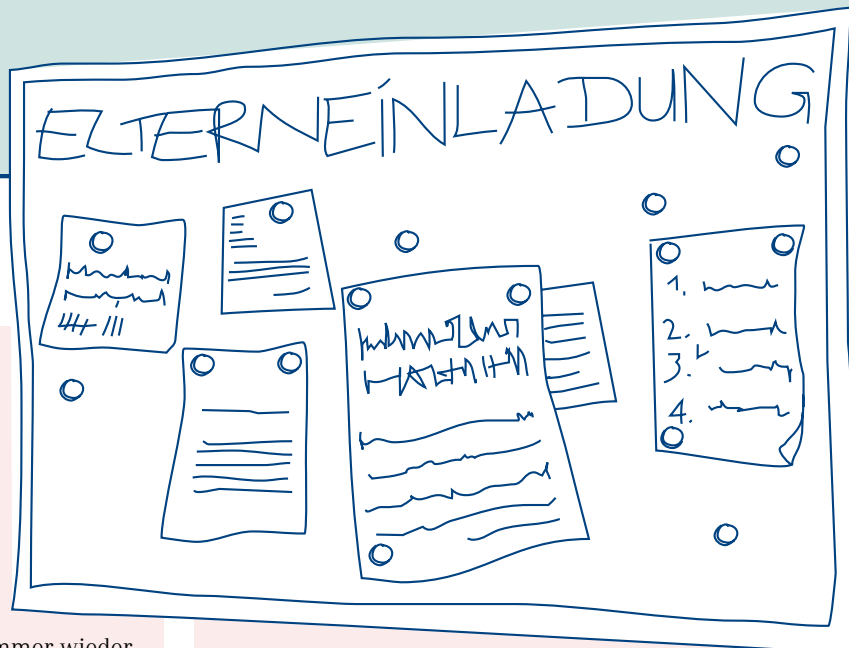
1. Planen Sie zunächst kleine überschaubare Maßnahmen.
2. Leiten Sie nur wenige Veränderungen gleichzeitig ein.
3. Beginnen Sie zunächst mit Veränderungen, deren Umsetzung Sie persönlich beeinflussen können. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit eines baldigen Erfolges.
4. Bei der Festlegung und Umsetzung von Verbesserungsbereichen ist der „Blick von außen“ eine wichtige Informationsquelle. Nutzen Sie die Meinung anderer für die Ausgestaltung Ihrer Vorhaben.
5. Reflektieren Sie und Ihr Team zwischendurch Ihre persönlichen Lernerfahrungen und die Lernerfahrungen der Organisation.
6. Achten Sie auf die Belastung der Teammitglieder. Qualität geht vor Quantität.
7. Es gibt immerzu neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft. Beziehen Sie aktuelles wissenschaftliches Fachwissen mit ein.

3 Gute gesunde Kita – Bericht aus der Praxis

„Nicht die anderen ändern, sondern wir ändern uns!“

Jutta Lüdenbach, Leiterin der Kita Lichtblick, Münster

Für meine Kolleginnen und mich ist es keine Frage: Wir sind es, die den Alltag in der Kita gestalten – mit den Kindern wie mit den Eltern. Heute sind wir stolz auf das Klima in unserem Haus. Bevor wir dahin kamen, steckten wir einige Niederlagen ein. Wir starteten 2001 als Kita in einem Stadtteil, in dem die Bevölkerung nicht bunter gemischt sein könnte. Auch in unserer Kita treffen wir Menschen mit verschiedenen Kulturen, Religionen und Berufen, und alle ha-



ben unterschiedliche Bedarfe. Dabei war uns schon klar: Die Eltern sind unsere wichtigsten Partner für unsere Bildungs- und Erziehungsarbeit.

Auf dem Weg zur guten gesunden Kita haben wir uns mit unseren Ansprüchen, aber auch mit unserem konkreten Handeln intensiv auseinandergesetzt. Auf unseren Teamsitzungen war immer wieder Thema: Was läuft gut, was nicht? Wie wünschen wir es uns? Und auch die Frage: Sind wir authentisch? Uns so strukturiert miteinander auseinanderzusetzen, haben wir in der Organisationsentwicklung gelernt. Schnell kamen wir zu dem Punkt: Es nützt uns wenig zu sagen, die Eltern sind so oder so. Wir brauchen ein anderes Verständnis, um sie besser verstehen zu können! Wenn es uns gelingt, sie so anzunehmen, wie sie sind, können wir von ihnen als Experten für ihre Kinder viel erfahren und lernen und uns gegenseitig ergänzen. Also übten wir Gesprächsführung. Wie spricht man Eltern an, um Vertrauen zu schaffen? Über unseren Träger bekommen wir auch heute noch Supervision, wenn wir sie brauchen. Anfänglich überforderten wir uns mitunter in unserem Wollen. Und doch veränderte sich langsam unsere Beziehung zu den Eltern.

Zu Beginn des Kindergartenjahres laden wir die neuen Eltern immer zu uns ein. Vorher überlegen wir im Team, welche der neuen Eltern eine Stütze brauchen. Manche sind sehr ängstlich, andere angespannt. Also schauen wir, welche Kollegin sich neben die Mutter setzt, um ihr die Schwellenangst zu nehmen. Jede Kollegin versteht dies als einen Gewinn für sich und ihre Arbeit. Wenn die Eltern hier angenommen werden und sich wohlfühlen – bringen sie die Kinder

nicht mit Ängsten –, können sich die Kinder viel freier bei uns entfalten.

Bei unseren muslimischen Eltern ist zum Beispiel oft eine unterschwellige, selten laut gestellte Frage, ob wir Schweinewurst essen. Wir wissen von diesen Fragen, und indem wir unaufgefordert darüber informieren, wie wir mit diesem Thema umgehen, versuchen wir schon vorab, diese Bedenken zu beachten. Uns ist es wichtig, dass die muslimischen Eltern wissen, dass wir sie ernst nehmen. Dann hole ich die Packung und zeige, was wir beim türkischen Händler gekauft haben. So etwas schafft Verbindung und Vertrauen.

Vertrauen entsteht auch dadurch, dass wir uns unsere Fehler eingestehen! Kürzlich planten wir ein Kennenlernfest – während des Ramadan! Wir wunderten uns, warum sich so wenige anmeldeten, obwohl doch heute viele Eltern auch als Helfer in der Kita mitarbeiten. Als uns bewusst wurde, dass dies gegen den Brauch verstößt, verschoben wir den Termin. Am Morgen teilte ich das allen Eltern beim Bringen der Kinder mit. Selten sah ich so viele strahlende Sonnen auf den Gesichtern. Sie freuten sich, dass sie uns so wichtig sind und wir ihretwegen ein Fest verschieben! Das zu erleben, war auch für mich eine riesige Freude und ich gehe davon aus, dass die Mehrheit der Eltern kommen wird, um mit uns ein wunderbares Fest zu feiern.

4. Der Blick aufs Ganze

Organisationsentwicklung im Alltag der guten gesunden Kita

Interview mit Dr. Anja Langness

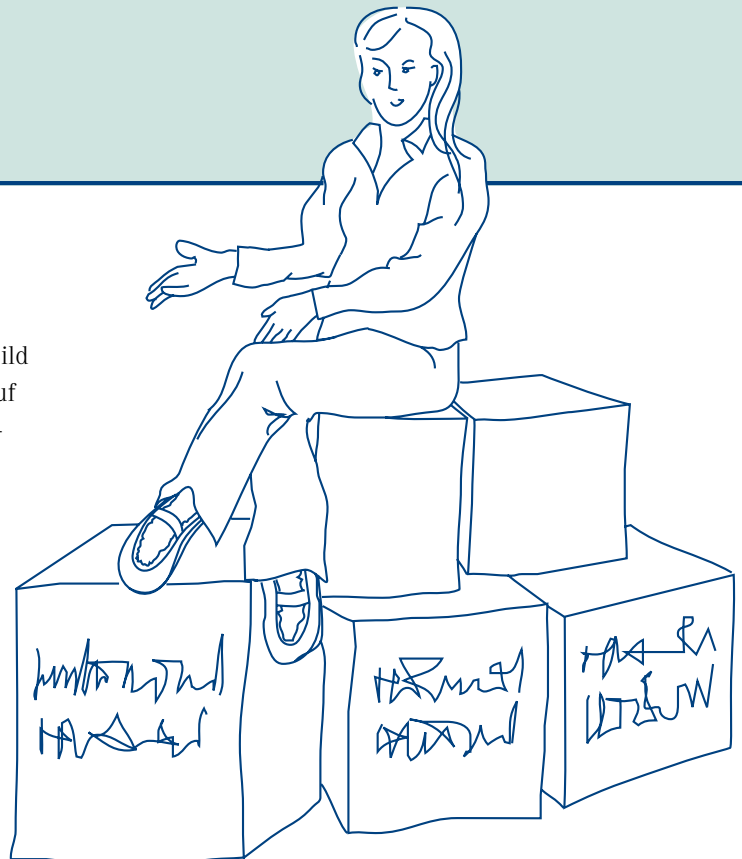
Die gute gesunde Kita entwickeln, bedeutet Bildung und Gesundheit in den Kita-Alltag zu integrieren. Dazu ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess in der Kita notwendig, der sowohl die Qualitätsentwicklung fördert als auch das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Gesundheitsressourcen der Kinder stärkt. Dies wird deutlich im Interview mit Dr. Anja Langness, Projektmanagerin in der Bertelsmann Stiftung.

Barbara Leitner: „Warum sollen die Teams die Mühe auf sich nehmen und einen Organisationsentwicklungsprozess durchlaufen? Worin liegt der Vorteil für die weitere Qualitätsentwicklung?“

Anja Langness: „In der Tat erscheint dieser 6-schrittige Organisationsentwicklungsprozess zunächst mühsam und zeitaufwändig. Wenn die Kita-Teams ihn aber durchlaufen, erfahren sie, dass sie erfolgreicher arbeiten und sich zugleich die Zusammenarbeit im Team verbessert. Vorher fragen sie vielleicht, wieso sie überhaupt Zeit in die Diskussion des Grundverständnisses zur guten gesunden Kita, die Zielentwicklung und Formulierung investieren sollten. Anschließend erleben sie jedoch den Vorteil, Zeit in die Klärung von Zielen investiert und so lange darüber gesprochen zu haben, bis sie sich gemeinsam entscheiden konnten: ‚Das ist es, wohin wir wollen!‘ Wenn sich alle Teammitglieder über die Ziele verständigt haben, halten sie sie auch schriftlich fest. Mit dieser Klarheit begeben sich die pädagogischen Fachkräfte in den weiteren Entwicklungsprozess. Das hilft ihnen, Kräfte und Ressourcen in der Kita zu bündeln. Neben der Klarheit wird durch den intensiven Dialog und die Verständigung auch das Miteinander im Team gestärkt, was sich zugleich positiv auf die Motivation der Fachkräfte und die Qualität der Arbeit in der Kita auswirkt.“

Barbara Leitner: „Dienen die formulierten Ziele zwangsläufig gleichfalls der Entwicklung der guten gesunden Kita?“

Anja Langness: „Gerade das wird durch die Einbettung in den Organisationsentwicklungsprozess gesichert. In den Fragebogen zur Selbstevaluation der guten gesunden Kita beantworteten die pädagogischen Fachkräfte sowie die Eltern Fragen zur Kita-Qualität im Kontext von Bildung und Gesundheit. Wenn sie anschließend Stärken und Entwicklungsfelder be-



nennen, haben die Teams ein genaues Bild vor Augen, wo sie stehen. Sie können auf diese Weise Informationen zu ihren Stärken und potenziellen Entwicklungsbereichen erhalten und sehen, worauf sie bereits aufbauen können und welche Qualitätsfelder sie stärker beachten sollten. Jede Kita entscheidet bei der anschließenden Zielformulierung selbst, worauf sie sich konzentrieren will.

Der guten gesunden Kita liegt ein ganzheitliches Verständnis zugrunde. Deshalb empfehlen wir den Einrichtungen, beim Nachdenken über ihre Ziele und Maßnahmen beide Dimensionen des ‚Referenzrahmens zur Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita‘ zu berücksichtigen – also sowohl die Gestaltung des pädagogischen Alltages mit den Kindern als auch die Aspekte, die die Entwicklung der Kita betreffen.

Für die letztlich zu vereinbarenden Ziele ist jedoch vor allem folgende Überlegung bedeutsam: Was sind unsere vorrangigen Handlungsbedarfe, und was hält das Team für machbar? Möglicherweise äußert eine Kita: ‚Wir haben zwar Entwicklungsbedarf in verschiedenen Bereichen. Für uns sind aber die Qualitätsfelder zur Beteiligung, wie „Kinder an Gestaltungs- und Planungsprozessen beteiligen“ oder „Eltern beteiligen“ zurzeit von besonderer Bedeutung.‘ In diesem Fall ist es sinnvoll, sich zunächst auf diese Qualitätsfelder zu konzentrieren und entsprechende Wirkungs- und Handlungsziele zu formulieren.“

Barbara Leitner: „Wie gelingt es den Kita-Teams, eine gemeinsame Haltung über die Ziele und den gemeinsamen Entwicklungsprozess zu einer guten gesunden Kita zu erarbeiten?“

Anja Langness: „Das ist bereits Thema zu Beginn des Organisationsentwicklungsprozesses, wenn die Kita-Teams ein gemeinsames Verständnis für die gute gesunde Kita entwickeln. Sie fragen sich: Was ist uns als Kita-Team wichtig für die gute gesunde Kita? Wie ist meine Biografie in Bezug auf Bildung, Gesundheit und Bewegung verlaufen? Welche Verbindungen sehe ich zwischen eigenen Erfahrungen und meinen heutigen Einstellungen? Bei diesem

ersten Schritt gibt es einen Rahmen, diese Fragen für sich zu reflektieren und sie mit aktuellen fachlichen Erkenntnissen und Anforderungen abzugleichen. Hier ist das Team gefragt, durch den Austausch eine gemeinsame fachliche Basis herzustellen.

Im zweiten Schritt, der Selbstevaluation, bewerten die pädagogischen Fachkräfte die eigene Kita in unterschiedlichen Qualitätsfeldern. Diese inhaltlich breit angelegte Befragung zeigt, dass in einer guten gesunden Kita viele unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden sollten von der Gestaltung eines entwicklungsfördernden Kita-Alltag über gesundheitsförderliche Arbeitsplatzbedingungen bis hin zur Öffnung der Kita in den Sozialraum hinein. Den Erzieherinnen und Erziehern wird in diesem Schritt zudem bewusst, dass es in einer guten gesunden Kita nicht allein um die Bildungs- und Gesundheitschancen der Kinder geht, sondern auch um die eigene Gesundheit und das eigene Wohlbefinden. Schließlich wirkt sich die eigene Zufriedenheit auch auf die Arbeit mit den Kindern, Eltern und anderen Kooperationspartnern aus.“

Barbara Leitner: „Was hilft Teams, diese Haltung zu entwickeln?“

Anja Langness: „Dies ist eine Frage von zeitlichen und personellen Ressourcen und der Kultur im Team. Die Teams brauchen die Möglichkeit, über ihre Arbeit, bestimmte Themen und die eigene Haltung reflektieren zu können. An dieser Stelle müssen zunächst die Träger und die Kita-Leitungen einen Rahmen schaffen, in dem regelmäßig fachlicher Austausch und Reflexion stattfinden können. Gleichzeitig ist es auch eine Anforderung an die Leitung, die Teamsitzung gut vorzubereiten, sie zu strukturieren, um Reflexionen und den Austausch über die Grundhaltungen zur guten gesunden Kita anzuregen. Dazu ist ein gewisses fachliches und methodisches Know-how notwendig, aber vor allem eine Wertschätzung für den Austausch im Team: zu wissen, dass die Grundhaltung elementar ist! Denn Haltungen haben einen Einfluss darauf, wie wir handeln, wie wir mit Kindern, Eltern, mit uns selbst und auch miteinander umgehen. Deshalb benötigen die Erzieherinnen und Erzieher unbedingt die Möglichkeit zu einem regelmäßigen Austausch und eine entsprechende Teamkultur, die sich zum Beispiel im Folgenden ausdrückt: Gibt es eine Wertschätzung für die Arbeit der anderen Teammitglieder? Wie gut kann ich mich als Teammitglied orientieren dazu, was wann wie geschieht? Wird eine langfristige Planung von Trägerseite unterstützt? Der Organisationsentwicklungsprozess braucht Zeit, gute Orientierungspunkte und eine langfristige Planung.“

Barbara Leitner: „Bedeutet es einen Mehraufwand, die gute gesunde Kita zu entwickeln?“

Anja Langness: „Zunächst mag es tatsächlich einen höheren Aufwand bedeuten, nach dem Konzept der guten gesunden Kita zu arbeiten. Im Laufe des Prozesses berichten die Kitas schließlich von positiven Erfahrungen mit der neuen Arbeitsweise und von Erfolgserlebnissen. Die gute gesunde Kita bedeutet ein Umdenken. Es geht darum, gemeinsam neue Gedanken zu bewegen, neue Arbeitsformen kennenzulernen und zu erproben. Unsere Erfahrungen mit den Projekt-Kitas zeigen: Erst im Laufe des Organisationsentwicklungsprozesses in der guten gesunden Kita wird es einfacher, denn erste Erfolgserlebnisse motivieren und eine veränderte Arbeitsweise bringt Entlastung. Viele Kita-Teams haben beispielsweise ihre Teamsitzungen umstrukturiert und intensiver vorbereitet als vorher. Solche kleinen Veränderungen können eine große Wirkung haben für die qualitative Entwicklung einer Kita.“

Barbara Leitner: „Wie gelingt es, den Zusammenhang zwischen inhaltlichen Aktivitäten, zum Beispiel Bewegungsförderung, und Organisationsentwicklung zu sehen und im Blick zu halten?“

Anja Langness: „Nun, die meisten Kitas möchten zunächst an inhaltlichen Themen arbeiten, wie zum Beispiel, Bewegungsangebote für Kinder zu schaffen. Die Fragen der Organisations- und Teamentwicklung sehen sie meist eher nicht im Zusammenhang mit der Förderung von Bildung, Gesundheit und Bewegung. Doch während des Prozesses beschäftigen sie sich immer stärker mit der Frage, inwieweit das Erreichen eines inhaltlichen Zieles mit der Entwicklung der gesamten Organisation verbunden ist. Die Nutzung der Kita-Räume, besondere Qualifikationen einzelner Teammitglieder oder gar die Kooperationspartner in der Nachbarschaft können bei dem Vorhaben, Bewegungsangebote für Kinder zu schaffen, von Bedeutung sein. Um Bildung, Gesundheit und Bewegung nachhaltig zu fördern, ist ein systematischer Entwicklungsprozess der gesamten Kita notwendig. Dabei ist es elementar, Strukturen, Kommunikationswege, Rollen und Aufgaben im Team und nicht zuletzt die Ziele der Kita weiterzuentwickeln.“

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Projekt-Kitas haben erkannt, dass sie mit



Hilfe des systematischen Organisationsentwicklungsprozesses zur guten gesunden Kita Bildung und Gesundheit in ihrer Kita für alle fördern und dadurch erfolgreicher und zufriedener arbeiten können.“

Barbara Leitner: „Die gute gesunde Kita entsteht nicht in einem Jahr. Wie gelingt es, motiviert diesen Entwicklungsprozess fortzuführen?“

Anja Langness: „Das ist eine echte Herausforderung, weil es bereits lange dauert, bis in diesem Organisationsentwicklungsprozess konkrete Maßnahmen durchgeführt werden. Es braucht allein schon einige Zeit, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, die Selbstevaluation durchzuführen und Ziele abzuleiten. Wenn das Team sich die Zeit nimmt und eine Vision hat, zu der es immer wieder zurückkommt, fällt es leichter, die Maßnahmen auf dem Weg zu dem Ziel zu bestimmen. Die Vision ist die Motivation für die Kitas, weiterzuarbeiten. Gleichzeitig ist es zielführend, zunächst kleine überschaubare und leicht umsetzbare Maßnahmen zu planen, beispielsweise Fortbildungen zu konkreten Themen zu besuchen, etwa zum Stress- oder Zeitmanagement. Für die komplexe Umsetzung empfiehlt es sich, langfristig zu planen. So erlebt das Team am Anfang schon einige Erfolge und wagt sich motiviert an weitere, in ein Gesamtkonzept eingebundene, stärker herausfordernde Maßnahmen heran.“

Barbara Leitner: „Und dadurch erleben sich die Kitas als selbstwirksam?“

Anja Langness: „Genau! Die wissenschaftliche Evaluation unseres Konzeptes zur guten gesunden Kita in den 29 Einrichtungen in Münster und Berlin-Mitte, die sich an dem Projekt „Kitas bewegen“ von 2007 – 2009 beteiligten, zeigt eine deutlich Erhöhung der kollektiven Selbstwirksamkeit im Prozess. Das wird klar in Fragen nach dem Wir-Gefühl im Team: ‚Kann ich mich auf den anderen verlassen?‘ oder ‚Bin ich davon überzeugt, dass wir im Team Schwierigkeiten gemeinsam gut lösen?‘ Indem ein Team den Organisationsentwicklungsprozess Schritt für Schritt durchläuft, verändert sich die Art und Weise, wie sich das Team wahrnimmt und wie es zusammenarbeitet. Die Erzieherinnen und Erzieher spüren: ‚Wir können gemeinsam etwas bewirken.‘ Daraus gewinnen sie Freude und entwickeln eine gegenseitige Wertschätzung. Auch andere Evaluationsergebnisse weisen in diese Richtung. Die pädagogischen Fachkräfte berichten zum Beispiel, dass sie ihre Arbeit jetzt noch systematischer planen als vorher und Teamsitzungen besser strukturiert sind. Sie beschreiben eine Zunahme an Kenntnissen in Bezug auf die Verbindung von Bildung, Gesundheit und Bewegung bzw. größerer Motivation, diese Einsichten umzusetzen. Die Leiterinnen und Leiter nehmen eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Kita-Team wahr. Den Teams wird im Laufe des Prozesses immer stärker bewusst, dass sie gemeinsam viel im Hinblick auf das Wohlbefinden und die Gesundheit sowohl von Kindern und Eltern als auch für ihr eigenes Wohlbefinden bewirken können.“

Barbara Leitner: „Was hilft den Kita-Teams dabei, aus ihren Erfahrungen für die weiteren Entwicklungsschritte zu lernen?“

Anja Langness: „Die Kita-Teams lernen am meisten aus ihren Erfahrungen, wenn eine gezielte Reflexion mit allen Beteiligten stattfindet! Denn nur eine offene und ehrliche Reflexion des bisher Erreichten schafft die Voraussetzung für eine nachhaltige Steigerung der Bildungs- und Gesundheitsqualität in den Kitas. Im sechsten und letzten Schritt des Organisationsentwicklungsprozesses in der guten gesunden Kita überprüfen und würdigen die pädagogischen Fachkräfte systematisch ihre Ergebnisse. Sie diskutieren und reflektieren sowohl über die Erreichung ihrer Ziele und Maßnahmen als auch über den gesamten Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses. Dennoch: Reflexionen finden nicht allein am Ende des Organisationsentwicklungsprozesses statt, sondern sind ein elementarer Bestandteil von Beginn an: zum Beispiel in Schritt 1 bei der Reflexion eines gemeinsamen Verständnisses, in Schritt 2 bei der Analyse der eigenen Ausgangslage usw.

Reflexion ist insbesondere motivierend, wenn sie in einer wertschätzenden Atmosphäre geschieht. In einer guten gesunden Kita wird nicht das Lernen aus Fehlern fokussiert, sondern das Lernen aus allen erlebten Erfahrungen, Gelungenem wie auch ‚Stolpersteinen‘. Potenziale und Kompetenzen werden bewusst wahrgenommen und dienen als Anreiz für den konstruktiven Blick in die Zukunft. In Heft 4 ‚Die gute gesunde Kita gestalten – Ergebnisse überprüfen und Entwicklungen fortsetzen‘ beschreiben wir Grundlagen und Methoden der Reflexion und geben praktische Hinweise für die kontinuierliche Umsetzung in der guten gesunden Kita.“

Zur Person

Dr. Anja Langness, Erziehungs- und Gesundheitswissenschaftlerin (MPH), ist seit 2006 Projektmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung. Ihre Projektstätigkeit umfasst die Themen regionale Bildungslandschaften, frühkindliche Bildung, Prävention und Gesundheitsförderung sowie Kinder und Jugendberichterstattung. Zuvor arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.

5. Tipps, Arbeitsblätter und Links



Arbeitsblätter SWOT-Analyse

Stärken: Wo liegen gegenwärtig unsere Stärken in dem jeweiligen Qualitätsfeld, die wir nutzen können?

Chancen: Welchen günstigen Einflüssen ist unsere Kita ausgesetzt (gesellschaftliche Entwicklungen, Bedingungen im regionalen und lokalen Umfeld)? Welche Chancen ergeben sich für die zukünftige Entwicklung unserer Kita, wenn wir zu diesem Qualitätsfeld weiterarbeiten?

Schwächen: Was sind gegenwärtig unsere Schwächen in diesem Qualitätsfeld? Was könnte besser laufen?

Risiken: Welche Risiken oder Bedrohungen sehen wir, wenn wir uns nicht darum kümmern? Welche gesellschaftlichen oder sozialen Entwicklungen und Umfeldfaktoren sind ungünstig?

	Stärken	Schwächen
Ist-Situation		
Umfeldbedingungen/ zukünftige Entwicklungen	Chancen	Risiken

Sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erarbeitet, ist es für die weitere Entwicklungsplanung hilfreich, die vier Felder in Bezug zueinander zu setzen.

	<p>Stärken</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Schwächen</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>Chancen</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können wir die Chancen unter Einsatz der Stärken nutzen?</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Nutzung der Chancen zum Überwinden der Schwächen.</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>Risiken</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Welchen Risiken können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden?</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Wo befinden sich unsere Schwächen? Wie können wir uns vor ‚Schaden‘ schützen?</p> <p>...</p> <p>...</p>



Checkliste für die Zielerarbeitung

Checkliste für die Zielerarbeitung	ja	nein	teilweise
Stimmen die Ziele mit dem gemeinsamen Grundverständnis der guten gesunden Kita überein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es Wirkungsziele?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es Handlungsziele?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die Ziele positiv formuliert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die Ziele in Sätzen beschrieben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschreiben die Ziele einen erwünschten Zustand in der Zukunft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die Handlungsziele nach SMART-Kriterien formuliert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beeinträchtigt ein Ziel die Erfüllung eines anderen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fördert die Verfolgung eines Zieles gleichzeitig das Erreichen eines anderen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die Ziele allen Beteiligten bekannt und verständlich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind alle Ziele schriftlich fixiert und somit verbindlich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Asmuth 2010, modifiziert)



Arbeitsblatt: Vermeidung von „Killerphrasen“

Für alle Teamsitzungen in der Kita ist es wichtig, sogenannte „Killerphrasen“ zu vermeiden. Wie Kreativitätsblockaden wirken folgende Sprüche, die wohl jeder schon gehört hat oder auch selbst ergänzen könnte ...

- Das ist aber nicht logisch!
- Das ist doch nicht durchführbar!
- Das gehört doch nicht zum Thema!
- Das haben wir ja noch nie so gemacht!
- Das haben wir schon immer so gemacht!
- Das würden weder Kinder noch Eltern mitmachen!
- Dahinter stecken doch ganz andere Absichten!
- Das geht uns doch gar nichts an!
- Das wird uns sowieso nicht genehmigt!
- Das müssen andere machen!
- Typisch Verwaltung!
- Da sind wir doch nicht zuständig!
- Das ist nicht finanzierbar!
- Da könnte ja jeder kommen!
- Kennen Sie denn nicht unsere Vorschriften?
- Wo kämen wir denn da hin!
- Bloß nichts Neues!
- Das bringt doch eh nichts außer mehr Arbeit!
- Alles schon versucht! Das geht bei uns nicht!
- Dafür haben wir keine Zeit!
- Was sollen wir denn noch alles machen?
- Ja, aber ...

(Quelle: SEIS macht Schule. Arbeitsmaterial/Grundlagen/Maßnahmenplanung. Modifiziert www.seis-deutschland.de)



Arbeitsblatt: Zielvereinbarungen

Kita: _____ Datum: _____

Dimension	Qualitätsfeld
Zusammenfassung der Stärken und Entwicklungsfelder (SWOT-Analyse)	
Wie werden Bildung/Gesundheit/Bewegung verbunden?	
Welche Relevanz hat das Qualitätsfeld für die Bildungs- und Gesundheitsqualität unserer Kita?	
Wirkungsziel: Welche Wirkung wollen wir erreichen? (Zustand)	
Handlungsziel: Wie wollen wir das Wirkungsziel erreichen? (nach SMART Kriterien formuliert)	

<p>Welche Auswirkungen hätte es, wenn wir das Ziel erreichen?</p>	
<p>Welche Auswirkungen hätte es, wenn wir das Ziel nicht erreichen?</p>	
<p>Angenommen, wir würden heute in einem Jahr auf die Erreichung unseres Zieles zurückblicken: Welche Meilensteine wären für uns besonders wichtig?</p>	
<p>Was tun wir, wenn unser Ziel erreicht ist? Wie verankern wir das Ergebnis nachhaltig?</p>	





Arbeitsblatt: Maßnahmenplan

Kita: _____ Datum: _____

Handlungsziele (SMART)	Maßnahmen/ Aktivitäten/ Interventionen zur Zieler- reichung	Wie verfahren wir? – Aufgabe	Wer ist beteiligt?	Bis wann?	Indikatoren: Wie/Woran sehen wir, dass eine Veränderung eingetreten ist? (Reflexion/ Evaluation)



Web-Links

Didaktische Materialien für die Kita-Praxis

Es gibt verschiedene Methoden, wie alle pädagogischen Fachkräfte durch eine bewusste Gesprächsführung in die Qualitätsentwicklung einbezogen werden können. Einige davon finden Sie unter dem Link: „Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung“ und dem Stichwort: „Zusammenarbeit“.

<http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de>

Asmuth, S. (2010). Handreichung zur Zielfindung für JOBSTARTER-Projekte. Bundesministerium für Bildung und Forschung. http://www.jobstarter.de/_media/Zielformulierung_Handreich_JOBSTARTER.pdf, 17.06.2010.

Bertelsmann Stiftung (2011). Referenzrahmen zur Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita – Für Kita-Träger, Leitungen und pädagogische Mitarbeiter.

Beywl, W., Schepp-Winter, E. (1999). QS 21 Zielfindung und Zielklärung – Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Düsseldorf.

Grossmann, R., Scala, K. (2001). Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement. Weinheim.

Partizipative Qualitätsentwicklung. In der Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten. <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/subnavi/methodenkoffer/smart-kriterien.html>, 17.06.2010

Rauch, F. (2003). SWOT-Analyse zur Gesundheitsförderung an der Schule. http://give.or.at/fileadmin/template01/download/download_schwerpunkte/SWOT.pdf, 17.06.2010.

SEIS macht Schule. Arbeitsmaterial/Grundlagen/Maßnahmenplanung – Killerphrasen <http://www.seis-deutschland.de>, 10.06.2010.

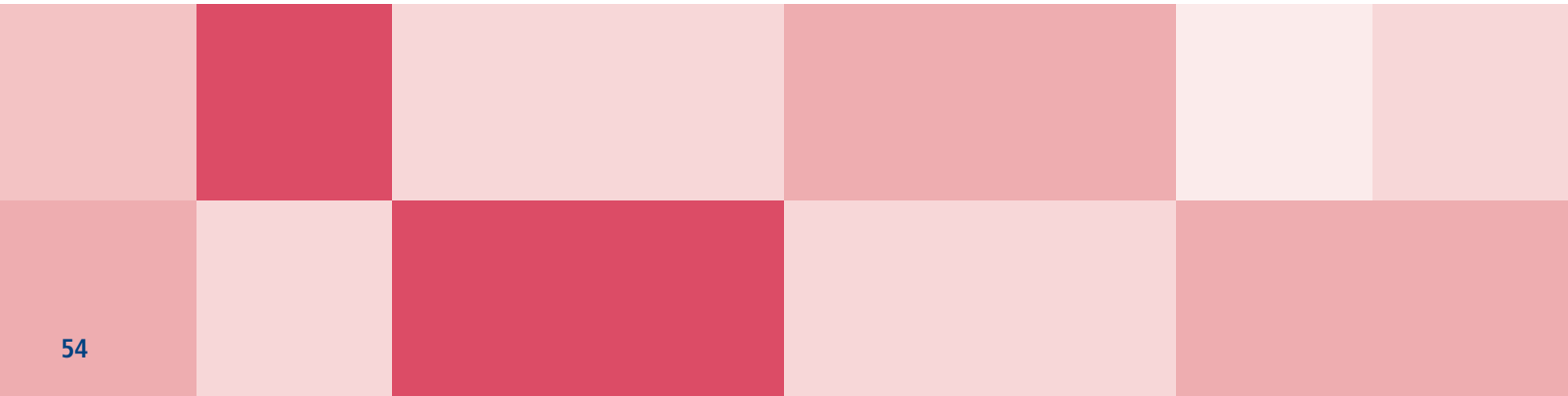
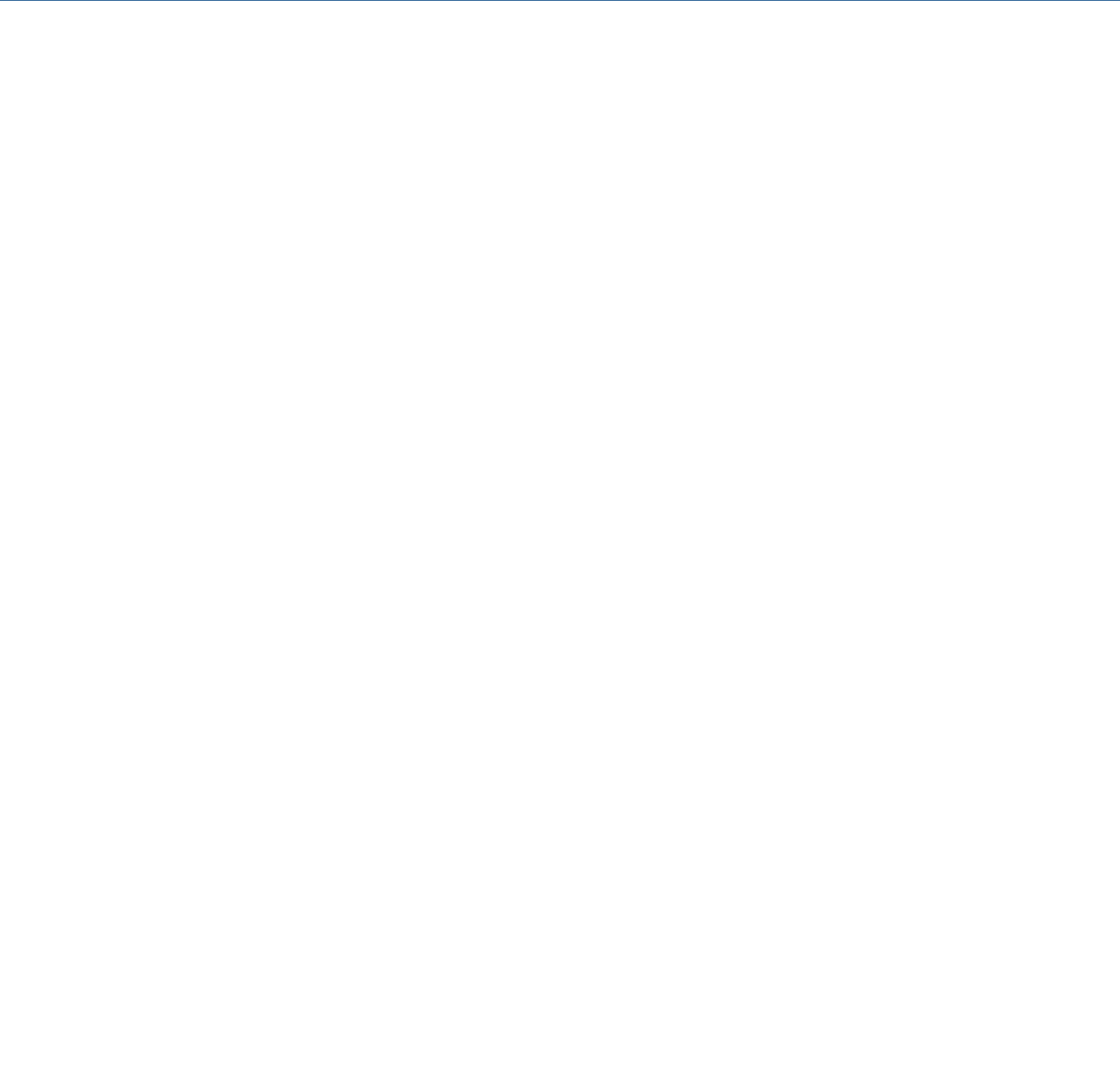
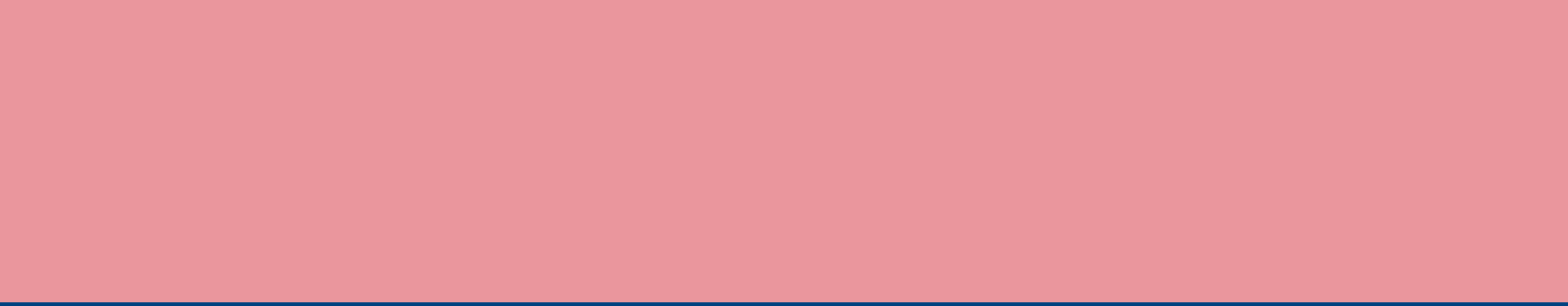
Schmidbauer, K. (2010). Oh SWOT! Oh SWOT! Die SWOT-Analyse in der Konzeptionspraxis. <http://www.schmidbauer-berlin.de/downloads/swotskript0306.pdf>, 19.10.2010.

Schmidt, K. (2009) Organisationsentwicklung auf dem Weg zur guten gesunden Kita. Unveröffentlichtes Manuskript.

Simon, H., Gathen, A. von der (2002). Das große Buch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt. 214-222.

Spiegel, H. von (2007): So macht man Konzeptionsentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit – eine praktische Anleitung. In: B. Sturzenhecker, U. Deinet (Hrsg.). Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexion und Arbeitshilfen für die Praxis. Weinheim, 51-95.

Sturzenhecker, B.(2007). Konzeptentwicklung in Kooperation von Jugendarbeit und Schule. In: B. Sturzenhecker, U. Deinet (Hrsg.). Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexion und Arbeitshilfen für die Praxis. Weinheim, 138-160.



Beirat des Projekts 2005 – 2008

Insa Abeling, Gemeindeunfallversicherungsverband
Hannover

Prof. Dr. Klaus Fischer, Universität Köln,
Heilpädagogische Fakultät

Rudolf Lensing-Conrady, Förderverein
Psychomotorik Bonn e. V.

Reinhard Liebisch, Bundesarbeitsgemeinschaft für
Haltungs- und Bewegungsförderung e. V., Wiesbaden

Konrad Mette, Kindergärten Finkenau e. V., Hamburg

Sonja Quante, ZNL Zentrum für Neurowissenschaften
und Lernen, Ulm

Prof. Dr. Ulrike Ungerer-Röhrich, Universität
Bayreuth, Institut für Sportwissenschaft, Bayreuth

Impressum

© 2012, 2. Auflage

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Projektleitung und Redaktion

Andrea Engelhardt,
Dipl.-Gesundheitswirtin

Arne-Christoph Halle,
Dipl.-Sportwissenschaftler

Dr. Anja Langness, Dipl.-Päd., MPH

Text und Beratung

Corinna Fillies, MPH, Gesundheitswissenschaften, BSc Gesundheitskommunikation, Bielefeld

Margitta Hunsmann, Qualitätsmanagement, Beratung, Coaching, freiberuflich tätige Fortbildnerin im Bereich Bildung und Organisationsentwicklung (www.m-hunsmann.de), Konzeption und

Durchführung der Multiplikatoren-
schulungen im Projekt „Kitas bewegen“

Barbara Leitner, Journalistin und
Coach, Berlin (Interviews)

Kerstin Schmidt, Dipl.-Sozialwirtin,
Organisationsentwicklerin in Kitas und
Organisationen des öffentlichen Sektors
(www.demographie-lokal.de), Konzeption
und Durchführung der Multiplikatoren-
schulungen im Projekt „Kitas bewegen“

Ulrike Ziesche, Dipl.-Päd., Organisations-
beraterin (TOPS München-Berlin e. V.),
freiberuflich tätige Fortbildnerin zur
fachlichen Qualitätsentwicklung in Kin-
dertagesstätten (www.ique.info), Füh-
rungsseminare, Ahrensburg/Hamburg

Illustrationen

Ines Meyer, Gütersloh

Lektorat

Antje Glimmann M. A.,
scout P., Rheda-Wiedenbrück

Grafik, Design, Konzept
werkzwei, Detmold

Druck

Topp + Möller, Detmold

Adresse

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Telefax +49 5241 81-81999

Online

www.bertelsmann-stiftung.de

E-Mail

info@bertelsmann-stiftung.de

www.gute-gesunde-kita.de



Kitas bewegen
für die gute gesunde Kita