

Nr.	6
Titel	Pilotprojekt zur Qualitätsentwicklung in acht Kindertagesstätten des Kantons Zug
Autorin	Bettina Avogaro
Funktion	Fachverantwortliche familienergänzende Kinderbetreuung
Institution	Kanton Zug

Die familienergänzende Kinderbetreuung im Kanton Zug: Situation und Bedeutung

Die Bedeutung der familienergänzenden Kinderbetreuung ist im Kanton Zug anerkannt. Dies sowohl in ihrer Bedeutung als zentrales Instrument für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auch als Angebot für die Förderung von Kindern im Vorschulalter und damit als wichtiger Teil einer umfassenden frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Private Trägerschaften, Gemeinden und der Kanton setzen sich gemeinsam und in Zusammenarbeit mit Fachorganisationen für eine quantitativ ausreichende sowie qualitativ gute familienergänzende Kinderbetreuung ein. Dank diesem Einsatz konnte in den vergangenen Jahren die Anzahl an Betreuungsplätzen in den Gemeinden des Kantons Zug kontinuierlich ausgebaut und die Qualität laufend weiterentwickelt werden.

Bedeutend für die quantitative Entwicklung waren neben dem erwähnten Engagement aller Beteiligten die stetig wachsende Nachfrage nach Betreuungsplätzen und die Anstossfinanzierungen des Bundes, wovon Kinderbetreuungsangebote im Kanton Zug überdurchschnittlich profitieren konnten.

Wichtige Voraussetzungen für die Weiterentwicklung der Qualität waren und sind eine koordinierte Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure der Angebote

und der zuständigen kommunalen und kantonalen Stellen sowie ein gemeinsames pädagogisch fachliches Verständnis. Das Fundament dafür bildet das im Januar 2013 definitiv und auf unbefristete Zeit in Kraft gesetzte Kinderbetreuungsgesetz und seine Verordnung. Es legt Qualitätsanforderungen für die verschiedenen Angebote der familien- und der schulergänzenden Kinderbetreuung verbindlich fest und schafft eine gesetzliche Grundlage für die Beratung und Unterstützung der Einwohnergemeinden durch den Kanton und für die Koordination und Weiterentwicklung. Mit der Verabschiedung des Konzepts zur frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) im Kanton Zug hat der Regierungsrat im Herbst 2013 die Wichtigkeit der Förderung von Kindern im Vorschulalter zusätzlich unterstrichen. Bei der Konzeptumsetzung wird neben den Handlungsfeldern Zielgruppenerreichung und integrierte Sprachförderung die Qualitätsentwicklung in der familienergänzenden Kinderbetreuung als ein weiteres Handlungsfeld eine wichtige Rolle spielen.

Das Pilotprojekt Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten

Das vom kantonalen Sozialamt initiierte und vom Regierungsrat des Kantons Zug genehmigte Qualitätsförderprojekt wollte rund zehn Kinderkrippen im Kanton Zug ermöglichen, sich an einem der drei laufenden schweizerischen Projekte im Bereich der frühen Förderung (Erprobung des Orientierungsrahmens, Bildungskrippen, Bildungs- und Lerngelegenheiten) zu beteiligen. Damit sollten Kindertagesstätten als Bildungseinrichtungen im Frühbereich gestärkt werden und durch die Erprobung der genannten Instrumente und Methoden Aussagen dazu gemacht werden können, welche Faktoren und Rahmenbedingungen für

die Förderung der Qualität in Kindertagesstätten zentral sind.

Vier Kindertagesstätten haben sich von Nov. 2012 - Dez. 2014 mit dem Weiterbildungsangebot „bildungskrippen.ch“ zu einer Bildungseinrichtung weiterentwickelt, während sich vier andere dafür entschieden haben, sich im Rahmen der Erprobung des Orientierungsrahmens auf einen umfassenden Innovations- und Organisationsentwicklungsprozess einzulassen. In beiden Fällen hat der Kanton die Kosten für die Projekt- und Fachberatung, die vorgesehenen Weiterbildungen, Workshops und Coachings und die abschliessende Evaluation übernommen.

Projektbegleitung, -abschluss und Evaluation

Jene vier Kindertagesstätten, welche einen 2-jährigen Qualitätsentwicklungsprozess mit dem Instrumentarium von bildungskrippen.ch der thkt familienservice GmbH durchgeführt haben, wurden durch diese in Form von Prozessbegleitung und Coachings unterstützt. Zusätzlich wurden für die Mitarbeitenden und die Leitungen Schulungen und regelmässige Austauschtreffen durchgeführt. Zum Projektabschluss wurde mittels eines mehrseitigen Fragebogens eine Selbstevaluation bei den Mitarbeitenden und der Leitung durchgeführt. Auf dieser Grundlage und aufgrund der eigenen Erfahrungen und Einschätzungen aus der 2-jährigen Projektzeit hat die Projektleiterin Melanie Bolz zuhanden des Kantons Zug einen Abschlussbericht verfasst.

Die Gruppe der vier Kindertagesstätten, welche die Anwendung des Orientierungsrahmens vom Netzwerk Kinderbetreuung erprobten, wurden von Patricia Schwerzmann in Form von Fach- und Projektbegleitung unterstützt. Auch dieses Teilprojekt wurde mit einem Schlussbericht zuhanden des Kantons Zug abgeschlossen und wird in diesem Heft ausführlich dargestellt.

Um die Resultate und das Projekt einem möglichst grossen Kreis von Interessierten zugänglich zu machen, hat das kantonale Sozialamt Zug zusammen mit der Höheren Fachschule für Kindererziehung CURAVIVA hfk Zug im März 2015 unter dem Titel „Orientierungsrahmen-Projekte im Kanton Zug“ eine gemeinsame Abschlussveranstaltung durchgeführt. Die CURAVIVA hfk Zug hat parallel zum Zuger Pilotprojekt und ebenfalls im Rahmen der Anwendung und Erprobung des Orientierungsrahmens diesen in der Ausbildung integriert. Die gemeinsame Abschlussveranstaltung war für beide Seiten eine inhaltliche Bereicherung und hat den Umstand unterstrichen, dass für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung neuer fachlicher Grundlagen Anstrengungen in Ausbildung und Praxis gleichermaßen nötig sind.

Resultate und Erkenntnisse

Die folgenden Resultate und Erkenntnisse stützen sich auf die Berichte aus den beiden Teilprojekten. Bei ihrer Darstellung kann darauf verzichtet werden, sie nach ihrer Herkunft aus dem Teilprojekt bildungskrippen.ch bzw. dem Teilprojekt Erprobung des Orientierungsrahmens zu unterscheiden. Mit beiden Interventionen wurden deutliche Wirkungen erzielt, welche sich von den zentralen Aussagen her nicht unterscheiden und sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- **Wirkungen im Alltag**
Auf der Ebene des Teams hat sich gezeigt, dass der Austausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mit der Leitung fachlicher und kindbezogener wurde, die fachliche Identität und die gegenseitige Wertschätzung zugenommen und sich die Arbeitszufriedenheit allgemein verbessert hat.
- **Wirkung auf Organisation und Strukturen**
Im Laufe der Projektzeit wurden Räu-

me umgestaltet, gewisse Materialien ergänzt und andere weggelassen. So sind „Bildungsräume“ entstanden. Tagesabläufe wurden den kindlichen Bedürfnissen angepasst vereinfacht und Gruppenzusammensetzungen verändert.

- Akzeptanz bei den Beteiligten
Die systematische Arbeit mit den Instrumenten wurde als hilfreich und gewinnbringend empfunden und das Mass an Fachunterstützung als adäquat. Die meisten Kindertagesstätten würden für die nachhaltige Sicherung der Resultate auch zukünftig wieder auf diese Unterstützungen zurückgreifen können.
- Erfolgsfaktoren für Entwicklungsprozesse und Nachhaltigkeit
Zentral für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess sind die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf Veränderungen und Neues einzulassen, ausreichende Personalressourcen für den fachlichen Austausch, das durch geeignete Anlässe und Gefässe unterstützte Zusammenspiel aller Ebenen (Trägerschaft, Leitung, Mitarbeitende und Eltern) sowie die Wahl eines bestimmten und den gesetzten Zielen und vorhandenen Ressourcen entsprechend geeignetes Instrument mit ergänzendem Fachcoaching und Prozessberatung.
Um eine nachhaltige Wirkung erzielen zu können, muss im Anschluss an eine intensive Einführungsphase mit dem gewählten Instrument konsequent und selbständig weitergearbeitet werden können. Ergänzend dazu sind Teamweiterbildung und der gezielte Einbezug von Fachpersonen zu bestimmten anstehenden Themen eine hilfreiche Unterstützung. Für den fachlichen Austausch können bereits bestehende Angebote (moderierte Erfahrungstreffen, Vertiefungs- und Einführungsworkshops) genutzt werden.

Wie es weitergehen wird

Das kantonale Sozialamt hat vom Regierungsrat den Auftrag, Vorschläge für die Umsetzung der im kantonalen Konzept zur FBBE beschriebenen Handlungsfelder zu erarbeiten. Die Vorschläge für die Unterstützung der Weiterentwicklung und nachhaltige Sicherung der Qualität in der familienergänzenden Kinderbetreuung können für die Kindertagesstätten aus den Erkenntnissen aus dem Pilotprojekt abgeleitet werden. Das Hauptaugenmerk wird dabei sicher auf die oben dargestellten Erfolgsfaktoren gelegt.

Bereits sind zur Unterstützung der Auslegung und Interpretation des Kinderbetreuungsgesetzes und seiner Verordnung zu verschiedenen Themen Empfehlungen erarbeitet worden. Diese sollen in nächster Zeit durch Empfehlungen zum pädagogischen Konzept ergänzt werden. Auch für diese Arbeit liefern die Resultate des Pilotprojekts eine wichtige Grundlage.

Im Rahmen des Projekts haben sich eine stattliche Anzahl Mitarbeitende und Leitende der beteiligten Kindertagesstätten intensiv und bewusst mit ihrem pädagogischen Handeln auseinandergesetzt. Diese Fachpersonen werden ihr dadurch gewonnenes Wissen neuen Kolleginnen und Kollegen weitergeben und bei einem Stellenwechsel ihre Arbeitsweise in weitere Kindertagesstätten tragen. Bereits dadurch hat das Pilotprojekt für die Praxis eine nicht zu unterschätzende Wirkung erzielt, welche sich noch weiter vergrössern wird.

Nr.	7
Titel	Qualitätsentwicklung mit dem Orientierungsrahmen – finanziert durch den Kanton Zug
Autorin	Patricia Schwerzmann
Funktion	Beratung/Organisationsentwicklung Frühkindliche Bildung
Institution	Netzwerk Kinderbetreuung Schweiz

Ausgangslage

Der Kanton Zug ermöglichte Kindertagesstätten im Rahmen der Qualitätsentwicklung im Frühbereich eine Realisierung zu einem der drei folgenden Qualitätsentwicklungsprojekte: Anwendung und Erprobung des Orientierungsrahmens für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung, Bildungskrippen.ch und Bil-

dungs- und Lerngeschichten. Von insgesamt acht Kitas haben sich vier Kitas für die Qualitätsentwicklung mit dem Orientierungsrahmens beworben: Zuger Kinderhüser Frauensteinmatt und Fuchsloch, Kindertreff Miraculix, Baar und Kinderkrippe Teiki, Hünenberg.

Ziele des Qualitätsentwicklungsprozesses

Gemäss Auftrag des Kantons Zug an das Netzwerk Kinderbetreuung Schweiz war das Ziel des Projekts, die Kompetenzen der Betreuungspersonen in der Begleitung der Kinder weiterzuentwickeln und anhand konkreter Anwendungsbeispiele den Orientierungsrahmen als Instrument für die eigene Qualitätsentwicklung zu nutzen. Das Projekt dauerte von November 2012 bis November 2014. Der Kanton Zug war eines der 24 Partnerprojekte im Zuge der Anwendungs- und Erprobungsphase des Orientierungsrahmens. Alle Mitarbeitenden der Kitas inkl. Trä-



Den Kindern mehr Zeit lassen.



Die Kita auf Kinderaughöhe erleben.

gerschaft und Eltern wurden in die Umsetzung der Hauptziele und die kitabezogenen individuellen Ziele eingebunden.

Coachings und Workshops, Elternabende und Sitzungen mit Trägerschaft

Gestartet sind die vier Kitaleiterinnen mit einem individuellen Erstgespräch und einem gemeinsamen Strategie-Workshop, bei dem es einerseits um die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Orientierungsrahmen und andererseits um die Gestaltung des gesamten Prozesses ging. Im Anschluss daran fand ein Planungs-Workshop für alle Beteiligten der vier Institutionen statt. In den unterschiedlichen Settings der vier Kitas wurden die Bedürfnisse kleiner Kinder und die Anforderungen an Erwachsene anhand der Leitprinzipien erarbeitet, die Auswirkungen des Qualitätsentwicklungsprojekts auf die strategische Führung diskutiert und die Planung individueller Projektziele ange-

gangen. Alle vier Kitaleitungen nahmen zwischen März 2013 und Oktober 2014 sechs Coachings wahr. Zwei Kindertagesstätten bezogen die Eltern explizit ein und veranstalteten einen Elternabend zu ihrem Projekt und zum Orientierungsrahmen. Mit den Geschäftsleitungen oder Trägerschaften fand ein regelmässiger Austausch statt.

Fach- und Prozessbegleitung

Das Ziel der Fach- und Prozessberatung war, den Verantwortlichen für ihre Projektumsetzung mit dem Orientierungsrahmen fachliche Unterstützung zu geben und sie im Prozess zu begleiten und zu stärken. Die Beratung war so aufgebaut, dass sie die bisher geleistete Arbeit wertschätzte, auf den vorhandenen Ressourcen und Ideen aufbaute und für die Kitaleiterinnen und die gesamte Institution motivierend wirkte. Schrittweise wurden die formulierten Ziele erfolgreich umgesetzt. Besonders sorgfältig wurde auf die Verankerung der Ziele in der Kultur (Identität der Kitas), der Struktur (Abläufe und Strukturen der Betreuungsinstitution) und der Strategie (Ausrichtung und Orientierung der Kita) geachtet. Die Kitas legten während ihrer Projektzeit ein Portfolio an, welches Einblick in ihren Entwicklungsprozess gewährte.

Evaluation

Der Prozess einer Qualitätsentwicklung einer Kita ist immer individuell. Das Entwicklungsportfolio - eine Sammlung von Dokumenten und Materialien, die im Alltag entstanden - begleitete die Institutionen während ihres Qualitätsentwicklungsprozesses. Durch diese Dokumentationsform zeigte sich ein roter Faden der Lern- und Entwicklungsschritte der Institution. Mit einer Zwischenevaluation wurde die Ausrichtung des Projekts in der Halbzeit überprüft und teilweise kor-



Verbesserte Kommunikation.

rigiert. Die halbtägige Schlussveranstaltung für alle Beteiligten inkl. Trägerschaft jeder Kita ermöglichte ein summatives Fazit, das sich auf die postulierten kitabezogenen Projektziele und die Art und Weise deren Erreichung bezog. Eine schriftliche Reflektion durch die Kitaleitung zum angelegten Portfolio rundete die Evaluation des Veränderungsprozesses ab. Bei der Schlussveranstaltung präsentierten die Kitas in kreativer Form ihren Qualitätsentwicklungsprozess den Anwesenden. Die während der zwei Jahre erarbeiteten Materialien und Dokumente stellten die Betreuungsinstitutionen in einem Marktstand während der Veranstaltung aus.

Das hat sich in den Kitas verändert

Gemeinsame Haltung im Team erarbeitet: Bei allen vier Institutionen zeigte sich – trotz individueller Projektziele – dass sie im Team stärker zusammengewachsen sind, vermehrt an einem Strick ziehen und das Kind in ihrer Arbeit ins Zentrum rücken und sich dadurch gestärkt fühlen und über eine gemeinsame Haltung bezüglich der Betreuungsarbeit verfügen. Der intensivere Austausch und die Reflexion der eigenen Arbeit verbesserten bei allen vier Institutionen die Arbeitszufriedenheit deutlich bis sehr deutlich, indem sich z.B. die Wertschätzung der Teammitglieder untereinander und gegenüber den Kindern erhöht hat.

An Professionalität zugelegt: Alle vier Kitas berichteten, dass sich durch die differenziertere Betrachtungsweise der Bedürfnisse des Kindes die Aktivitäten der Erwachsenen verändert haben, die Betreuenden konnten z.B. den Kindern mehr Zeit für ihre Entwicklungen lassen, das Team wurde den Kindern gegenüber offener und flexibler und sie suchten vermehrt zusammen mit dem Kind nach Lösungen. Die Kitas erlebten ihr pädagogisches Handeln dadurch professioneller. Weiter stellten die Kitas fest, dass die ver-

änderte Haltung im Team auch Auswirkungen auf die Kinder hat. So beschrieben sie, dass der Alltag weniger hektisch und die Kinder zufriedener seien, weil sie vermehrt ihren eigenen Interessen und Bedürfnissen nachgehen durften. Ebenso konnten die Betreuenden beobachten, dass Dank der differenzierteren Angebote in den Räumlichkeiten das Engagement und die Begeisterung der Kinder gestiegen ist.

Strukturen optimiert: Sichtbare Veränderungen bezüglich der Qualität im Verlaufe des zweijährigen Prozesses erkannten die Kitas auch anhand ihrer veränderten Strukturen. Alle vier Kitas gestalteten ihre Räumlichkeiten so um, dass Bildungsprozesse bei den Kindern vermehrt ermöglicht und herausgefordert werden. Sie ergänzten zudem die „Bildungsräume“ mit anregendem Material, welches für die unterschiedlichen Entwicklungsalter und individuellen Interessen der Kinder eine breitere Spielauswahl gestattet. Alle vier Einrichtungen vereinfachten gewisse Tagesabläufe, wie zum Beispiel die Nahrungszubereitung der Säuglinge oder den Zugang der Spiele für die Größeren. Zwei Kitas erarbeiteten einen Beobachtungsbogen auf der Basis der sechs Leitprinzipien sowie einen Kriterienraster für anregende Bildungsräume.

Verbesserte Kommunikation: Zwei Kitas stellen am Ende des Prozesses eine Veränderung der Kommunikation mit der Trägerschaft fest. Aufgrund verschiedener Anlässe mit den Vorgesetzten wurden Kommunikationsvorhaben und gemeinsame Zielvorstellungen neu formuliert. Alle vier Kitas liessen Eltern am Projekt teilhaben. An Elternabenden zum Orientierungsrahmen teilten die Eltern aufgrund der beobachtbaren Veränderung im Kitaalltag ihre Zufriedenheit mit: Sie lobten die stärkere Kind-Bezogenheit und den guten Teamgeist bei den Fachpersonen sowie die spürbar grössere Ruhe im Betrieb.

Notwendige Voraussetzungen für einen gelingenden Qualitätsentwicklungsprozess mit dem Orientierungsrahmen

Basierend auf den in diesem Projekt gemachten Erfahrungen lassen sich Schlussfolgerungen ziehen zu den Voraussetzungen für einen gelingenden Qualitätsentwicklungsprozess mit dem Orientierungsrahmen:

- Zu Beginn eines Qualitätsentwicklungsprozesses lohnt es sich, mit der Trägerschaft und allenfalls einer externen Fachperson eine sorgfältige Analyse der Ist-Situation zu machen und gemeinsam zu entscheiden, welche Veränderungen mit welchem Instrument angegangen werden sollen.
- Für die Qualitätsentwicklung mit dem Orientierungsrahmen wird vom Team und der Trägerschaft mutige Offenheit, lustvolles Mitwirken und eine Portion Eigenleistung vorausgesetzt, denn die Veränderung setzt dort an, wo die Kita steht und wird nicht in vorgegebenen Schritten absolviert.
- Eine aktive Mitarbeit von Geschäftsleitung und Trägerschaft unterstützt den Prozess positiv und gibt dem Team den notwendigen Rückhalt.
- Die Trägerschaft trägt das Projekt mit und sorgt für genügend zeitliche Ressourcen (d.h. auch teilweise Freistellung von Personen für die Arbeit am Projekt) und finanzielle Unterstützung.

- Ist eine Vertretung der Trägerschaft, der Leitung, des Teams und allenfalls der Eltern in eine Kern- bzw. Projektleitungsgruppe eingebunden, hilft dies einerseits, die Verankerung bei den Beteiligten voranzutreiben und zu unterstützen und andererseits die anstehenden Anliegen und Bedürfnisse rechtzeitig wahrzunehmen und einzubinden.
- Weil es letztendlich bei jedem Veränderungsprozess um das Wohl der Kinder geht, ist es angebracht, auch die Eltern angemessen in den Prozess einzubeziehen. Gerade der Orientierungsrahmen bringt auch Eltern viele Anregungen und Diskussionsstoff für ihren eigenen Erziehungsalltag und eignet sich daher hervorragend für den Austausch zwischen Kita und Elternschaft.

Der Orientierungsrahmen kann sowohl als Grundlage für einen Qualitätsentwicklungsprozess wie auch zur Sensibilisierung für zentrale Themen und Fragen in der Frühen Förderung als wertvolles Werkzeug dienen.

Auf Seite 103 finden Sie von derselben Autorin den Artikel „Der Orientierungsrahmen – eine Referenz für Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz“.

Weitere Informationen finden Sie unter folgenden Links:

- Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz: www.netzwerk-kinderbetreuung.ch/orientierungsrahmen.ch
- Kanton Zug, Familienergänzende Kinderbetreuung: www.zg.ch/private/gesundheit-und-soziales/familienerganzende-kinderbetreuung
- Bildungskrippen: www.bildungskrippen.ch
- Bildungs- und Lerngeschichten: www.mmi.ch/bildungsprojekt
- Quali-Kita, Qualitätslabel für Kindertagesstätten von kibesuisse: www.quali-kita.ch