



Staatsinstitut
für Frühpädagogik



Erfolgreiche Konzeptionsentwicklung leicht gemacht

Ein Orientierungsrahmen
für das Praxisfeld *Kindertageseinrichtung* in Bayern

Modul A:

**Konzeptionsentwicklung
als gesetzliche Aufgabe bayerischer Kitas**

IMPRESSUM

Herausgeber und Copyright

Staatsinstitut für Frühpädagogik
Winzererstrasse 9 (Eckbau Süd)
80797 München

Projektleitung, Konzeption und Gesamtverantwortung

Eva Reichert-Garschhammer

Autorenschaft, Redaktion und Begleitung

Eva Reichert-Garschhammer, IFP
(federführende Hauptautorin)

Dr. Jutta Lehmann, IFP

(Co-Autorin mehrerer Kapitel im Modul A: 1.1, 1.2, 3.3 a, b, d, 3.4 d, 4.1 a, b, d sowie im Modul C 1.2, 2.3a und 3.2 – Co-Autorin von Reflexionsfragen im Modul B, Kapitel 3.3, 4.3 – fachlich-redaktionelle Begleitung)

Gabriele Stegmann, Evangelischer KITA-Verband Bayern, Fachberatung

(Beitrag zur Konzeptionsbeauftragten im Modul A, Kapitel 3.4a – Autorin von Reflexionsfragen im Modul B zu mehreren Themen – Autorin der Methodensammlung in Modul C, Kapitel 2.4 – fachlich-redaktionelle Begleitung)

Netzwerk Konsultationseinrichtungen Bayern, jetzt Praxisbeirat am IFP

(Hauptautor der Reflexionsfragen in Modul B – fachlich-redaktionelle Begleitung)

Teilnehmende Kitaleitungen und Fachberatungen an den drei IFP-Workshops zur Konzeptionsentwicklung am 13. und 26.06.2007 sowie 05.05.2011

(fachliche Begleitung der Konzeption der Mustergliederung und des Orientierungsrahmens)

Teilnehmende Kitas, Fachberatungen und Fortbildner/innen an der Expertinnen-Anhörung zur Erprobungsversion des Orientierungsrahmens 2016/2017

(eingearbeitete Rückmeldungen zum Orientierungsrahmen)

Erste Auflage

15. Januar 2018

EINFÜHRUNG	4
Qualitätsentwicklung und -sicherung – Konzeptionsentwicklung als Grundstein	4
Konzeptionsentwicklung im Wandel.....	4
Begriffsklärung – Konzeption versus Konzept.....	5
Entstehung und modulare Gestaltung dieses Orientierungsrahmens	5
TEIL 1: WARUM JEDE KITA EINE EIGENE KONZEPTION BRAUCHT	7
1.1 Betriebserlaubnis- und Fördervoraussetzung.....	8
1.2 Rechtliche und fachliche Bedeutung	9
TEIL 2: WAS IN EINE (GUTE) KONZEPTION HINEIN GEHÖRT	13
2.1 Inhaltliche Vorgaben	14
a) Rechtlich-curriculare Grundlagen und Vorgaben.....	14
b) Trägervorgaben	15
c) Abstimmung auf die weiteren Regelwerke auf Kitaebene	16
2.2 Träger- und einrichtungsspezifische Ausrichtung	17
a) Konkretisierung anhand der lokalen Bedingungen	17
b) Ist- und Soll-Zustand im Blick	18
c) Begrenzung auf Kernpunkte	18
d) Darlegung des Einrichtungsprofils und der gelebten Praxis	19
2.3 Orientierung gebende Praxistools: Mustergliederung und inhaltliche Empfehlungen (Module B/C)	21
TEIL 3: WIE EINE GUTE KONZEPTION ENTSTEHT	22
3.1 Grundregeln – Erfolgsfaktoren.....	23
3.2 Breite Beteiligung.....	23
a) Gesamtes pädagogisches Team und Träger	24
b) Eltern und Kinder	25
c) Nichtpädagogisches Personal, Schule und weitere Partner	26
3.3 Bereitstellung ausreichender Ressourcen	27
a) Zeitliche Ressourcen	27
b) Personelle Ressourcen	28
c) Externe Unterstützung	29
d) Finanzielle Ressourcen	29
3.4 Schritt für Schritt zur guten Konzeption	30
a) Einstieg in den Arbeitsprozess	31
b) Konzeptionelle Diskussion	33
Ist-Zustand analysieren und reflektieren	33
Neuen Soll-Zustand entwickeln.....	36
Veränderungen erproben und reflektieren.....	37
EXKURS: Umgang mit Teamkonflikten	38
c) Verschriftlichung, Gestaltung und Abschluss	39
d) Regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung	41
3.5 Orientierung gebende Praxistools: Methoden- und Materialsammlung (Modul C).....	43
TEIL 4: WIE EINE KONZEPTION ANSPRECHEND GESTALTET WIRD.....	44
4.1 Die Konzeptionsschrift.....	45
a) Inhalts- und adressatengerechter Umfang	45
b) Professionelle Gestaltung	46
c) EXKURS: Umgang mit Kinderfotos und Kinderwerken	48
d) Vorlage und Veröffentlichung.....	50
4.2 Orientierung gebende Praxistools: Checklisten (Modul C)	51
TEIL 5: ANHANG	52
5.1 Zur Entstehung des Orientierungsrahmens.....	52
5.2 Literatur- und Abkürzungsverzeichnis	53

Einführung

Konzeptionsentwicklung als Aufgabe von Kindertageseinrichtungen wird seit Ende der 1990er Jahre in Deutschland thematisiert und praktiziert. Auslöser waren

- der Paradigmenwechsel für Kitas von der Betreuungseinrichtung zur Bildungseinrichtung und
- die flankierende *Qualitätsdebatte*, die in die vom Bundesfamilienministerium angestoßene *Nationale Qualitätsinitiative (NQI)* mündete.

Obgleich sich Konzeptionsentwicklung seit jener Zeit stark verändert hat, steckt dieses bedeutsame Thema noch immer in den Kinderschuhen.

Qualitätsentwicklung und -sicherung – Konzeptionsentwicklung als Grundstein

Konzeptionsentwicklung wurde von Anfang an als Grundstein der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas gesehen. Ende der 1990er Jahre gab es jedoch nur wenige Länder, deren Kitagesetze bereits Ziele und Grundsätze der Bildungs- und Erziehungsarbeit in der Kita näher regelten, und auch noch keine Bildungspläne. Damit war der inhaltliche Frei- und Spielraum bei der Konzeptionsentwicklung für jede Einrichtung unendlich groß.

Die Kitakonzeptionen aus jener Zeit hatten den Charakter einrichtungsspezifischer Bildungspläne. In abstrakter Weise beschrieben wurden darin die gesetzten Schwerpunkte, angestrebten Bildungsziele und pädagogischen Grundsätze, die Träger und Team für wichtig erachteten, sowie konkret die lokalen Bedingungen der Einrichtung. Orientierung bot die Fachliteratur zu den anerkannten pädagogischen Ansätzen (wie Situationsansatz, Montessori, Reggio, offene Arbeit) und den neueren fachlichen Entwicklungen.

Konzeptionsentwicklung im Wandel

Mit Einführung der Bildungspläne ab 2003 und deren Flankierung in den Kitagesetzen hat sich Konzeptionsentwicklung und deren Bedeutung grundlegend gewandelt.

Der Bundes- und die meisten Landesgesetzgeber entschieden, dass Konzeptionsentwicklung nun eine Pflichtaufgabe von Kitas ist, so auch in Bayern. Zugleich wurde deutlich, dass die Bildungspläne als verbindliche Bezugs- und Orientierungsrahmen die anspruchsvolle Aufgabe Konzeptionsentwicklung verändern und erleichtern:

- Die neu geschaffene Situation, dass die Bildungsziele und pädagogischen Handlungsgrundsätze in den rechtlich-curricularen Grundlagen klar beschrieben und verbindlich vorgegeben sind, hatte zur Folge, dass Kitakonzeptionen von nun an praxisorientiert abzufassen sind.
- In der pädagogischen Konzeption darzulegen ist die Art und Weise, wie das Kitagesetz und der Bildungsplan des Landes konkret umgesetzt werden und damit in erster Linie die gelebte Praxis. Der pädagogische Handlungsspielraum, den die Bildungspläne bei ihrer Umsetzung einräumen und belassen, ist weit, sodass jede Einrichtung ihr eigenes Profil entwickeln und in der Konzeption verankern kann.

Die Bildungspläne erhöhen zudem die Bedeutung und den Nutzen, die eine pädagogische Konzeption und der Prozess der Konzeptionsentwicklung für jede Einrichtung sowohl intern als auch in der Außenwirkung entfalten können. Den größten Nutzen erlangen Konzeptionen, wenn alle Beteiligten als Ko-Konstrukteure einbezogen sind. Diese breite Beteiligung hat der Gesetzgeber daher auch zur Vorgabe gemacht.

Begriffsklärung – Konzeption versus Konzept

Im Zuge der bundes- und landesgesetzlichen Verankerung der Konzeptionsentwicklung als verbindliche Kitaufgabe wurde entschieden, dass „Konzeption“ die korrekte Bezeichnung ist und nicht „Konzept“. In der Kitapraxis werden beide Begriffe oft noch synonym verwendet, ebenso von einigen Autor/innen in der Fachliteratur; andere grenzen sie klar voneinander ab.

Im Fokus für diese rechtliche Entscheidung stand der weitaus höhere fachliche Anspruch, der mit dem Begriff „Konzeption“ für Kitas verbunden ist (→ Tabelle 1).

Konzept ¹	Konzeption ²
<ul style="list-style-type: none"> • etwas Vorläufiges und noch wenig verbindlich • skizzenhafter Charakter • Entwurf • grobe Beschreibung der übergeordneten Schwerpunkte und/oder möglichen Ziele einer Einrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • verbindliche Grundlage für die pädagogische Arbeit • Ergebnis eines lebendigen Prozesses, in dem Kitateam, Träger, Eltern und Kinder alle für sie relevanten Bereiche diskutiert, festgehalten und weiterentwickelt haben • reflektierte und fundierte Darstellung aller relevanten Inhaltspunkte, die unter Einbeziehung geltender Leitbilder formuliert und mit dem theoretischen Wissen derjenigen verknüpft sind, die diese Konzeption verfasst haben

Tabelle 1: Unterschied Konzept und Konzeption

Entstehung und modulare Gestaltung dieses Orientierungsrahmens

Der bayerische Orientierungsrahmen ist das Ergebnis eines mehrjährigen Entwicklungs- und Verständigungsprozesses mit breiter Praxisbeteiligung, und beruht auch auf einer Auswertung von acht online verfügbaren Empfehlungen zur Konzeptionsentwicklung anderer Länder (→ 5.1).

Der Orientierungsrahmen zielt in erster Linie darauf ab, Kindertageseinrichtungen zu stärken,

- ihre *gesetzliche Aufgabe* Konzeptionsentwicklung effizient und erfolgreich zu bewältigen,
- sich dabei den *neuen fachlichen Herausforderungen* selbstbewusst und motiviert zu stellen und
- so eine *kontinuierliche Qualitätsentwicklung und -sicherung* zu gewährleisten.

Der Orientierungsrahmen richtet sich an alle Personen und Stellen, die im Praxisfeld Kita mit dem Thema Konzeptionsentwicklung befasst sind:

1. In der Aus-, Fort- und Weiterbildung tätige Dozent/innen und Referent/innen, die das pädagogische Kitapersonal für die Aufgabe Konzeptionsentwicklung qualifizieren
2. Fachberatungen und Pädagogische Qualitätsbegleitungen
3. Träger, Leitungen und pädagogische Fachkräfte von Kindertageseinrichtungen
4. Fachkräfte in den für Kitas zuständigen Aufsichtsbehörden und Bewilligungsstellen
5. Interessierte Eltern, vor allem Elternvertretungen in den Kitas.

Der Orientierungsrahmen setzt sich aus drei Modulen zusammen, die in drei Einzelheften erscheinen und aufeinander bezogen sind.

¹ vgl. Schlummer/Schlummer 2003; Krenz 2008; Graf/Spengler 2008; Jacobs 2009; Groot-Wilken 2011;

² vgl. Erath 2001; Hollmann/Benstetter, 2001; Schlummer/Schlummer 2003; Krenz 2004 – vgl. Brandenburg 2010, S. 4; Oberösterreich 2011, S. 11; Tiroler Landesregierung 2014, S. 3

Konzeptionsentwicklung als gesetzliche Aufgabe bayerischer Kindertageseinrichtungen

Modul A

Einführung

1. Warum jede Kita eine eigene Konzeption braucht
2. Was in eine Konzeption hinein gehört
3. Wie eine gute Konzeption entsteht
4. Wie eine Konzeption ansprechend gestaltet wird
5. Anhang

Modul A gibt Hinweise zu allen rechtlichen, organisatorischen und konzeptionellen Fragen rund um die gesetzliche Aufgabe Konzeptionsentwicklung. Die Hinweise beziehen sich auf erfolgreich erprobte Handlungsweisen, die eine Konzeptionsschrift und Prozessgestaltung auf qualitativ hohem Niveau garantieren. Die Lesbarkeit und praktische Handhabbarkeit werden durch folgende Gestaltungselemente erhöht:

- Tabellarische Überblicke (blau)
- Infokästen (grün)
- Praxis-Tipps (rot)

Um das **Modul A** im Sinne eines Nachschlagewerks auch punktuell lesen zu können, wurde bewusst eine gewisse Redundanz in den Ausführungen herbeigeführt.

Inhaltliche Empfehlungen entlang der Mustergliederung

Modul B

Hinweise zum Praxiseinsatz

1. Struktur und Rahmenbedingungen unserer Einrichtung
2. Orientierungen und Prinzipien unseres Handelns
3. Übergänge des Kindes im Bildungsverlauf – kooperative Gestaltung und Begleitung
4. Pädagogik der Vielfalt – Organisation und Moderation von Bildungsprozessen
5. Kompetenzstärkung der Kinder im Rahmen der Bildungs- und Erziehungsbereiche
6. Kooperation und Vernetzung – Anschlussfähigkeit und Bildungspartner unserer Einrichtung
7. Unser Selbstverständnis als lernende Organisation
8. Rahmung der Konzeption: Vorworte – Anhang
9. Quellenangaben zu den rechtlich-curricularen Kitakonzeptionsgrundlagen in Bayern

Modul B gibt inhaltliche Empfehlungen entlang der entwickelten Mustergliederung für Kitakonzeptionen, die zu jedem Inhaltspunkt folgenden Aufbau aufweisen:

- Rechtsgrundlagen
- Curriculare Grundlagen
- Reflexionsfragen zur Umsetzung
- Evtl. weiterführende Evaluationsinstrumente und Literaturempfehlungen

Praxistoolbox zur Konzeptionsentwicklung

Modul C

1. Vorgaben zur Konzeptionsentwicklung für bayerische Kindertageseinrichtungen (rechtlich/curricular)
2. Werkzeuge (Tools) für den Prozess „Konzeptionsentwicklung“
3. Werkzeuge (Tools) für das Produkt „Konzeptionsschrift“
4. Fachliteratur zur Konzeptionsentwicklung

Modul C versteht sich als Serviceteil, der alle wichtigen Werkzeuge, Instrumente und Materialien (= Tools) zur Umsetzung der Aufgabe Konzeptionsentwicklung zusammenträgt. Er beinhaltet

- Checklisten
- Material-Sammlungen und
- eine umfangreiche Methoden-Sammlung.

Teil 1: Warum jede Kita eine eigene Konzeption braucht

1.1 Betriebserlaubnis- und Fördervoraussetzung

Zu den geeigneten und unverzichtbaren Maßnahmen, die pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen kontinuierlich sicherzustellen und weiterzuentwickeln, zählen:

1. Entwicklung und Einsatz einer *pädagogischen Konzeption* als Grundlage für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags
2. Einsatz von *Instrumenten und Verfahren zur Evaluation* der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung (vgl. § 22a Abs. 1 SGB VIII, Art. 19 Nr. 2 BayKiBiG).

Der Gesetzgeber hat damit klar entschieden, dass Konzeptionsentwicklung der Grundstein für die notwendige Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas ist. Damit Konzeptionsentwicklung in jeder Kita geschieht, hat er sowohl die Erteilung der benötigten Betriebserlaubnis als auch den Anspruch auf staatliche Förderung an die Vorlage einer Konzeption gekoppelt (→ Tabelle 2).

Erteilung einer Betriebserlaubnis	Anspruch auf staatliche Förderung in Bayern
§ 45 Abs. 3 SGB VIII	Art. 19 Nrn. 2 und 3 BayKiBiG
Mit dem <i>Antrag auf eine Betriebserlaubnis</i> hat der Kitaträger die <i>Konzeption</i> der Einrichtung <i>vorzulegen</i> , damit die Voraussetzungen für deren Erteilung überprüft werden können.	Der <i>Förderanspruch</i> von Kindertageseinrichtungen in Bayern setzt voraus, dass der Träger <ul style="list-style-type: none"> • die <i>pädagogische Konzeption</i> der Einrichtung in geeigneter Weise <i>veröffentlicht</i> und • seiner eigenen träger- und einrichtungsbezogenen pädagogischen Konzeption die Grundsätze der Bildungs- und Erziehungsarbeit und die Bildungs- und Erziehungsziele (Art. 13 BayKiBiG) zugrunde legt.

Tabelle 2: Konzeptionsvorlage als Erlaubnis- und Fördervoraussetzung für Kitas in Bayern

Gesamtverantwortung des Kitaträgers

Für *Kitaträger* ist die Vorlage einer Konzeption als Erlaubnis- und Fördervoraussetzung somit eine zu erfüllende gesetzliche Pflichtaufgabe. Bei deren Wahrnehmung sind Inhalts- und Verfahrensvorgaben zu beachten, wenn sie eine staatliche Förderung erhalten wollen: Im Rahmen seiner Gesamtverantwortung hat der Träger dafür zu sorgen, dass das pädagogische Personal in seiner Einrichtung eine Konzeption entwickelt, vorlegt und in Kooperation mit dem Elternbeirat regelmäßig fortschreibt anhand der rechtlich-curricularen Vorgaben und diese als verbindliche Arbeitsgrundlage umsetzt. Die im Modul C enthaltene Checkliste *Trägeraufgabe Konzeptionsentwicklung* informiert über die Qualitätsziele und deren Erreichung aus Trägersicht.³

Praxis-Tipp

Wenn Sie als Träger eine neue Einrichtung eröffnen, dann nutzen Sie die Möglichkeit, mit der zuständigen Aufsichtsbehörde folgendes Vorgehen zu vereinbaren:

- Vorerst wird ein *vorläufiges pädagogisches Konzept* mit dem Erlaubnis Antrag eingereicht, das von Leitung und Träger erarbeitet worden ist.
- Die Betriebserlaubnis wird mit der Auflage versehen, spätestens nach 1 Jahr eine *qualifizierte Konzeption* nachzureichen, an dessen Erstellung Team, Eltern und Kinder beteiligt waren.⁴

Der Bedeutungsunterschied zwischen Konzept und Konzeption kommt in der Startphase stets zum Tragen und wird durch dieses Vorgehen allen zugleich auch bewusst gemacht.

³ vgl. Fthenakis u.a. 2003, S. 49 ff

⁴ entnommen aus MTK 2014, S. 4

Schlüsselrolle der Kitaleitung

Der Träger delegiert seine Verantwortung, dass eine Konzeption erstellt und umgesetzt wird, in der Regel an die *Kitaleitung* und gesteht ihr die dafür notwendigen Ressourcen und ausreichend Autonomie zu. Die Leitung hat im Prozess der Konzeptionsentwicklung die *Schlüsselposition* inne, denn sie trägt die Verantwortung für den Prozess und die Beteiligung:

- Sie ist der Motor dieses Prozesses, d.h. sie initiiert diesen, bezieht das ganze Team mit ein, plant mit dem Team die nächsten Schritte, motiviert die Teammitglieder immer wieder, sorgt für die Sicherung der Ergebnisse und behält den Überblick.
- Sie trägt nach Verabschiedung der Konzeption die Gesamtverantwortung für deren praktische Umsetzung im Kitaalltag sowie für deren kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung – auch mit Beteiligung der Eltern und der Kinder.⁵

Praxis-Tipp

Achten Sie als Träger bei der Aufgabendelegation an Ihre Einrichtung darauf, der Leitung und dem Team ausreichend *Autonomie* und Ressourcen bei der Entwicklung der pädagogischen Konzeption zuzugestehen.

Auf diese Weise bringen Sie Ihre „*Wertschätzung* gegenüber der geleisteten Arbeit und der Professionalität der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des Einrichtungsteams“⁶ zum Ausdruck.

1.2 Rechtliche und fachliche Bedeutung⁷

Mit der Entwicklung und Vorlage einer träger- und einrichtungsspezifischen pädagogischen Konzeption erfüllen Kindertageseinrichtungen nicht nur die rechtlichen Anforderungen. Sie lösen damit zugleich viele positive Effekte aus, die die Einrichtung in ihrem Innen- und Außenverhältnis sowie alle Beteiligten direkt betreffen. Als verbindliche Arbeits- und Kooperationsgrundlage

- richtet sich die Konzeption an verschiedene Adressaten (Kitateam, Eltern, Träger, Jugendamt, Aufsichtsbehörde, Öffentlichkeit) und
- sie erfüllt mehrere Funktionen, wie z.B. Qualitätsentwicklung, Profilbildung, Orientierung, Öffentlichkeitsarbeit.

Konzeptionsentwicklung ist ein *eigenständiger Prozess* der Qualitätssicherung und -entwicklung. Er geschieht auf der Grundlage der rechtlich-curricularen Vorgaben und erfordert eine breite Beteiligung und Verständigung. Am Ende dieses Prozesses steht eine *Konzeptionsschrift*. Diese legt verbindlich, transparent, verständlich und überprüfbar dar und fest,

- wie die Kita die in Bayern *rechtlich-curricular vorgegebenen Bildungsgrundsätze und -ziele* unter Beachtung der lokalen Bedingungen in ihrer gelebten pädagogischen Praxis umsetzt,
- welcher *Qualitätsstandards* sich die Einrichtung dabei verpflichtet,
- welche *Maßnahmen* sie für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Sicherung ihrer pädagogischen Qualität ergreift und welche Veränderungen sie als nächste angehen wird.

Die Konzeption dokumentiert das gemeinsam vereinbarte Leitbild, die Grundlagen und Regeln, die nach innen Verbindlichkeit erhalten und nach außen besser kommuniziert werden können.

⁵ vgl. auch Brandenburg 2010, S. 12; BeKi 2015, S. 10; KTK/Caritas Münster 2014, S. 9

⁶ entnommen aus BeKi 2015, S. 8

⁷ In das Kapitel maßgeblich eingeflossen sind Aussagen aus: Tirol 2014, S. 9; Oberösterreich 2011, S. 13; BeKi 2015, S. 8, 10; KTK/Caritas Münster 2014, S. 7f; Brandenburg 2010, S. 4 f.

Bedeutung der Konzeption nach Innen (→ Tabelle 4)

Für die *Leitungsebene* ist die Konzeption die wichtigste Arbeitsgrundlage mit klaren Zielvorgaben, mit der sie die Einrichtung nach innen führen und strukturieren und nach außen sicher vertreten kann. In *rechtlicher Hinsicht* ist die Konzeption für die Leitungsebene *Vertragsgrundlage*, mit allen pädagogischen Fachkräften⁸ und Eltern, um ihre verbindliche Beachtung als Arbeits- und Kooperationsgrundlage zu gewährleisten (→ Tabelle 3).

Konzeption als fester vertraglicher Bestandteil	
im Arbeitsvertrag mit allen pädagogischen Fachkräften	Regelung des Einverständnisses der pädagogischen Kraft mit der geltenden Konzeption <ul style="list-style-type: none"> als Einstellungsvoraussetzung, die als <i>verbindliche Arbeitsgrundlage</i> zu beachten ist
im Bildungs- und Betreuungsvertrag mit allen Eltern	Regelung des Einverständnisses der Eltern mit der geltenden Konzeption <ul style="list-style-type: none"> als Aufnahmebedingung, die als <i>verbindliche Kooperationsgrundlage</i> zu beachten ist an die die <i>Bevollmächtigung des Kitateams</i> für die Bildungs- und Erziehungsarbeit mit dem Kind geknüpft ist

Tabelle 3: Rechtliche Bedeutung der Konzeption

Die Funktion als *verbindliche Arbeits- und Kooperationsgrundlage* verleiht der Konzeption im Innenverhältnis einen *zentralen Stellenwert*, der zugleich mit einem hohen Nutzen für alle Beteiligten verbunden ist. Dieser nachweislich hohe Nutzen einer Konzeption für alle tritt jedoch erfahrungsgemäß nur dann ein, wenn

- an der Konzeptionsentwicklung der Träger, das Gesamtteam, die Eltern und auch die Kinder beteiligt waren und
- sich dadurch möglichst alle Betroffenen mit ihr weitgehend identifizieren⁹.

Bedeutung der Konzeption nach Außen (→ Tabelle 5)

Mit der Erstellung einer individuellen, träger- und einrichtungsbezogenen Konzeption hat jede Kindertageseinrichtung die Chance, ihr *spezifisches Profil* nach außen hin zu verdeutlichen,

- ihre pädagogische Ausrichtung, ihr Angebotsspektrum und ihr Netzwerk für Außenstehende transparent zu machen und
- sich dadurch von anderen Einrichtungen abzuheben.

Die Konzeption ist als *Visitenkarte* ein zentrales Element der Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung. Mit ihrer inhaltlichen Darstellung und ihrer gestalterischen Aufmachung (z.B. Layout) vermittelt sie einen bleibenden Eindruck über das Profil der Einrichtung.

Dieser *Wirkung* sollten sich Träger und Team bewusst sein, wenn sie ihre Entscheidungen zur Gestaltung der Konzeptionsschrift (→ 4.1b) bereits zu Beginn des Konzeptionsentwicklungsprozesses treffen.

⁸ Der Begriff „pädagogische Fachkräfte“, der im Orientierungsrahmen durchgängig verwendet wird, schließt auch die pädagogischen Ergänzungskräfte stets mit ein

⁹ vgl. BeKi 2015, S. 8

Bedeutung der Konzeption – nach Innen	
Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtbarmachen der in der Kita geteilten pädagogischen Grundüberzeugungen sowie fachlichen Standards und Visionen • gelebter Werterahmen und -konsens, Ethos der Einrichtung (corporate identity) • stimmiger konzeptioneller Rahmen und roter Faden für die pädagogische Arbeit
Team	<p>Orientierung und Sicherheit im pädagogischen Alltag</p> <ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame verbindliche Grundlage und Richtlinie für die Organisation, Gestaltung und Dokumentation des pädagogischen Arbeitsalltags • Orientierungsrahmen in Entscheidungssituationen, bei neuen Herausforderungen • Entlastung, weil die Konzeption vor einer ständigen Neudefinition der pädagogischen Arbeit und einer täglichen Verständigung über alle Einzelheiten schützt <p>Grundlage für eine gute kollegiale Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Identifikationsgrundlage mit der Einrichtung und deren Profil • Erleichterung der komplexen Abstimmungsprozesse im Team, wodurch mehr Zeit für die konkrete Alltagsgestaltung gewonnen wird • Erleichterung der kollegialen Teamarbeit und Unterstützung der Gruppenöffnung • Korrektiv bei kollegialen Konflikten und unterschiedlichen Positionen
Träger und Leitung	<p style="text-align: center;">Wichtiges Führungsinstrument in Bezug auf folgende Prozesse:</p> <p>Team- und Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • sachliche, transparente Grundlage zur Überprüfung der Leistung des Personals • Unterstützung der Personalentwicklung, eines optimalen Personalmanagements (z.B. Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs der einzelnen Mitarbeiter/innen) • Erleichterung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen – für beide Seiten • umfassende Orientierung über die gemeinsamen Ziele, Aufgaben und das pädagogische Einrichtungsprofil für neue Mitarbeiter/innen • bessere Identifizierung und konkretere Formulierung von Fragen, unklaren Punkten • raschere Verständigung über tägliche Routinen und pädagogische Inhalte <p>Qualitäts- und Teamentwicklung der Einrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundlage und Maßstab für die kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität, da die Konzeption nur für begrenzte Zeit gültig ist und daher regelmäßig reflektiert, evaluiert und fortgeschrieben wird • Unterstützung der regelmäßigen Teamreflexion der eigenen pädagogischen Arbeit im Hinblick auf die vereinbarten Ziele <p>Schaffung eines positiven Betriebsklimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • zufriedenes und effektiv arbeitendes Personal und evtl. Rückgang der Fluktuation • hohe Transparenz für Eltern und Rückgang von Elternbeschwerden • eigene Entlastung durch Selbstregulierung der Einrichtung
Eltern	<p>Grundlage für die Entwicklung einer Bildungspartnerschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations- und Kooperationsangebot an Eltern • Wahrnehmung und Anerkennung ihrer Bedürfnisse und Kompetenzen • Einbeziehung der Eltern als Experten und gleichwertige Partner im Bildungsprozess ihrer Kinder und im Qualitätsentwicklungsprozess der Kita • mehr konzeptionelle Beteiligung der Eltern
Kinder	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung und Sicherheit (z.B. Inhalt und Umfang ihrer Partizipationsrechte) • Stärkere Berücksichtigung ihrer aktuellen Lebenswelten, Interessen und Kompetenzen • Erleben motivierter päd. Fachkräfte und einer anregungsreichen Lernumgebung • Steigerung der individuellen Unterstützung und Begleitung

Tabelle 4: Bedeutung, Wirkung und Nutzen der Konzeption im Innenverhältnis

Bedeutung der Konzeption nach außen	
Einrichtung	<p>Sichtbarmachen des spezifischen Einrichtungsprofils, was im Kitawettbewerb für die eigene Existenzsicherung unverzichtbar ist</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitenkarte und Aushängeschild der Einrichtung • Spiegelbild der gelebten pädagogischen Praxis • Ausweis der Professionalität, pädagogischen Arbeitsqualität und Innovationskraft <p>Schaffung von Verlässlichkeit, dass das in der Konzeption Dargestellte von allen Beteiligten erwartet werden kann</p>
Team	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Selbstbewusstseins der Teammitglieder beim Auftreten nach außen und beim Vertreten der Einrichtung in der Öffentlichkeit • bessere Kommunizierbarkeit der Aspekte, welche das Einrichtungsprofil und die gelebte pädagogische Praxis auszeichnen, gegenüber Eltern und externen Partnern • Erleichterung der Zusammenarbeit mit Eltern und externen Partnern, die Einblicke in die pädagogische Praxis der Kita erhalten
Träger und Leitung	<p>Gute Öffentlichkeitsarbeit für die Einrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> • wichtigster Beitrag für ein positives Image der Einrichtung • transparente Auskunft über Besonderheiten und inhaltliche Schwerpunkte der Einrichtung • Konkurrenzfähigkeit der eigenen Kita durch qualitativ hochwertige Arbeit <p>Verdeutlichung des einzigartigen, unverwechselbaren Profils und der individuellen Qualität der Einrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Qualitätsansprüche der Einrichtung nach außen • Sicherstellung und Angebot hoher Qualitätsstandards <p>Erleichterung der Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter/innen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ableitung der Anforderungen an neue Mitarbeiter/innen aus der Konzeption • Bestandteil von Stellenausschreibungen, die auf die aktuelle Kita-Konzeption und dessen „Mittragung“ als Einstellungsvoraussetzung verweisen • Unterstützung der Personalauswahl
Eltern	<p>Wichtiger Anhaltspunkt und Orientierungshilfe bei der Entscheidung, ihr Kind dieser und keiner anderen Kita anzuvertrauen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Studium der online verfügbaren Konzeptionen</i> der Kitas im Einzugsgebiet, um das für sie und ihr Kind passende Angebot zu wählen zu können gerade auch mit Blick darauf, dass es in immer mehr Kommunen eine zentrale Anmelde- und Platzvergabeverfahren (online) vorsehen • <i>wichtige Quelle</i>, um umfassende Informationen über eine Einrichtung und ihr individuelles, spezifisches Angebot für Kinder und Familien zu erhalten • <i>Einblick</i> in das pädagogische Selbstverständnis und in die Gründe, warum eine Kita ihre Arbeit so gestaltet, wie sie sie gestaltet • <i>Möglichkeit des Abgleichs</i> der eigenen Erwartungen mit dem beschriebenen pädagogischem Angebot der Einrichtung
Kooperationspartner	<p>Informationsquelle, über eine Einrichtung, über ihre pädagogischen Arbeitsweisen und ihr individuelles, spezifisches Angebot</p>

Tabelle 5: Bedeutung, Wirkung und Nutzen der Konzeption Außenverhältnis

Teil 2: Was in eine (gute) Konzeption hinein gehört

2.1 Inhaltliche Vorgaben

Als verbindliche Arbeitsgrundlage für Träger, Team und Eltern ist die pädagogische Konzeption einer Kita ein Regelwerk. Als Regelwerk steht sie in vielfältigen Wechselbeziehungen zu

1. den *übergeordneten Regelwerken auf Bundes-, Landes- und Trägerebene*, die bei der Konzeptionsentwicklung als verbindliche Grundlage zu beachten sind (z.B. rechtlich-curriculare Grundlagen, Vorgaben des kommunalen bzw. freien Rechtsträgers der Kita)
2. den *gleichgeordneten eigenen Regelwerken auf Kitaebene* (z.B. Kita-Ordnung/Satzung, Bildungs- und Betreuungsvertrag mit Eltern, Qualitätshandbuch), die wegen Schnittstellen einer Abstimmung und Bezugnahme bedürfen (Was ist wo wie sinnvollerweise zu regeln?).

Aufgrund dieser rechtlichen Einbettung muss jede Konzeption auf die Regelwerke, die auf über- und gleichgeordneter Ebene die Konzeptionsentwicklung tangieren, abgestimmt sein.

a) Rechtlich-curriculare Grundlagen und Vorgaben

Der gesetzliche Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag von Kitas ist heute auf verschiedenen Ebenen verbindlich geregelt und wird auf Landesebene durch Bildungspläne und ggf. weitere Curricula konkretisiert. Die für bayerische Kitas verbindlich geltenden rechtlich-curricularen Grundlagen, die bei der Konzeptionsentwicklung zum Tragen kommen, zeigt Tabelle 6 auf.

Rechtliche Grundlagen	Einschlägige internationale Rechtsgrundlagen
	<p>UN-Konventionen über</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Rechte des Kindes (UN-KRK) • die Rechte der Menschen mit Behinderungen (UN-BRK) • den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen <p>Europäischer und Deutscher Qualifikationsrahmen zum lebenslangen Lernen (EQR/DQR)</p>
	Einschlägige nationale Rechtsgrundlagen
	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesebene (z.B. SGB VIII, BKSG) • Landesebene – Bayern (BayKiBiG, AVBayKiBiG)
Curriculare Grundlagen	<p>Curricula, die in Bayern die rechtlichen Grundlagen für Kitas konkretisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bayerische Leitlinien für die Bildung und Erziehung von Kindern bis zum Ende der Grundschulzeit – Bayerische Bildungsleitlinien (BayBL 2012) • Bayerischer Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung (BayBEP 2005/2017) • BayBEP-Handreichung Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern bis 3 Jahren (U3-Handreichung zum BayBEP 2010) <p>Die BayBL sind das Fundament des BayBEP und der U3-Handreichung zum BayBEP und werden durch diese beiden Curricula für den Kitabereich näher ausgeführt. Die Kurzfassung der BayBL ist daher dem BayBEP vorangestellt.</p>

Tabelle 6: Rechtlich-curriculare Grundlagen für bayerische Kitas

Bei der Entwicklung, Überprüfung und Fortschreibung pädagogischer Kita-Konzeptionen stehen die bundes- und landesgesetzlichen *Inhaltsvorgaben* im Fokus, die in den letzten Jahren stetig gewachsen sind (→ Tabelle 7). Gründe für diese Entwicklung sind:

- der hohe Stellenwert der frühen Bildung und der Bildungsqualität von Anfang an,
- die Einführung der Bildungspläne in allen bundesdeutschen Ländern
- die Zunahme internationaler Rechtsgrundlagen, die für das gesamte Bildungswesen gelten.

Konzeption als	Bundesrechtliche Inhaltsvorgaben (§ 45 Abs. 2 und 3 Nr. 1 SGB VIII)
Erlaubnisvoraussetzung	<p>Notwendige Angaben zur Überprüfung der gesetzlichen Erlaubnisvoraussetzungen für den Kitabetrieb, die das Wohl der Kinder in der Kita gewährleisten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erfüllung der räumlichen, personellen, fachlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen für den Betrieb, die dem Zweck und der Konzeption der Einrichtung entsprechen 2. Unterstützung der gesellschaftlichen und sprachlichen Inklusion und eines gesundheitsförderlichen Lebensumfelds in der Einrichtung sowie Ermöglichung der gesundheitlichen Vorsorge und medizinischen Betreuung der Kinder (z.B. Medikamentengabe) 3. Anwendung von geeigneten Verfahren der Beteiligung und der Beschwerdemöglichkeit in persönlichen Angelegenheiten, um die Rechte von Kindern in der Einrichtung zu sichern (Partizipation als Kinderrecht) <p>Auskunft über weitere Maßnahmen der Qualitätsentwicklung/-sicherung in der Kita</p>
Förder voraussetzung	<p>Landesrechtliche Inhaltsvorgaben (Art. 19 Nrn. 2, 3 BayKiBiG, § 14 Abs. 2 AVBayKiBiG)</p> <p>Der eigenen träger- und einrichtungsbezogenen Konzeption zugrunde zu legen sind die <i>Grundsätze</i> der Bildungs- und Erziehungsarbeit und die Bildungs- und Erziehungs<i>ziele</i>, wie sie im BayKiBiG formuliert und in der AVBayKiBiG näher ausgeführt sind.</p> <p>Die Erfüllung der Bildungs- und Erziehungsaufgaben orientiert sich an den Inhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • der BayBL • des BayBEP und • der U3-Handreichung zum BayBEP. <p>Auf der Basis der BayBL ist der BayBEP die Grundlage auch für die Horte.</p>

Tabelle 7: Bundes- und landesrechtliche Inhaltsvorgaben an Konzeptionen bayerischer Kitas

Die Curricula für bayerische Kitas verstehen sich als verbindlich zu beachtende Bezugs- und Orientierungsrahmen für die Normauslegung (BayKiBiG, AVBayKiBiG), Konzeptionsentwicklung und pädagogische Alltagsgestaltung in Kooperation mit Eltern und anderen Partnern im Sinne guter Praxis. Sie sind eine wichtige Ressource, weil sie diese Prozesse erleichtern.

b) Trägervorgaben

Trägerspezifische Vorgaben sind bei der Erarbeitung einer Konzeption stets zu beachten. Je klarer diese vom Träger formuliert werden und je mehr sie den rechtlich-curricularen Grundlagen und Vorgaben entsprechen, umso nachhaltiger können sie in die Haus-Konzeptionen integriert und in die Praxis umgesetzt werden. Durch ein eigenes Leitbild oder eine Rahmenkonzeption für ihre Kitas können Träger ihr institutionelles und pädagogisches Selbstverständnis und ihren Werterahmen darlegen. Auf diese Weise geben Träger ihren Einrichtungen eine klare und verbindliche Orientierung vor und verdeutlichen und schärfen zugleich ihr eigenes Profil.

Hauskonzeption für jede Kita ¹⁰

Trägerleitbilder bzw. Rahmenkonzeptionen können niemals hauseigene Konzeptionen ihrer Einrichtungen ersetzen. In der Hauskonzeption ist jedoch auf das Trägerleitbild bzw. die Rahmenkonzeption an den passenden Stellen Bezug zu nehmen.

Soweit Trägerleitbilder mit den rechtlich-curricularen Vorgaben in Widerspruch stehen, sind letztere vorrangig zu beachten. Dieser Vorrang kommt vor allem beim Leitbild und bei der Schwerpunktsetzung zum Tragen (→ 2.2d).

¹⁰ Entnommen aus: Oberösterreich 2011, S. 9; BeKi 2015, S. 11; vgl. MTK 2014, S. 8

c) Abstimmung auf die weiteren Regelwerke auf Kitaebene

Auf der Einrichtungsebene zu beachten ist das Zusammenspiel der Kitakonzeption mit den weiteren gleichgeordneten Regelwerken, die jeweils unterschiedlichen Zwecken dienen.

Zusammenspiel mit dem Qualitätshandbuch

Ein Qualitätshandbuch ist eine weitere sinnvolle Arbeitsgrundlage für die Qualitätsentwicklung und erleichtert u.a. die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen. Neben der Beschreibung von Führungs- und Unterstützungsprozessen enthält es vertiefende *Prozessbeschreibungen* und *Standards für Schlüsselsituationen im Kitaalltag* (z.B. Essens-, Wickel-, Bring- und Abholsituationen, Entwicklungsgespräche mit Eltern), die laufend zu aktualisieren und fortschreiben sind.

Die Unterschiede – Konzeption & Qualitätshandbuch ¹¹

Eine Einrichtungskonzeption wird durch ein Qualitätshandbuch nicht ersetzt, sondern ergänzt, da es einen anderen Zweck verfolgt:

- Die Konzeption schafft die notwendige Grundlage, auf denen die Prozessbeschreibungen im Qualitätshandbuch aufbauen.
- Umgekehrt gehören detaillierte Prozessbeschreibungen in das Qualitätshandbuch und nicht in die Konzeption, da sich diese durch kurze und prägnante Ausführungen auszeichnet.

Zusammenspiel mit der Kita-Ordnung/Satzung und dem Bildungs- und Betreuungsvertrag

In Konzeptionen werden häufig Aspekte beschrieben, deren richtiger Standort die genannten Regelwerke wären und nicht die Konzeption. Dies gilt insbesondere für Punkte wie

- Anmelde- und Aufnahmeverfahren,
- Höhe der Elternbeiträge gestaffelt nach Buchungszeiten und ggf. Einkommen,
- Verhalten in Krankheitsfällen, bei Infektionen, Unfällen.

Die Verantwortung einer *Kita* für ein Kind ist ein von den Eltern übertragenes Recht (vgl. § 1 Abs. 1, 2 SGB VIII). Diese Rechtsübertragung erfolgt im Rahmen des Bildungs- und Betreuungsvertrags mit den Eltern. Der einfachste und schnellste Weg, die Verantwortung für ein Kind auf das Kitapersonal und externe Dritte (z.B. Vorkurslehrkräfte) zu übertragen, ist das Einverständnis der Eltern mit der geltenden Kita-Konzeption. Dessen Erteilung ist daher Aufnahmebedingung und Vertragsbestandteil (→ 1.2).

Vollmachtübertragung an das Kitateam für jedes Kind – Anforderung an die Konzeption

Eine Bevollmächtigung des Kitapersonals für die pädagogische Arbeit mit dem Kind erfolgt nur insoweit, als die Kitaaufgaben in der Konzeption für Eltern konkret, transparent und verständlich dargelegt werden. Dies ist oft nicht oder nur unzureichend der Fall (z.B. kindbezogene Bildungs- und Entwicklungsdokumentation, Kooperationsaufgabe *Vorkurs Deutsch 240* mit der Schule¹²).

Konzeptionen müssen daher inhaltlich so konkret gefasst sein, damit alle für die pädagogische Arbeit benötigten Vollmachten für ein Kind auch tatsächlich übertragen werden.

Zusammenspiel mit der Homepage

Die Kita-Homepage, auf der alle Kitaregelwerke zum Download bereitgestellt werden können, ist eine zentrale Plattform zur Veröffentlichung und Bekanntmachung der Konzeption. Höchste Vorsicht zu walten ist dabei im *Umgang mit Kinderfotos* (→ 4.1c).

¹¹ auch BeKi 2009, S. 11

¹² **Orientierung gebendes Beispiel:** *Formulierungsvorschlag*, wie sich in der Konzeption die *Kooperation Kita und Grundschule* beim Übergang in die Schule und beim Vorkurs darlegen lässt, in der Handreichung „Vorkurs Deutsch in Bayern (Modul C)“

2.2 Träger- und einrichtungsspezifische Ausrichtung

Jede Einrichtung hat ihre eigene träger- und einrichtungsspezifische Konzeption, d.h. keine Konzeption gleicht der anderen. Eine einrichtungsspezifische Konzeption in diesem Sinne

- transportiert und verdeutlicht das spezielle Profil, das die Einzigartigkeit jeder Einrichtung und ihrer pädagogischen Praxis unterstreicht,
- schafft mit ihren verbindlichen Aussagen die eigentliche Grundlage für die pädagogische Arbeit und stützt und sichert die Bildungs- und Erziehungsarbeit in der Einrichtung ab (vgl. BayBEP 2016, S. 27).

Von diesen Grundgedanken geht der bayerische Gesetzgeber aus. Mit seiner landesgesetzlichen Vorgabe, anhand der rechtlich-curricularen Grundlagen eine eigene träger- und einrichtungsspezifische Konzeption zu entwickeln und zu veröffentlichen, verdeutlicht er, „dass Individualität gefragt ist, dass Ausgangspunkt die jeweilige Einrichtung und die mit ihr lebenden Menschen sind. Erst in diesem fachlichen Kontext bekommt eine pädagogische Konzeption einen Sinn und kann zum lebendigen Begleiter jeder Einrichtung werden. Sie dient dann zugleich als verbindliche Arbeitsgrundlage, als Spiegelbild der Tätigkeit, als Aushängeschild und Visitenkarte der Kita.“¹³

a) Konkretisierung anhand der lokalen Bedingungen

Die pädagogische Arbeit in Kitas gestaltet sich immer im Kontext der rechtlich-curricularen Grundlagen. Diese sind so weit gefasst, dass jede Einrichtung ihre pädagogische Konzeption und Praxis individuell entwickeln kann entsprechend der lokalen Bedingungen, ihrem spezifischen pädagogischen Profil und den Erwartungen von Träger, Leitung und Team, Eltern und Kinder. Die Berücksichtigung der *lokalen Bedingungen* ist weit zu verstehen, da sie vielfältige Facetten umfasst (→ Tabelle 8). An erster Stelle stehen die Kinder und Familien, da das Angebot pädagogisch und organisatorisch an deren Bedürfnisse zu orientieren ist (§ 22a Abs. 3 Satz 1 SGB VIII).

Kinder und Familien	<i>Kinder- und Familienorientierung</i> bei der Gestaltung des pädagogischen Angebots <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse, Kompetenzen, Interessen und Erwartungen • Lebenssituation und Lebenslagen – soziale Ressourcen
Einzugsgebiet	<i>Sozialraumorientierung</i> , da der Sozialraum die Lebenssituationen und Bildungsmöglichkeiten der Kinder beeinflusst <ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungsstruktur und soziale Situation • Infrastruktur für Kinder und Familien
Kitaträger	<i>Trägerorientierung</i> anhand der Trägervorgaben an seine Kitas <ul style="list-style-type: none"> • Träger-Leitbild – Rahmenkonzeption • QM-Handbuch
Kitateam	<i>Ressourcen und Potentiale im Team</i> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung, Zusatzausbildungen • Erfahrungen, Kompetenzen, Talente, Stärken und Interessen
Kitastruktur und -praxis	<i>Einrichtungssituation</i> und Umsetzungsstand der rechtlich-curricularen Grundlagen <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe, Öffnungszeiten und räumliche Gegebenheiten • pädagogische Praxis, Elternkooperation, lokales Netzwerk • Implementierung von QM-Systemen, pädagogischer Ansätze • Verfügbarkeit und Nutzung externer Unterstützungssysteme (z.B. Fachberatung)

Tabelle 8: Definition der lokalen Bedingungen

¹³ KTK/Caritas Münster 2014, S. 8 mit Verweis auf Schlummer/Schlummer 2003, S. 26

b) Ist- und Soll-Zustand im Blick

Aus der Rechtslage, wonach Entwicklung und Vorlage einer Konzeption Grundstein der Qualitätssicherung und -entwicklung ist, ergibt sich, dass Konzeptionen aus der *Qualitätsperspektive* zu erstellen sind. Pädagogische Qualität, wie sie in den rechtlich-curricularen Grundlagen für bayerische Kitas definiert ist, leitet sich konsequent vom Kind ab, d.h. von seinen Kinderrechten, physischen und psychischen Grundbedürfnissen. Eine aus der Qualitätsperspektive formulierte Konzeption informiert darüber, wie tatsächlich qualitativ gut gearbeitet wird und welche weiteren Qualitätsziele wann und wie erreicht werden sollen. Sie ist damit auch Maßstab für deren Erreichung¹⁴ und den weiteren Qualitätsentwicklungsprozess. Sie beschreibt somit

- nicht nur den *IST-Zustand der pädagogischen Praxis*, den Spiegel des Erreichten im Sinne einer fachlich begründeten Standortbestimmung und Qualitätsfeststellung (*Warum arbeiten wir so und nicht anders? Wo stehen wir?*),
- sondern auch den *angestrebten SOLL-Zustand*, die zukunftsorientierte Vision, die der pädagogischen Qualitätsentwicklung in der Einrichtung zugrunde liegt (*Wo wollen wir hin?*). Die geplanten Veränderungen (Entwicklungsvorhaben) sind in der Konzeption zu thematisieren.

c) Begrenzung auf Kernpunkte

Die Konzeption enthält verbindliche Aussagen, die alle gesetzlichen Inhaltsvorgaben konkretisierend darlegen, die pädagogische Praxis in Kita absichern und deren Reflexion und Überprüfung für alle Beteiligten jederzeit ermöglichen (→ Tabelle 9).

Eine Konzeption enthält verbindliche Aussagen über: ¹⁵	
Die Grundlagen	Die Konzeption nimmt Bezug auf die rechtlich-curricularen Grundlagen, die Trägervorgaben und die lokalen Bedingungen.
Das Selbstverständnis	Hierbei handelt es sich um Auftrag, Identität und Geschichte des Trägers und der Einrichtung, woraus sich Angebot und Zielgruppe ableiten: Wer sind wir? Wozu sind wir da? Was wollen wir?
Die Grundorientierung	Das <i>Leitbild</i> und die (pädagogische) Grundorientierung des Trägers und der Einrichtung geben Auskunft über Werte und Haltung, das <i>Bild vom Kind</i> sowie das <i>Verständnis von Bildung und Erziehung</i> . Die pädagogische Ausrichtung und die daraus resultierenden methodischen Prinzipien und Schwerpunktsetzungen leiten sich davon ab.
Die gelebte Praxis und konkretes Handeln	Die Konzeption spiegelt die gelebte Praxis wieder. Pädagogische Ziele, Standards und deren Umsetzung im Alltag werden konkret beschrieben und dadurch nachvollzieh- und überprüfbar.
Das Miteinander	Die Konzeption erfasst Art, Bedeutung und Vielschichtigkeit der Zusammenarbeit. Sie schafft Bewusstsein für das Führungsverständnis und für die Kommunikation und Kooperation im Team, mit dem Träger, den Eltern und den relevanten Bildungspartnern.
Die Qualitätsentwicklung	Die Konzeption enthält auch Angaben zu den Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -feststellung in der Einrichtung (so v.a. die Weiterentwicklung der Konzeption, der Einsatz von Evaluationsverfahren und deren Zusammenspiel). ¹⁶

Tabelle 9: Verbindliche Konzeptionsinhalte zur Orientierungs- und Prozessqualität

¹⁴ vgl. Brandenburg 2010, S. 4

¹⁵ Quellen: Tirol 2014, S. 8 und BeKi 2015, S. 13

¹⁶ vgl. BeKi 2015, S. 10

Aus der Qualitätsperspektive lassen sich die Inhalte im Wesentlichen in die Bereiche der Struktur-, Orientierungs- und Prozessqualität unterteilen. Der strukturelle Teil steht größtenteils fest, denn er beschreibt die äußeren Rahmenbedingungen. Der pädagogische Teil (Orientierungs- und Prozessqualität) hingegen ist eine besondere Herausforderung¹⁷:

- Während sich die *Strukturqualität* in der Konzeption anhand der Fakten prägnant darstellen lässt, ist die *Orientierungs- und Prozessqualität* ein unendlicher Ozean, bei dessen Beschreibung man sich leicht verlieren kann. Bei deren Beschreibung „spiegeln sich das Haus und die Arbeit, geprägt und durchdacht von den wirkenden Personen“.¹⁸
- Mit Blick auf die komplexe Kitapraxis und einen handhabbaren Seitenumfang braucht es eine *inhaltliche Begrenzung auf Eck- und Kernpunkte*, zu denen jede Kitakonzeption Stellung bezieht und verbindliche Aussagen trifft (→ Tabelle 9). Wie sich diese Eck- und Kernpunkte anhand der rechtlich-curricularen Grundlagen für bayerische Kita gliederungstechnisch aufbereiten lassen zeigt die Mustergliederung auf (→ 2.3, Module B und C).

d) Darlegung des Einrichtungsprofils und der gelebten Praxis

Mit ihrer Konzeptionsschrift schafft sich jede Einrichtung ein unverwechselbares Profil.¹⁹ Über sie erhalten alle relevanten Personen und Institutionen transparent und verbindlich Auskunft über das Einrichtungsprofil und dessen Besonderheiten, die auf Basis der geltenden Vorgaben und Leitbilder auf die lokalen Bedingungen zugeschnitten sind:

- Was zeichnet unsere Einrichtung aus und macht sie einzigartig und unverwechselbar?
- Was sind die aufgrund unserer Stärken selbst gesetzten inhaltlichen Schwerpunkte?
- Was ist uns in unserer gemeinsamen pädagogischen Arbeit wichtig?²⁰

Leitbild und Profil enthalten Aussagen zur Identität und Einzigartigkeit der Einrichtung. Sie geben Orientierung, unterstützen das Image, fördern den Zusammenhalt und müssen mit den rechtlich-curricularen Vorgaben vereinbar sein:

- Im *Leitbild einer Organisation* geht es um das zugrunde liegende Menschen- und Weltbild. Es beschreibt kurz und prägnant die Werte, mit denen den Menschen begegnet wird.²¹
- Das *Einrichtungsprofil* ist ein von der Kita selbst gesetzter inhaltlicher Schwerpunkt (oder auch mehrere), der in Übereinstimmung mit dem Leitbild umgesetzt wird.²¹

Eine Liste mit *Indikatoren*, die ein *Einrichtungsprofil* auszeichnen, findet sich im Modul C (3.1). Im Wesentlichen sind es vier Merkmale, an denen sich das Profil festmachen lässt:

1. Das Leitbild, das als übergeordneter Bestandteil die Haltungen und Werte beschreibt
2. Selbst gesetzte inhaltliche Schwerpunkte und deren Gewichtung, die Kontur geben
3. Darlegung der gelebten Praxis, die immer einzigartig ist
4. Ergebnis breiter Verständigung, das die Handschrift aller Beteiligten trägt (→ 3.2).

Inhaltliche Schwerpunktsetzung

Viele Kitas arbeiten nach einem besonderen pädagogischen Ansatz bzw. setzen einen oder gar mehrere Schwerpunkte in ihrer Arbeit. In den Konzeptionen wird dies oft nicht deutlich genug widergespiegelt, dies ergab eine wissenschaftliche Konzeptionen-Analyse in Berlin.²²

¹⁷ vgl. Salzburg, 2007, S. 6

¹⁸ Salzburg 2007, S. 7

¹⁹ vgl. Krenz 2013

²⁰ vgl. BeKi 2015, S. 6; KTK/Caritas Münster 2014, S. 7 f.; Tirol 2014, S. 3; Oberösterreich 2011, S. 11; Salzburg 2017, S. 6

²¹ vgl. Fialka 2009

²² BeKi 2015

Pädagogische Schwerpunktsetzungen in Kitakonzeptionen²³

Zu den Schwerpunkten, die in Konzeptionen deutscher Kitas am meisten genannt werden, zählen:

1. **Orientierung an anerkannten pädagogischen Ansätzen** (z.B. offene Arbeit, Situationsansatz, Montessori-, Reggio-, Wald- oder Waldorfpädagogik)
2. **Trägerspezifisches Profil** (z.B. religionspädagogische bzw. weltanschaulich orientierte Ansätze)
3. **Besondere Betonung bestimmter Bildungsbereiche** (z.B. sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit, aber auch Bewegung, Gesundheit, Musik oder Naturwissenschaften)

Wenn sich Kitas für besondere Ansätze/Schwerpunkte entscheiden bzw. ein besonderes Profil aufgrund der Trägerschaft besitzen, sind diese fachlich gut und fundiert zu begründen und anschaulich darzustellen²⁴. Die Notwendigkeit einer Begründung resultiert aus der Einhaltung der rechtlich-curricularen Grundlagen und der gebotenen Kinder-, Familien- und Sozialraumorientierung der pädagogischen Ausrichtung und Angebotsgestaltung.

Praxis-TIPP⁵⁴

Warum arbeiten wir so und nicht anders? Achten Sie darauf, bei der Begründung ihrer pädagogischen bzw. trägerspezifischen Profilbildung folgende Aspekte besonders hervorzuheben:

- Vereinbarkeit mit den curricularen Grundlagen (BayBL/BayBEP) und einem zeitgemäßen, wissenschaftlich fundierten Qualitätsverständnis sowie
- Bedeutung der Schwerpunktsetzung für Kinder und Eltern.

Wenn Sie in ihrer Einrichtung z.B. den *Ansatz der offenen Arbeit* bevorzugen, sind die Vorteile der Gruppenöffnung und Altersmischung in der Konzeption deutlich zu machen. Auch bei der Arbeit mit eher altershomogenen Gruppen lassen sich altersübergreifende Aktivitäten anbieten und somit das gemeinsame Aufwachsen von älteren und jüngeren Kindern unterstützen.

Besonders profilbildend ist es, wenn Sie in Ihrer Einrichtung *gute Elemente aus verschiedenen pädagogischen Ansätzen in Konzeption und Praxis miteinander verbinden und neu zusammensetzen*. Dies kommt in der Kitapraxis vergleichsweise häufig vor.

Wenn Kitas bestimmte Bildungsbereiche besonders betonen, so ist zugleich darauf zu achten, dass in der Konzeption die anderen rechtlich-curricular vorgegebenen Bildungsbereiche nicht vernachlässigt werden oder außer Acht bleiben.

Inhaltliche Schwerpunktsetzung im Kontext des Bildungsplans

Inhaltliche Schwerpunktsetzung bedeutet – im Umgang mit den Bildungsbereichen – nur Gewichtung und nicht mehr Auswahl, seitdem es Bildungspläne für den Elementarbereich gibt.

Bei ihrer Umsetzung geht es

- nicht um ein Abarbeiten der Bildungsbereiche,
- sondern vor allem um bereichsübergreifende Bildungsaktivitäten, die das vernetzte Lernen insbesondere in Alltagssituationen und Projekten betonen.

In der Konzeption ist es nicht erforderlich, jeden Bildungsbereich einzeln darzustellen.

Die Aspekte der einzelnen Bildungsbereiche können auch zusammenhängend dargelegt werden. Wichtiger ist zu beschreiben, wie sich die Bildungsbereiche in der pädagogischen Praxis gegenseitig durchdringen, und dies anhand ein paar aussagekräftiger Beispiele zu veranschaulichen.

Auch *Demokratieorientierung* ist ein pädagogisches Profil, wenn Partizipation im Kitaalltag überdurchschnittlich hoch gewichtet wird, was z.B. bei *offener Arbeit* regelmäßig der Fall ist.

²³ vgl. BeKi 2015, S. 12

²⁴ in Anlehnung an BeKi 2015, S. 12, 21 und 37

Darlegung der gelebten Praxis

Die Konzeption beschreibt das institutionelle und pädagogische Selbstverständnis einer Kita auf der Basis gelebter Praxis. Sie zeigt auf, wie die Einrichtung den gesetzlichen Bildungsauftrag konkret umsetzt. Wesentlich ist, dass aus der Konzeption erkennbar zu entnehmen ist, wie in der jeweiligen Einrichtung tatsächlich gearbeitet wird, und sie nicht bloß Absichtserklärungen enthält.²⁵ In der Konzeption vorrangig zu beschreiben sind daher die Art und Weise, wie die curricularen Vorgaben (BayBL, BayBEP, U3-Handreichung zum BayBEP) in der pädagogischen Handlungspraxis der Einrichtung konkret und qualitativ gut umgesetzt werden. Dies geschieht

- unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kinder und ihrer Familien vor Ort.
- auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und
- in Übereinstimmung mit den rechtlich-curricularen Grundprinzipien.

Beanstandung von Konzeptionen ohne Praxisbezug

Konzeptionen mit fehlendem bzw. geringem Praxisbezug sind beliebig austauschbar und deshalb zu beanstanden. Sie

- lassen unsichtbar, in welcher Weise sich Angebot und Praxis in der jeweiligen Einrichtung an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien orientieren, und
- entziehen sich damit auch einer Fortschreibung, weil sie abstrakt und unverbindlich bleiben.

Aufsichtsrechtlich beanstandet werden können daher insbesondere solche Konzeptionen,

- die sich z.B. auf die Wiedergabe ausgewählter BayBEP-Aussagen beschränken und damit BayBEP-Kurzfassungen sind,
- bei denen es offensichtlich ist, dass primär aus Fachbüchern entnommene Theorien oder aus Konzeptionen anderer Kitas abgeschrieben worden ist, ohne eigene Überlegungen anzustellen.²⁵

2.3 Orientierung gebende Praxistools: Mustergliederung und inhaltliche Empfehlungen (Module B/C)

Das Herzstück dieses Orientierungsrahmens sind die *Mustergliederung* für die (Weiter-) Entwicklung von Kitakonzeptionen (→ Modul C: 1.2) und die *inhaltlichen Empfehlungen entlang dieser Mustergliederung* (→ Modul B), deren zentrales Steuerungselement – auf Wunsch der beteiligten Praxis – diskussionsanregende Reflexionsfragen sind.

Beide Praxistools geben Orientierung und Unterstützung bei der Strukturierung der Konzeption und der Ausgestaltung der einzelnen Kapitel. Sie verstehen sich als Anregung und nicht als Vorgabe. Im Ländervergleich geht Bayern mit beiden Tools neue Wege.

Konzeptionsentwicklung, die allen rechtlich-curricularen Grundlagen angemessen Rechnung trägt, stellt hohe Anforderungen an die Inhaltsqualität einer Konzeption. Eine Mustergliederung für Kitakonzeptionen²⁶, die im Sinne dieser Grundlagen konzipiert ist, erweist sich als sinnvolle und notwendige Unterstützung der Praxis, dies hat der Praxistest deutlich gezeigt. Die Mustergliederung, die diesem Orientierungsrahmen zugrunde liegt, ist das Ergebnis

- einer Auswertung trägerspezifischer Mustergliederungen, die seit BayBEP-Einführung von verschiedenen Verbänden vorgelegt worden sind, und
- einer trägerübergreifenden Verständigung mit Kitaleitungen und Fachberatungen sowie mit dem Praxisbeirat am IFP (früher: Netzwerk Konsultationseinrichtungen).

²⁵ vgl. Depuis 2001

²⁶ Bayern ist das einzige Land, das einer Mustergliederung den Vorzug gibt. In den einschlägigen Handreichungen aller anderen Länder werden thematische Bausteine definiert, die jede Kita frei und flexibel zusammensetzen kann.

Teil 3: Wie eine gute Konzeption entsteht

3.1 Grundregeln – Erfolgsfaktoren

Konzeptionsentwicklung ist ein kontinuierlicher, dynamischer und niemals abgeschlossener Prozess. Bei dessen Realisierung sind bestimmte Grundregeln zu beachten, die als *Gelingens- und Erfolgsfaktoren für die Prozessgestaltung* und damit als Qualitätskriterien zu verstehen sind.

Grundregeln bei der Konzeptionsentwicklung²⁷

1. Eine *gute Konzeption* berücksichtigt alle gesetzlichen Inhaltsvorgaben und ist zugleich individuell und einmalig (→ Teil 2).
2. An der Konzeption arbeitet das *gesamte Team*.
3. Die *Erstellung* einer Konzeption ist ein *Prozess* und benötigt *Zeit*.
4. Die *einzelnen Schritte* erfordern eine bestimmte Reihenfolge.
5. *Fachliches Wissen* bildet die *Grundlage* einer Konzeption.
6. Eine Konzeption bedarf *regelmäßiger Überprüfung und Fortschreibung*.

Als pädagogische Arbeitsgrundlage hat die Konzeption einen hohen Verbindlichkeitscharakter für Träger, Team und Eltern. Voraussetzungen für ihre erfolgreiche Entwicklung sind daher²⁸

1. die Mitwirkungsmöglichkeit für alle Teammitglieder und deren Bereitschaft dazu,
2. die Beteiligung des Trägers, der Eltern und Kinder,
3. die Bereitstellung von ausreichend Ressourcen, insbesondere von genügend Zeit, und
4. das Treffen klarer Absprachen über Setting, Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung.

Wie sich diese Voraussetzungen realisieren lassen, wird im Folgenden dargestellt.

3.2 Breite Beteiligung

Bei der Erarbeitung der inhaltlichen Bereiche der Konzeption ist ein intensiver Kommunikations- und Verständigungsprozess anzustreben, an dem Träger, Team, Eltern, Kinder und der Kooperationspartner Schule beteiligt sind. Diese breite Beteiligung an der Konzeptionsentwicklung ist in Bayern gesetzliche Vorgabe (→ Tabelle 10).

Art. 14 BayKiBiG	„Die <i>pädagogische Konzeption</i> wird vom Träger in enger Abstimmung mit dem pädagogischen Personal und dem Elternbeirat fortgeschrieben.“
Art. 10 BayKiBiG	„Kinder sollen entwicklungsangemessen an <i>Entscheidungen</i> zum Einrichtungsalltag und zur <i>Gestaltung der Einrichtung</i> beteiligt werden, wozu auch die Konzeptionsentwicklung zählt.“
Art. 15 Abs. 2 Satz 3 BayKiBiG	„Die pädagogischen Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen und die Lehrkräfte an den Schulen sollen sich regelmäßig über ihre pädagogische Arbeit informieren und die <i>pädagogischen Konzepte</i> aufeinander abstimmen.“

Tabelle 10: Vorgaben zur Beteiligung an der Konzeptionsfortschreibung nach BayKiBiG

Verbindliche Aussagekraft zu pädagogischen Inhalten, Zielsetzungen und Prozessen kann eine Konzeption nur einlösen, wenn sie das Ergebnis gemeinsamer Auseinandersetzung und Vereinbarung ist.²⁹ Dies gilt auch für alle weiteren positiven Effekte, die mit der Entwicklung und Vorlage einer Konzeption einhergehen können (→ 1.2). Zu Bedeutung und Wirkung der Einbeziehung der verschiedenen Beteiligten und den Formen ihrer Beteiligung gibt es folgendes Wissen.

²⁷ in Anlehnung an Bendt/Erler 2008 – zitiert in LJA Brandenburg 2010, S. 14

²⁸ vgl. Schlummer 2003, S. 82; Oberösterreich 2011, S. 20; KTK/Caritas Münster 2014, S. 10

²⁹ vgl. LJA Brandenburg 2010, S. 2, Tiroler Landesregierung 2014, S. 3, KTK/Caritas Münster 2014, S. 9.

a) Gesamtes pädagogisches Team und Träger

Die Einbeziehung des gesamten Teams in die Konzeptionsentwicklung gilt als entscheidender Erfolgsfaktor für die Akzeptanz der erarbeiteten Konzeption und den Wandel des Teams zur *lernenden Gemeinschaft* und der Kita zur *lernenden Organisation*. Mit ihren Stärken und Fähigkeiten tragen die Teammitglieder zur Konzeptionserstellung bei. Sie bringen ihre Kenntnisse und Erfahrungen in der pädagogischen Arbeit ein und beschreiben diese im Rahmen der Konzeption nachvollziehbar für andere³⁰; zugleich können sie ihre Ideen und Vorstellungen zur Weiterentwicklung einbringen und verwirklichen. Gelingende Teamarbeit im Rahmen der Konzeptionsentwicklung trägt zur Qualitätsverbesserung der Einrichtung maßgeblich bei (vgl. BayBL Kap. 7 A.).

mögliche Beteiligungsformen

- Auftaktveranstaltung mit dem Gesamtteam, um die Prozessorganisation zu vereinbaren
- Zeitplanung für Konzeptionsentwicklungsprozess, die Orientierung gibt und die Motivation stärkt
- Klausurtag und Sitzungen mit dem Gesamtteam, um sich mit Grundfragen (z.B. Bild vom Kind) und weiteren Prinzipien der BayBL/BayBEP-Philosophie auseinanderzusetzen
- Bildung kleiner Arbeitsgruppen/Fachteams, die im Prozess Verantwortung für bestimmte Themen/Fachgebiete übernehmen, ggf. auch Textentwürfe für die jeweiligen Konzeptionskapitel erstellen³¹

Effekte der Beteiligung des Gesamtteams

- Anstoß eines intensiven Meinungsaustausches
- Entwicklung einer Partizipations-, Kommunikations- und konstruktiven Streitkultur im Team
- Sichtbarmachung der unterschiedlichen Kompetenzen, Stärken und Ressourcen im Team
- Entstehung einer gemeinsamen beruflichen Identität und pädagogischen Haltung im Team
- Stärkung der Lern- und Weiterentwicklungsfähigkeit des Teams, des Vertrauens, der gegenseitigen Unterstützung und des Zusammenhalts im Team
- direkte Einsetzbarkeit der Erfahrungen und erworbenen Kompetenzen aus dem Konzeptionsentwicklungsprozess im Kitaalltag
- Unterstützung einer vernetzten Umsetzung zusammenhängender Themen im Alltag (z.B. Sprachbildung, Qualitätsentwicklung, Grundsätze früher Bildung)
- Stärkung des Selbstbewusstseins aller Teammitglieder für ihre Arbeit und damit ihrer Motivation, Arbeitszufriedenheit und Professionalität
- Entstehung eines gemeinsamen Verantwortungsgefühls im Team für das gesamte Haus

Praxis-Tipp

Bilden Sie themenbezogene Arbeitsgruppen bzw. Fachteams.

Auf diese Weise wird es möglich, in den Diskussions- und Schreibprozess *alle* Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Stärken und Interessen einzubeziehen. Wenn diese Fachteams auch bei der Umsetzung der Konzeptionsinhalte bestehen bleiben, wird der Weg frei für

- einen stärkenorientierten Personaleinsatz,
- die Intensivierung einer gruppenübergreifenden Arbeitsweise im Kitaalltag
- einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Lernumgebung im Sinne von inklusiver Bildung.

Der Träger steht in der Verantwortung, sich am Prozess der Konzeptionsentwicklung aktiv einzubringen und zu beteiligen. Seine Beteiligungsmöglichkeiten sind vielfältig (→ Infokasten).

³⁰ vgl. KTK/Caritas Münster 2014, S. 9 f

³¹ vgl. Jacobs 2009, S. 34

mögliche Beteiligungsformen³²

- Erarbeitung und Pflege eines Träger-Leitbilds bzw. einer -Rahmenkonzeption als Orientierung für die Hauskonzeptionen
- Vorab-Gespräch mit der Leitung, um die gegenseitigen Erwartungen zu klären, und eine Kommunikationsstruktur festzulegen (wer informiert wen zu welchem Zeitpunkt)
- Bereitstellung der zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen für die Konzeptionsentwicklung anhand der Zeit-, Dienst- und Finanzplanung, die ihm von der Kita-Leitung vorgelegt werden
- Sicherstellung einer fachlichen Beratung und Unterstützung des Teams (z.B. Entsendung der Fachberatung) und ggf. Teilnahme an konzeptionellen Diskussionen mit dem Team
- Rückmeldung zum Konzeptionsentwurf, den die Leitung vorlegt, und Genehmigung

b) Eltern und Kinder

Im Sinne der in BayBL/BayBEP postulierten Bildungspartnerschaft ist der Elternbeirat an der Konzeptionsfortschreibung stets zu beteiligen (Art. 14 BayKiBiG). Träger und Leitung der Kita haben hierfür einen geeigneten organisatorischen Rahmen zu schaffen. Anzustreben ist, dass über den Elternbeirat hinaus **alle Eltern** ihre Ziele, Standpunkte und Fähigkeiten in den Prozess der Konzeptionsentwicklung einbringen können (z.B. Elternbefragung) und auch an der Umsetzung der Konzeption im Kitalltag beteiligt sind (→ Infokasten und Modul C: 1.2).

Mögliche Beteiligungsformen der Eltern

- Information, dass die Konzeption fortgeschrieben wird, zu Prozessbeginn
- Elternbefragung zur Wahrnehmung des Ist-Zustands und zu ihren Erwartungen an den Soll-Zustand
- frühzeitige Klärung mit Eltern, ob es zusätzlich auch einer Kurzkonzeption für Eltern bedarf
- Reflexion und Fortschreibung des Kapitels „Bildungspartnerschaft mit Eltern“ mit dem Elternbeirat, dabei gemeinsame Definition der Rolle der Elternvertretung für das Konzeptionskapitel
- Vorstellen und Diskussion weiterer Teilbereiche der Konzeption mit Eltern (z.B. Elternbeiratssitzung, die allen Eltern offen steht, Elternabend, Klausurtage mit Eltern)
- Einbezug der Eltern in den Abstimmungs- und Gestaltungsprozess der Konzeptionsschrift (z.B. Vorlage des Entwurfs der Konzeptionsschrift, zu dem Eltern Rückmeldung geben können)

Effekte der Elternbeteiligung

Die gesetzliche Verpflichtung der Elternbeteiligung an konzeptionellen Fragen ist eine große Chance:

- positive Veränderung der Zusammenarbeit zwischen Eltern und Team
- stärkere Orientierung des Kita-Angebots an den Bedürfnissen der Kinder und Familien
- Entdeckung der Eltern mit ihren vielfältigen Kompetenzen und Netzwerken als wertvolle Ressource für die Einrichtung (z.B. fachspezifisches Wissen, Grafik-, Schreibkompetenz)
- häufige Entwicklung von kreativen, einfachen und effektiven Lösungen zusammen mit Eltern.

Durch Rückmeldungen von Eltern geraten auch Themen als erläuterungs- und diskussionswürdig in den Blick, die sonst als selbstverständlich vorausgesetzt würden.³³

Praxis-Tipp

Nutzen Sie die jährliche Elternbefragung, zu der jede bayerische Kita gesetzlich verpflichtet ist (Art. 19 Nr. 2 BayKiBiG), als Einstieg in die Elternbeteiligung.

Als Maßnahme der Qualitätsentwicklung ermöglicht sie, die Wünsche, Bedürfnisse, Einschätzungen und Anregungen der Eltern systematisch zu erfassen (*Was läuft bereits gut? Was können wir*

³² vgl. auch BeKi 2015, S. 8

³³ vgl. Jacobs 2009, S. 28

künftig besser machen? Welche Wünsche und Anregungen haben Sie als Eltern?). Sie bietet die Chance, mit Eltern in einen gemeinsam verantworteten Qualitätsentwicklungsprozess der Kita einzutreten und ihnen daran aktive Einflussnahme zuzugestehen. Dies gelingt umso besser, je mehr Qualitätsaspekte der Fragebogen inhaltlich thematisiert.

Elternbeteiligung ist ein anspruchsvoller Prozess, der wachsen muss. Manche Eltern favorisieren eine Pädagogik, die im Widerspruch zum BayBEP und dessen Prinzipien steht (z.B. Programme, Arbeitsblätter, keine Medien- bzw. digitale Bildung in der Kita). Um Eltern gegenüber mit rechtlich und fachlich fundierten Argumenten die pädagogischen Ziele und Inhalte anschaulich darzustellen, braucht es ein gutes fachliches Standing, d.h. das Team muss gesichert dastehen.

Im Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit von Kitas stehen die Kinder. Entwicklungsangemessene Beteiligungsformen der Kinder an der Konzeptionsfortschreibung ermöglichen es, die Kinder auch hier Partizipation erleben zu lassen.³⁴

Praxis-Tipp

Nutzen Sie auch Kinderbefragungen als Chance, Ihre Einrichtung weiterzuentwickeln, und als Bildungsprozess mit den Kindern, für den es keine zusätzlichen Zeitressourcen braucht und der die Kinder in vielen Kompetenzen fordert und stärkt (z.B. „Das mag ich, das mag ich nicht“; „Was ist mir persönlich wichtig?“). **Auch Kinderbeteiligung ist anspruchsvoll, muss wie Elternbeteiligung wachsen.** Sie darf sich nicht auf Alltagsbeobachtungen der Kinder beschränken. Direkte Beteiligungsformen setzen auf den Dialog mit den Kindern

mögliche Beteiligungsformen der Kinder³⁵

- Alltagsbeobachtung der Kinder (z.B. Themeninteressen, Raumnutzung, Umgang mit Regeln)
- Aufgreifen von Impulsen, die Kinder einbringen (z.B. Wunsch nach mehr Projekten, Ausflügen) und Themenspeicher mit konzeptionsrelevanten Kinderaussagen und -zeichnungen anlegen
- Kinderkonferenzen zu bestimmten Themen (wie Räume, Spielmaterial, Getränke, Tagesablauf, Projekte, Regeln, tiergestützte Pädagogik), um ihre Meinungen und Wünsche zu erfragen und Abstimmungen herbeiführen
- Kinderinterviews (z.B. Themen von Kindern mit Bildkarten, Smileys bewerten lassen)
- Einladung der Kinder, Feedback zu ihrer Kita zu geben (z.B. Kinder fotografieren die Kita, erzählen den Tagesablauf, beschreiben ihre Betreuer, schreiben Lerngeschichten für das Gruppenteam, erstellen eine Ressourcenblume für die Einrichtung, reflektieren ihre Kitazeit)
- Plakat-Erstellung über die Kinderrechte mit den Kindern für die Konzeption, dabei werden die Kinderrechte mit ihnen besprochen, diskutiert und anhand von Bildern veranschaulicht
- Einholen der Einwilligung auch bei den Kindern, ob Fotos von ihnen in der Konzeptionsschrift veröffentlicht werden dürfen (→ 4.1c)

Effekte der Kinderbeteiligung³⁶

- regelmäßige Gewinnung interessanter und wichtiger Erkenntnisse über die eigene Arbeit
- Stärkung der Kinder insbesondere in ihrer Partizipations-, Sprach- und Sozialkompetenz

c) Nichtpädagogisches Personal, Schule und weitere Partner

Bei der Entwicklung konzeptioneller Standards zum Thema Ernährung und Hygiene ist es notwendig, das hauswirtschaftliche Personal stets zu beteiligen.

³⁴ vgl. Lehmann 2010

³⁵ Ergebnisse einer Fortbildung mit Kitaleitungen des ev. KiTA-Verbands Bayern in 2016, geleitet von Gabriele Stegmann und Christine Krijger-Böschchen; vgl. auch Jacobs 2009, S. 24 ff

³⁶ vgl. auch KTK/Caritas Münster 2014, S. 9 f)

Bei allen Konzeptionskapiteln, die Kooperationsaufgaben betreffen (z.B. Übergang in Schule, Bildungspartnerschaften mit externen Partnern, soziale Netzwerkarbeit bei Kindeswohlgefährdung, Vorkurs Deutsch im Bildungsbereich Sprache), sind die jeweiligen Partner wie Schule oder Fachdienste einzuladen, sich zu beteiligen (z.B. Beteiligung an der konzeptionellen Diskussionsphase, gemeinsame Entwicklung von Kooperationsstandards, Abstimmung von Textentwürfen).

3.3 Bereitstellung ausreichender Ressourcen

Erfolgreiche Konzeptionsentwicklung braucht Klarheit, unter welchen Bedingungen dieser kontinuierliche Prozess abläuft. Über die persönliche Unterstützung hinaus ist es daher notwendig, dass der Träger in Absprache mit der Leitung die für diesen Prozess erforderlichen zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen sicher- und bereitstellt (→ 1.1, 2.1b; Modul C: 1.2).

a) Zeitliche Ressourcen

Jedes Kitateam ist aufgefordert, die Konzeption regelmäßig – möglichst jährlich – zu evaluieren und bei Bedarf fortzuschreiben (BayBEP 2016, S. 27). Es ist daher Aufgabe der Leitung, einen realisierbaren Zeitplan zu erstellen, damit sich das Team mit der Konzeption und mit einzelnen Themen vertieft auseinandersetzen und in die gemeinsame Reflexion und Diskussion gehen kann (→ Tabelle 11).

Zeitraumen	<p>Es lässt sich kein für alle Kitas idealer Zeitrahmen empfehlen, da Ausgangslage und Stand der Kita-Konzeptionen sehr unterschiedlich sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> Für die Motivation des Teams ist es wichtig, dass für einen Konzeptionsentwicklungsprozess ein überschaubarer Zeitraum angesetzt wird, der <i>in der Regel 9-15 Monate</i> umfasst.³⁷ Prozesse, die sich über mehrere Jahre hinziehen (z.B. 2 Jahre), sind meist wenig zielführend. Der <i>Endzeitpunkt für die Veröffentlichung</i> ist bereits zu Prozessbeginn festzulegen.
Arbeitstreffen des Teams	<p>Für die zeitliche Prozessgestaltung sind zusammenhängende Zeiträume meist effektiver. Daher ist zu prüfen, ob auch Planungs- und evtl. Schließtage der Einrichtung hierfür genutzt werden können.³⁸ Für die Arbeitstreffen des Teams braucht es daher eine gute Zeitplanung, wofür es klare <i>Empfehlungen</i> gibt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Einplanung von 1-2 Schließtagen pro Jahr</i> als Konzeptions- und Klausurtag für das Gesamtteam, um Themen, Ziele und Maßnahmen eingehend zu diskutieren, über die Eltern rechtzeitig zu informieren sind <i>Kürzere, aber häufigere Arbeitstreffen des Gesamtteams, d.h. feste Einheiten in den Teamsitzungen</i> (z.B. alle 3-4 Wochen à 2 Stunden), die strukturierend wirken, das Team „bei der Stange“ halten, den Zusammenhalt fördern und jedem Teammitglied den Überblick über den aktuellen Arbeitsstand sichert <i>Weiterarbeit in den eingesetzten Kleingruppen</i> anhand der vereinbarten Aufträge
Beteiligung	<p>Für die Eltern- und Kinderbeteiligung braucht es keine zusätzlichen Zeitressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elternbeteiligung findet statt im Rahmen der regulären Treffen (Elternbeiratssitzung, Elternabend) und der regulären Elternbefragung oder auch durch Eltern-Einladung zu den Teamsitzungen zur Konzeptionsentwicklung. Kinderbeteiligung geschieht direkt im pädagogischen Alltag und wird gestaltet als partizipativer Bildungsprozess.

Tabelle 11: Zeitplanung und Zeitbedarf für den Konzeptionsentwicklungsprozess³⁹

³⁷ vgl.: 6-12 Monate (Brandenburg 2010, S. 15); 1 Jahr (Salzburg 2007, S. 5), mind. 1 Jahr (Oberösterreich 2011, S. 20)

³⁸ vgl. Lehmann 2010

³⁹ siehe auch: Oberösterreich 2011, S. 20f, LJA Brandenburg 2010, S. 15; Salzburg 2007, 2015

Für eine erfolgreiche Konzeptionsentwicklung stets notwendig sind Teamklausurtag, denn Teamsitzungen allein reichen hierfür nicht aus:

Konzeptionsentwicklung ohne festes Zeitfenster zu realisieren ist von vornherein zum Scheitern verurteilt. Im Kitaalltag und in den regulären Teamsitzungen ist zu wenig Zeit, sich mit Themen intensiver auseinanderzusetzen und am Konzeptionsprozess dran zu bleiben.

Praxis-TIPP

Planen Sie – bei der Jahresplanung für Ihre Kita – mindestens einen *Konzeptionstag* stets fest mit ein.

Sich als Gesamtteam *mindestens einmal im Jahr* an einem *Klausurtag* der Weiterentwicklung der Konzeption zu widmen, ist ein Qualitätsmerkmal guter Einrichtungen.⁴⁰

Jede bayerische Kita kann innerhalb der landesrechtlich vorgegebenen 30 Schließtage pro Jahr stets einen Schließtag als Konzeptionstag fest einplanen.

Als einer der fünf für Teamfortbildungen zusätzlich anerkannten Schließtage werden Schließtage für Konzeptionsentwicklung nur dann anerkannt, wenn eine externe Beratungsperson den Prozess moderiert. Mit Rücksicht auf die Elternschaft wird gebeten, das Schließtagekontingent von 30 Tagen in der Regel möglichst nicht zu überschreiten (25 plus 5 statt 30 plus 5).

b) Personelle Ressourcen

Die Kitaleitung hat im Prozess der Konzeptionsentwicklung die Schlüsselposition inne.

Sie trägt die Verantwortung für den Prozess, die Beteiligung und das Ergebnis und insbesondere für die Einbeziehung des gesamten Teams.

Um die erforderlichen Personalressourcen für die Konzeptionsentwicklung auf Team- und Leitungsebene aufzubringen, ist es erforderlich,

- Verantwortlichkeiten (Aufgabenteilung) unter Berücksichtigung der für die Konzeptionserstellung nützlichen Stärken im Team (z.B. Formulieren, EDV, grafische Gestaltung) zu klären,
- präzise Arbeitsaufträge zu vergeben (Vereinbarung von Arbeits- und Zeitstrukturen),
- andere Prioritäten beim Personaleinsatz zu setzen und ggf. zusätzliche Personalressourcen zu nutzen, die zeitweise einspringen (z.B. Springer- bzw. Vertretungskräfte, Mitarbeit von Eltern) und/oder
- dokumentierte Mehrarbeit im Zeitausgleich 1:1 abzugelten (z.B. auch Anrechnung extern begleiteter Konzeptionstage als Fortbildung auf das Fortbildungskontingent für das Personal).

Praxis-TIPP

Nehmen Sie sich als Leitung ausreichend Zeit für die Planung der erforderlichen Personalressourcen. Klären Sie dabei sehr genau folgende Fragen:

- In welchem Zeit- und Arbeitsumfang werden die einzelnen Teammitglieder am Konzeptionsentwicklungsprozess einbezogen? Wer soll in welcher Phase mit welcher Aufgabenstellung eingebunden werden?
- Von welchen Routineaufgaben können die eingebundenen Mitarbeiter/innen entlastet werden? Ist es sachdienlich und auch möglich, bestimmte Aufgaben des pädagogischen Personals zeitweise zu verlagern bzw. einzuschränken?

⁴⁰ vgl. BeKi 2015, S. 10

c) Externe Unterstützung

Jedem Team und insbesondere jeder Leitung ist – vom Kitaträger – zu ermöglichen, sich im Prozess der Konzeptionsentwicklung fachliche Unterstützung zu holen;⁴¹ für eine externe Begleitung spricht auch die Anerkennung von Schließtagen als Fortbildungstag.

Möglichkeiten externer Unterstützung

- Begleitung durch eine *externe Beratungsperson*, die den Konzeptionsentwicklungsprozess z.B. an den Teamtagen moderiert (z.B. Fachberatung, freiberuflich tätige Beratungsperson)
- *Hospitation* in einer Konsultationseinrichtung, die das gesamte Team besucht
- *Inhouse-Fortbildung für das Team* zu pädagogisch-konzeptionellen Inhalten, die gerade Thema sind, oder Teilnahme an einer *Fortbildung*, die nur 1 bis 2 Personen aus dem Team besuchen.

Gezielt ausgewählte Fortbildungen unterstützen den Konzeptionsentwicklungsprozess direkt, denn fachliches Wissen bildet dessen Grundlage (→ 3.1: Grundregel Nr. 5)

Warum eine externe Moderation so wichtig ist, zeigt sich an folgenden Chancen und Effekten:

„Eine außenstehende Person ist frei dafür, den Überblick zu bewahren, zusammenzufassen und dafür zu sorgen, dass jede zu Wort kommt und jeder Beitrag berücksichtigt wird. Sie vereinbart die Termine und ist dafür verantwortlich, dass die ausgemachte Zeit eingehalten wird. Dies ist besonders auch eine Entlastung für die Leitung. Denn auch sie ist mitten im Prozess und kann an den Diskussionen rege teilnehmen. Somit hat jedes Teammitglied die Gelegenheit sich gleich zu beteiligen, ohne auf organisatorische Punkte zu achten.“⁴²

Praxis-TIPP

Beziehen Sie bei erstmaliger Konzeptionsentwicklung eine externe Beratungsperson stets ein und in der Regel auch im Rahmen der Konzeptionsüberprüfung und -fortschreibung.

Die Unterstützungsmöglichkeiten einer externen Beratungsperson sind weitreichend:

- Anfrage von Material zu Beginn
- Moderation der Teamklausurtag
- Tipps für die Auswahl von geeigneter Fachliteratur zur Bearbeitung einzelner Themen
- Unterstützung bei offenen Fragen und Problemen
- Rückmeldung zur vorgelegten Entwurfsfassung
- Konfliktmoderation.

Bei einer Begleitung durch eine *externe Beratungsperson* sind vorab der Arbeitsauftrag und die Erwartungen an die Begleitung sowie der Zeitrahmen hierfür klar und eindeutig zu klären.⁴³

d) Finanzielle Ressourcen

Für die Beschaffung der notwendigen Finanzmittel stellt die Leitung in enger Abstimmung mit dem Träger einen Finanzplan⁴⁴ auf, der detaillierte Angaben über die benötigten materiellen und personellen Ressourcen und die Nutzung externer Dienstleistungen enthält (→ Tabelle 12).

Praxis-TIPP

Nehmen Sie in den Finanzplan ein angemessenes Budget für Fachliteratur und (Inhouse-) Fortbildungen mit auf. Fachwissen bildet die Grundlage der Konzeptionsentwicklung.

⁴¹ vgl. BeKi 2015, S. 10; LJA Brandenburg 2010, S. 20; KTK/Caritas Münster 2014, S. 9

⁴² Salzburg 2007, S. 17

⁴³ vgl. Jacobs 2009, S. 36

⁴⁴ vgl. Oberösterreich 2011, S. 21

Materialanschaffung	Teils einmalige Anschaffung <ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Arbeitsmaterial (z.B. erwachsenengerechte Möbel, Moderationskoffer, Flipchart, Pinnwände) • Kosten für medientechnische Ausstattung, die zur Dokumentation und Präsentation der Ergebnisse benötigt wird (Laptop, Beamer, Kamera, Drucker) • Kosten für die benötigte Fachliteratur
Externer Klausurtag des Teams	Fahrtkosten, Raummiete und Verpflegung Diese Kosten fallen nur an, wenn die Kita über keinen hierfür geeigneten Personalraum verfügt und auch der Träger keinen geeigneten Raum für einen Teamtag bereitstellen kann, in dem das gesamte Team Platz hat.
Personalentlastung	Kosten für den zeitweisen Einsatz etwaiger Vertretungskräfte
Nutzung externer Dienstleistungen	Teambegleitung <ul style="list-style-type: none"> • Etwaige Kosten für externe Beratungsperson, die das Team zumindest zeitweise während der Konzeptionserstellung begleitet • Kosten für eine Hospitation in einer anderen Kita, die das Team besucht • Kosten für Einzel-/Teamfortbildungen zu konzeptionellen Inhalten Gestaltung und Vervielfältigung der Konzeptionsschrift <ul style="list-style-type: none"> • Kosten für ein professionelles Layout durch ein Grafikbüro, eine/n Studierende/n an Grafik-Hochschule • Druckkosten, die sich nach der Auflagenhöhe richten (Druckerei, Copy-Shop)
Zuschuss	Gestaltung, Veröffentlichung und Auflagenhöhe der Konzeption orientieren sich an den verfügbaren Finanzmitteln, wobei es Einnahmequellen hierfür gibt, so insbesondere die <i>Gewinnung von Sponsoren</i> .

Tabelle 12: Finanzplanung für die Konzeptionsentwicklung

3.4 Schritt für Schritt zur guten Konzeption

Wie Teams Schritt für Schritt erfolgreich zu einer pädagogischen Konzeption gelangen, dazu gibt es bereits klare *Empfehlungen*, die aus den reichen Erfahrungswissen und dem Wissen über Gelingensfaktoren und Stolpersteine resultieren.

Konzeptionsentwicklung ist ein „spiralförmiger Arbeits- und Entwicklungsprozess“.⁴⁵ Dessen Arbeitsschritte erfordern eine bestimmte Reihenfolge, die bei der Fortschreibung einer bestehenden Konzeption erneut zu durchlaufen sind.

Prozessmodell für die Konzeptionsentwicklung ⁴⁶
1. Organisation des Arbeitsprozesses <ul style="list-style-type: none"> a. sich einstimmen und vorbereiten b. Verantwortlichkeiten klären und Absprachen treffen
2. Konzeptionelle Diskussion und Ergebnissicherung <ul style="list-style-type: none"> a. Ist-Zustand beschreiben, reflektieren – Einflussfaktoren analysieren und verstehen b. Ziele herleiten und formulieren – Umsetzungsmöglichkeiten finden c. Ziele umsetzen und danach handeln – Ergebnisse sichern und überprüfen
3. Verschriftlichung und Gestaltung der Konzeption
4. Veröffentlichung und Öffentlichkeitsarbeit
5. Erneute Überprüfung/Evaluation und Fortschreibung

⁴⁵ Oberösterreich 2014, S. 23

⁴⁶ in Anlehnung an Berndt/Erler 2008

a) Einstieg in den Arbeitsprozess

Der Klärungsprozess in der ersten Arbeitsphase betrifft die Beziehungs- und die Sachebene. Zu klären sind die Bedingungen, unter denen der Prozess der Konzeptions(weiter)entwicklung ablaufen wird, und die zu beschaffenden Ressourcen.

Praxis-TIPP⁴⁷

Gut geplant ist halb am Ziel! Da „70 % der angelaufenen Projekte aufgrund von Unsicherheiten in der Startphase scheitern“⁴⁸, wird nachdrücklich empfohlen, gerade für diese ersten Arbeitsschritte in der Vorbereitungsphase *genügend Zeit* zu sichern und zu investieren.

Die *Dauer dieser Phase* ist davon abhängig, wie gut sich die Teammitglieder bereits kennen und wie klar die Zielsetzungen bzw. Vorstellungen der einzelnen Mitglieder sind.

Die Prozess- und Arbeitsorganisation gemeinsam mit dem Team systematisch planen

Information und Absprachen nehmen die *gesamte Prozessorganisation* in den Blick (→ Checkliste im Modul C: 2.1a), deren Punkte in den Projektplan einfließen:

- Auftrag und Zielsetzung sowie Erscheinungsbild der Konzeption
- Gesamtverantwortung und Bestellung einer Konzeptionsbeauftragten
- Zeitplanung
- Arbeitsgrundlagen, Arbeitsumgebung, Arbeitsklima, Arbeitsorganisation und Kommunikation
- Beteiligung von Träger, Eltern und Kinder
- Externe Unterstützung
- Finanzplanung
- Einsatz geeigneter Methoden in der Startphase und Ergebnissicherung

Um den Prozess zeitlich und inhaltlich zu strukturieren und im Überblick zu behalten, braucht es einen Projektplan und ein Zeitraster zur Arbeitsplanung der Konzeptionserstellung im Team⁴⁹:

- Der *Projektplan* regelt die genannten Punkte und den Ablauf der Großteam- und Kleinteamsitzungen (Termine, Häufigkeit, Moderation, Protokollführung), die Materialausgabe (Konzeption, Zeitraster, Mustergliederung, Fachliteratur) und die weitere Beteiligung. In der Regel ist das Team permanent beteiligt, während Träger, Eltern, Kinder und weitere Personen punktuell zu verschiedenen Zeitpunkten hinzugezogen werden.
- Im *Zeitraster Arbeitsplanung* (→ Modul C: 2.2c) wird festgehalten, welche Arbeitspakete (Aufgaben/Themen) bis zu welchem Zeitpunkt zu erledigen sind und wer verbindlich daran mitwirkt; die Arbeitspakete orientieren sich an den Inhalten der Konzeption.

Praxis-TIPP

Erarbeiten Sie bereits in der Startphase wertschätzende, offene und verbindliche Umgangsformen mit dem Team. Dies ist die beste Investition in Teamentwicklung und prägt die weitere Zusammenarbeit – nicht nur für die Zeit der Konzeptionserstellung (z.B. Veränderungsbereitschaft, Offenheit, in der Erwartungen, Bedenken, Widerstände thematisiert werden).

Klare Arbeitsstrukturen stellen die Durchsetzbarkeit konzeptioneller Vereinbarungen sicher – so vor allem auch die Befugnis der Leitung, bei Uneinigkeit im Team verbindliche Entscheidungen für alle herbeizuführen. Wenn latent schwelende Konflikte aufbrechen, kann es sinnvoll sein, bereits die Einstiegsphase durch Supervision zu unterstützen (→ EXKURS bei 3.3b).

⁴⁷ Oberösterreich 2011, S. 20

⁴⁸ Schlummer/Schlummer 2003, S. 98 zitiert in Oberösterreich 2011, S. 20

⁴⁹ Anregung entnommen aus den Empfehlungen von KTK/Caritas Münster 2014 und Tirol 2011

Die *Auswahl geeigneter Methoden* in der Einstiegsphase ist abhängig von den verfügbaren Zeitressourcen sowie von der Größe und Vertrautheit des Teams (z.B. Brainstorming, Reflexionsfragen im Vorfeld). Orientierung und Inspiration geben Fachbuch- und Zeitschriften-Sammlungen sowie Dokumentationen und Präsentationen pädagogischer Prozesse/Aktivitäten.

Konzeptionsbeauftragte im Team benennen

Dieser Schritt hat sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen und sehr bewährt. Die Konzeptionsbeauftragte unterstützt und entlastet die Leitung bei ihren Koordinierungsaufgaben. Ihre Rolle und Aufgaben richten sich nach den Bedarfen vor Ort und müssen daher für jede Einrichtung individuell vereinbart und formuliert werden (→ Infokasten).

Konzeptionsbeauftragte – Vorschläge für mögliche Aufgaben⁵⁰

Die Konzeptionsbeauftragte ist eine interne Beraterin für den Bereich der Kitakonzeption:

- Sie unterstützt die Kitaleitung bei ihrer Aufgabe Konzeptionsentwicklung und kontinuierlichen Konzeptionsfortschreibung.
- Hierbei hat sie eine rein beratende, unterstützende Funktion, keine Weisungsbefugnis, da sie nicht die Verantwortung für den Konzeptionsentwicklungsprozess trägt.
- Ihre Benennung erfolgt auf freiwilliger Basis und für einen vereinbarten Zeitraum. Eine schriftliche Bestellung mit Benennung des Zuständigkeitsbereichs und ihrer Aufgaben ist zu empfehlen (offizieller Charakter!).

Die Konzeptionsbeauftragte ...

- nimmt Ideen, Anregungen, Beschwerden, Lob und Kritik im Zusammenhang mit der Konzeption der Einrichtung entgegen, dokumentiert diese und gibt die Informationen zeitnah an die Leitung weiter bzw. thematisiert diese in Absprache mit der Leitung in Dienstbesprechungen
- dokumentiert Veränderungsstichworte aus Dienstbesprechungen direkt im Konzeptionsordner (der idealerweise im Teamzimmer seinen festen Platz hat)
- achtet darauf, dass einmal jährlich eine Konzeptionsüberprüfung durchgeführt wird und der dabei vereinbarte Zeitplan für eine Fortschreibung eingehalten wird (Wächterfunktion)
- kümmert sich um den geeigneten Rahmen und die Arbeitsatmosphäre für Konzeptionsbesprechungen
- achtet darauf, dass immer die aktuellste Version im Internet veröffentlicht ist
- informiert sich durch Teilnahme an Fortbildungen sowie anhand von Fachliteratur über aktuelle Entwicklungen zum Thema Konzeptionsentwicklung und gibt diese Informationen an die Leitung und das Team weiter ...

Regelmäßige Sicherung und Präsentation der Ergebnisse gewährleisten⁵¹

Für die abschließende Verschriftlichung ist es unabdingbar, den Konzeptionsentwicklungsprozess fortlaufend zu dokumentieren, eine Ergebnissicherung aller Klausurtage und Arbeitstreffen zu gewährleisten. Wichtig dabei ist *alles* zu protokollieren und zu dokumentieren, denn es ist leicht auszusieben und zu streichen; zudem schaffen Protokolle Verbindlichkeit (→ Infokasten).

In jeder Erarbeitungsphase ist daher festzulegen

- die Form der Dokumentation (z.B. durch Protokoll, mittels Pinnwand im Personalraum) und
- die Zuständigkeiten hierfür (z.B. Protokollführung im Rotationsprinzip)
- die Sammelstelle für alle Dokumente.

⁵⁰ **Idee und Text:** Gabriele Stegmann

⁵¹ Anregungen in diesem Abschnitt entnommen aus: Salzburg 2007, S. 5; Oberösterreich 2011, S. 22, Tirol 2014, S. 12

Effiziente Methoden und Strategien der Ergebnissicherung

- Sammlung aller Protokolle der Arbeitssitzungen und weiterer wichtiger Unterlagen in einem *Konzeptionsordner*, der für alle Teammitglieder stets zugänglich ist
- Installation eines *Themenspeichers* auf einer Pinnwand, auf der Fragen, Ideen, Themen etc. für die nächsten Arbeitstreffen für alle ersichtlich kommuniziert werden – auch in Form von Notizseiten/Moderationskarten, um während der Arbeitstreffen Fragen, die nicht sofort geklärt werden können, festzuhalten
- aussagekräftige Beschriftung von *Flipchart*-Bögen, um auch später die erarbeiteten Inhalte noch nachvollziehen zu können
- laufende „Bildokumentation“ in Form geeigneter Bilder/Fotos aus dem Alltag und Sammlung für die Konzeptionsschrift, um genügend Material zu haben
- gemeinsame Entscheidung, welche Ergebnisse, Texte, Sätze verschriftlicht werden und „in Druck“ gehen und welche Teile (ausführlicher) intern genutzt werden

Praxis-Tipp⁵²

Kommunizieren und präsentieren Sie im Laufe der Konzeptionsentwicklung immer wieder Teilergebnisse nach außen, z.B. durch Aushänge, Elternabende.

Dies weckt Interesse und Verständnis, ermöglicht Teilhabe und regt zum Austausch an:

- Der Träger sieht Effekte seiner „Investitionen“.
- Eltern, die Teilergebnisse vorgestellt bekommen, werden zum Nachdenken angeregt und kommen mit neuen, anregenden Fragen, die den pädagogischen Blick schärfen.

Geeignete Themen hierfür sind z.B. Profilbildung, Bild vom Kind oder Elternmitwirkung.

b) Konzeptionelle Diskussion

Der methodische Zugang zur konzeptionellen Diskussions- und Entwicklungsphase erfolgt über drei Arbeitsschritte und den Einsatz verschiedener Methoden⁵³:

1. Analyse und Reflexion des Ist-Zustands, um den Weiterentwicklungsbedarf zu ermitteln
2. Entwicklung des neuen Soll-Zustands anhand der Ergebnisse der Ist-Zustand-Analyse sowie Zielformulierung und Maßnahmenplanung, um den Soll-Zustand zu erreichen
3. Evtl. Erprobung und Reflexion der Veränderungen vor ihrer Verankerung in der Konzeption.

Der gesamte Entwicklungsprozess beinhaltet die Aspekte Sammeln (Brainstorming), Diskussion und Reflexion der bisherigen Praxis und erzielten Ergebnisse. Erst dann kann eine sinnvolle und vom gesamten Team getragene Konzeption entstehen. Die vorgeschlagenen Themen orientieren sich an den *Inhalten der Konzeption* (→ Mustergliederung: 3.5, Modul B und Modul C: 1.1).

Teamkonflikte, die in dieser Phase oft auftreten, sind Lernchance, wenn sie in positiver Weise aufgegriffen werden und bei Bedarf externe Supervision organisiert wird.⁵⁴

Ist-Zustand analysieren und reflektieren

Die Reflexion des Ist-Zustands hat zum Ziel, den Weiterentwicklungsbedarf zu ermitteln. Die Auseinandersetzung mit den gegenwärtigen Arbeits- und Handlungsbedingungen der Kita und die Erstellung genauer Situationsanalysen beziehen sich auf verschiedene Punkte.

⁵² vgl. Salzburg 2007, S. 5

⁵³ vgl. auch Oberösterreich 2011, S. 21 f; BeKi 2015, S. 9

⁵⁴ vgl. Salzburg 2007, S. 9

Situations- bzw. Ist-Stand-Analysen⁵⁵

Bezugspunkte

Sozialraum- und Bedarfsanalyse

- Einzugsgebiet der Kita, Gegebenheiten im räumlichen Umfeld und Lebenssituation der Familien
- daraus abzuleitende Bedarfe für die Gestaltung des Kitaangebots

Einrichtungsbezogene Situationsanalysen

- aktuell gültige Konzeption (= Konzeptionsüberprüfung)
- rechtlich-curriculare Grundlagen (→ Mustergliederung: 3.5) sowie Vorgaben des Trägers
- Erwartungen der Eltern und der Kinder an die Einrichtung
- bestehende oder geplante Kontakte mit anderen Institutionen oder der Kommune
- bisher gültige bzw. künftig geplante Strukturen, Schwerpunkte, Ansätze und Ziele der Kita

Leitfragen

- **Worauf können wir aufbauen?**
- **Wo stehen wir im Moment als Einrichtung?**
- **Was läuft bereits gut?**
- **Wo sehen wir für unsere Kita einen Weiterentwicklungsbedarf?**

Sozialraum- und Bedarfsanalyse als konzeptionelle Basis

Die Notwendigkeit dieser Analyse ergibt sich für Kitas aus der gesetzlichen Anforderung, ihr pädagogisches Angebot an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien zu orientieren, die wiederum maßgeblich auf deren Lebenssituation beruhen (§ 22a Abs. 3 SGB VIII):

- Vor Einrichtungseröffnung stellt die Sozialraum- und Bedarfsanalyse die notwendige konzeptionelle Basis dar, anhand deren Ergebnisse das pädagogische Angebot passgenau zu gestalten ist. Das mit der Betriebserlaubnis vorzulegende vorläufige pädagogische Konzept (→ 1.1) beschreibt die Ergebnisse dieser Analyse und die daraus abgeleitete Angebotsgestaltung.
- Bei jeder Konzeptionsüberprüfung und -fortschreibung ist diese Analyse in kleinerem Ausmaß ein wiederkehrender Teilschritt, da sich die Lebenssituationen der Kinder und ihrer Familien verändern und jährlich neue Kinder und Eltern in die Einrichtung kommen. Deswegen ist auch die pädagogische Arbeit regelmäßig zu überprüfen und ggf. zu verändern.
- Die Analyse erfolgt anhand bestimmter *Leitfragen* (→ Modul B: 1.2). Im Rahmen der Einrichtungseröffnung erfordert sie eine systematische Datenerhebung und Informationsbeschaffung, im Rahmen der Konzeptionsüberprüfung kann sie z.B. ergänzend auch durch eine Umgebungserforschung mit den Kindern geschehen (→ Modul C: 2.4a).

Überprüfung der geltenden Konzeption im Fokus

Die Überprüfung der geltenden Konzeption ist ein unverzichtbarer Arbeitsschritt. Er lässt sich – anhand von Reflexionsfragen – in verschiedenen Settings realisieren (→ Modul C: 2.1d).

Einstiegsfragen zur Konzeptionsüberprüfung

- **Ist der dargelegte Ist-Stand noch stimmig?**
 - Was ist noch aktuell? Was wollen wir beibehalten?
 - Was gehört geändert, bedarf einer Fortschreibung?
- **Welche Punkte werden als nicht schlüssig erachtet?**
- **Welche Punkte decken sich nicht mehr mit der Realität?**
- **Was muss dazu? Welche fehlenden Punkte sind neu aufzunehmen, zu ergänzen?**

⁵⁵ einige Anregungen entnommen aus: MTK 2014, S. 5, Oberösterreich 2014, S. 21

Wichtige Arbeitsschritte in dieser Phase der Ist-Stand-Analyse sind:

- Reflektiertes Lesen der Konzeption
- Sicherstellung der Kenntnis der gesetzlichen Vorgaben und der Curricula (BayBL, BayBEP) in der aktuellen Version
- Information und Austausch über gesetzliche, curriculare und pädagogische Neuerungen
- Abklärung, ob alle vom Gleichen reden und Dasselbe meinen (Begriffsklärung, gemeinsame Sprache)
- Auswahl passender Methoden (→ Modul C: z.B. Schreibspaziergang).

Praxis-TIPP

Laden Sie *alle* Teammitglieder zunächst ein, die geltende Konzeption zu lesen.

Dies ist der optimale Einstieg in die konzeptionelle Diskussionsphase. Alle sind aufgefordert, sich mit der Konzeption zu beschäftigen. Das Wissen, was in den Kapiteln der Konzeption schon steht, ist notwendige Voraussetzung für den weiteren Diskussions- und Überarbeitungsprozess.

Koppeln Sie an den Leseauftrag den *Auftrag*, die Konzeption auf ihre Aktualität zu überprüfen anhand der genannten Einstiegsfragen.

Durch solche Arbeitsaufträge an Einzelpersonen und/oder kleinen Arbeitsgruppen bzw. Fachteams, die oft nur aus 2 Personen bestehen, gelingt es,

- die Reflexionsfähigkeit aller Teammitglieder einzufordern und zu stärken,
- ein Bewusstsein der Betroffenheit im Team zu schaffen,
- die Möglichkeit der Mitgestaltung als Chance positiv erfahrbar zu machen und
- den Boden zu bereiten, sich mit der Weiterentwicklung der Pädagogik auseinanderzusetzen.

Beginnen Sie bei der Ergebnisvorstellung in den Teamsitzungen mit den „heißen Themen“.

Dies sind jene überarbeitungsbedürftigen Punkte, die den (meisten) Teammitgliedern am Wichtigsten sind. Diese so genannte *Heiß-Kalt-Methode* führt sofort zu anregenden Diskussionen.

Einrichtungsbezogene Situationsanalysen

Einrichtungsbezogene Situationsanalysen werden im Kitaalltag in vielen verschiedenen Arbeitszusammenhängen durchgeführt (→ Infokasten).

Arbeitszusammenhänge, in denen Situationsanalysen stattfinden

- Teambesprechungen und Teamtage zu pädagogischen Themen
- Mitarbeiterbefragungen
- jährliche Elternbefragung sowie Elternabende (→ 3.2b)
- Kinderbefragungen und Dialogrunden (→ 3.2b)
- Einsatz von BayBL/BayBEP-kompatiblen Instrumenten zur Selbstevaluation/-reflexion der pädagogischen Praxis wie z.B. Qualitätskriterienkataloge, PQB-Qualitätskompass, LiSKit (→ Modul C: 2.2b)

Praxis-TIPP

Legen Sie einen *Konzeptionsordner* an, in dem Sie die Ergebnisse der Situationsanalyse sammeln. Dies erleichtert den weiteren Konzeptionsentwicklungsprozess.

Wichtige Dokumente der Situationsanalyse, die in den Konzeptionsordner gehören, sind z.B. Protokolle, Auswertung der Elternbefragung, Ergebnisdokumentation des LiSKit-Einsatzes.

Neuen Soll-Zustand entwickeln

Anhand des ermittelten Weiterentwicklungsbedarfs gilt es nun den künftigen Soll-Zustand für die Einrichtung zu entwickeln sowie Veränderungsziele zu formulieren und Maßnahmen festzulegen, um den Soll-Zustand schrittweise zu erreichen (→ Infokasten).

Veränderungen planen – Leitfragen	
Soll-Zustand (Vision)	Wo wollen wir hin? Wohin wollen wir uns in Zukunft weiterentwickeln?
Ziele	Welche Veränderungsziele wollen wir erreichen?
Maßnahmen/Schritte dahin	Wie, womit oder wodurch wollen wir diese Ziele erreichen bzw. ihnen näher kommen?
Indikatoren der Zielerreichung	Woran erkennen wir, dass die angestrebten Veränderungen eingetreten sind?

Prozessgestaltung in neu eröffneten Kitas

Teams neu eröffneter Kitas haben die Aufgabe, erstmals eine Konzeption neu zu erarbeiten. Grundlage ist das vorläufige Konzept, das im Betriebserlaubnisverfahren vorgelegt wurde und nur richtungsweisende Grundvorstellungen seitens der Führungsebene enthält. Nach einer Überprüfung des vorläufigen Konzepts und einer aktualisierten Sozialraum- und Bedarfsanalyse sind Struktur und grundlegende Inhalte der Konzeption im Team zu diskutieren (→ Infokasten).

Erstmalige Konzeptionserstellung – grundlegende Fragen
Was verstehen wir konkret unter einer pädagogischen Konzeption? <ul style="list-style-type: none">• Was soll mit der Konzeption erreicht werden? Was soll danach anders sein?• Wann, wie und für wen ist die Konzeption hilfreich? Woran würde man das merken?• Wann wäre der Konzeptionsentwicklungsprozess ein Misserfolg? Woran würde man das merken?• Was sind besondere Stärken unserer Einrichtung?
Wo sehen wir unseren Entwicklungsbedarf? <ul style="list-style-type: none">• Welche Bereiche sollen in unserer Konzeption enthalten sein – mit Blick auf die Mustergliederung?• Welche Werte sind uns in unserer Arbeit besonders wichtig?
Erarbeitung der einzelnen Themen der Konzeption anhand der Reflexionsfragen im Modul B

Prozessgestaltung in bestehenden Kitas

Teams, die mit der Fortschreibung der vorhandenen Konzeption ihrer Kita befasst sind, stehen vor der Aufgabe,

- die im *Konzeptionsordner* gesammelten Informationen, Beobachtungen, Erfahrungen und Erkenntnisse zu sichten, zu bewerten und zu ordnen (→ Infokasten),
- darauf aufbauend und unter Einsatz der BayBL/BayBEP-basierten Reflexionsfragen (→ Modul B) eigene Vorstellungen und Ideen für die Zukunft der Einrichtung zu entwickeln,
- dabei möglichst auch aktuelle Forschungsergebnisse einzubeziehen sowie immer wieder theoretische und praxisbezogene Auseinandersetzungen zu grundlegenden Aspekten (z.B. pädagogische Ansätze, Bild vom Kind, Bildungsverständnis) zu führen,
- eine Balance zwischen Kontinuität und Innovation immer wieder aufs Neue herzustellen, indem die aktuelle Praxis und neue Entwicklungen kritisch reflektiert werden,
- Veränderungsziele, konkrete Umsetzungsmöglichkeiten sowie Merkmale zur Qualitätsfeststellung und -entwicklung zu erarbeiten.

Konzeptionsfortschreibung

- **Stimmen die Aussagen in der Konzeption mit der *aktuellen Bedarfs- und Situationsanalyse* noch überein?**
 - Was muss der aktuellen Situation angepasst werden?
 - Welche neuen Ziele werden gesteckt?
- **Gibt es strukturelle Veränderungen in der Einrichtung (z.B. in der Altersstruktur, in räumlicher Sicht), die eine Änderung der Konzeption notwendig machen?**
- **Gibt es inhaltliche Veränderungen in einigen Bereichen der pädagogischen Konzeption?**
- **Welche Rückmeldungen liegen von Eltern, externen Fachkräften usw. vor und sollten Berücksichtigung finden?**

Praxis-TIPP⁵⁶

Setzen Sie für diese intensive Phase stets einen ganztägigen *Teamklausurtag* an – möglichst begleitet durch eine externe Beratungsperson.

Diesen Klausurtag braucht es, um die einzelnen Themen und Grundprinzipien im Dialog mit allen Akteuren beraten und abstimmen und ein gemeinsames Selbstverständnis entwickeln zu können. Die erzielten Ergebnisse finden dann Eingang in die Konzeption.

- *Für das Darlegen und Diskutieren persönlicher Zugänge zu den Kernpunkten einer Konzeption* ist genügend Zeit einzuplanen, wie z.B. Bildungsverständnis, Spannungsfeld Bildung und Erziehung, Aufgaben der Kita und Familie, Zugänge zu verschiedenen Kulturen und Lebensformen, Rollenbilder, Begründung des pädagogischen Ansatzes.
- *Bei vorerst unüberwindbar erscheinenden gegensätzlichen Standpunkten und Konflikten* ist es ratsam, professionelle Unterstützung beizuziehen (→ 3.4b EXKURS).
- *Der Kontakt mit Kitateams, die bereits ein paar Schritte weiter sind*, kann in dieser Phase hilfreich sein, um von deren Erfahrungen zu lernen und zu profitieren.

Bedenken Sie: Die Entwicklung des neuen Soll-Zustands ist eine hochsensible, kritische Phase. Sie legt die Unterschiede zum Ist-Zustand und damit den Veränderungsbedarf offen.

In kleinen Schritten lösungsorientiert vorzugehen und Erfolge bewusst wahrzunehmen, empfiehlt sich und beugt Konflikten vor:

- *Sinnvoll ist, mit dem Team kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu erarbeiten.* Je kurzfristiger ein Ziel ist, umso klarer ist es zu beschreiben und umso realistischer muss es erreichbar sein. Erfolgserlebnisse stärken die Motivation und helfen mit, Durststrecken zu überwinden.
- *Überschaubare Aufgaben mit realistischen Zeitvorgaben* für die einzelnen Teammitglieder erleichtern die Nachvollziehbarkeit und Einhaltung von Vereinbarungen und helfen dabei, Überforderungen oder Frustrationen zu vermeiden.
- *Fortbildungen zu einzelnen Themen* können jederzeit sinnvoll sein.

*Veränderungen erproben und reflektieren*⁵⁷

Diese Praxisphase ist wichtig, wenn größere Veränderungen anstehen. Sie erstreckt sich über mehrere Monate und umfasst drei Schritte:

1. gemeinsam formulierte Ziele im Alltag konsequent anpeilen und Schritt für Schritt umsetzen
2. Veränderungen und Erfolge im Team kommunizieren und öffentlich machen sowie
3. „Rückschritte“ und Adaptierungen als Zwischenschritte auf dem Weg zum Ziel deuten.

⁵⁶ viele Anregungen entnommen aus Oberösterreich 2011, S. 22

⁵⁷ viele Anregungen in diesem Kapitel entnommen aus: Oberösterreich 2011, S. 22f

Den in dieser Phase auftretenden *Stolpersteinen* lässt sich erfolgreich begegnen, wenn folgende Aspekte Beachtung finden:

- *mögliche Widerstände* im Team, von Seiten des Trägers oder der Eltern *verstehen* als Zeichen zunehmender Sensibilisierung und als Anregung zum Überdenken angepeilter Ziele
- *geplante Veränderungen in kleinen Schritten umsetzen*, die Betroffenen regelmäßig und rechtzeitig informieren und einbinden
- *Erfolge und Entwicklungsschritte regelmäßig dokumentieren*, auch der Gründe, warum manche Ziele nicht erreicht werden konnten.

Praxis-TIPP

„Wir sind toll – seht, was wir schon erreicht haben!“ – gestalten Sie stets ein Arbeitstreffen des Teams unter diesem *Motto*.

Eine Motivation zum Weitermachen und Durchhalten kann eine Art positive Zwischenbilanz sein. Misserfolge und Rückschritte diskutieren sowie „Jammern“ sind an diesem Tag verboten!

Notwendigkeit dieser Praxisphase, wenn Kitas auf offene Arbeit umstellen

Bei diesem großen Veränderungsprozess braucht es in der Einstiegsphase auch Einzelgespräche mit jedem Teammitglied, um zu ermitteln, inwieweit eine Öffnung nach innen und außen im Team bereit mitgetragen wird. Im Weiteren ist es notwendig, den Elternbeirat frühzeitig zu informieren und so weit wie möglich alle Eltern und Kinder einzubeziehen.

Praxis-TIPP

Beachten Sie auf dem *Weg zur Offenen Arbeit* in Ihrer Einrichtung, dass hier Veränderungen auf vielen verschiedenen Ebenen stets gleichzeitig stattfinden.

Nach Praxiserfahrung sind hierbei folgende Vorgehensweisen bedeutsam: Es gilt alle Prozesse im Alltag mit den Kindern auszuprobieren und zu reflektieren und dabei *Handlungsforschung* (Qualitätskreis: Plan Do Check Act) zu betreiben. Das Wichtigste ist, sich Zeit zu lassen, um viele Aspekte im Alltag erproben und aus der Qualitätsperspektive im Team reflektieren zu können (z.B. Raumkonzept, Gruppenöffnung, Partizipation, Inklusion, Bildungsdokumentation, Portfolio).

EXKURS: Umgang mit Teamkonflikten⁵⁸

Konzeptionsentwicklung wird in Kitateams auf mögliche oder bereits vorhandene Konflikte stoßen⁵⁹, die offenzulegen und zu bearbeiten sind (→ Infokasten):

Probleme haben Vorrang!

Konflikte sind nicht nur vorrangig zu behandeln, sondern drängen sich immer wieder in der Kommunikation nach vorne, blockieren das inhaltliche Arbeiten und vor allem das persönliche Wohlbefinden:

- *Konflikte bieten auch die Chance*, konstruktive Lösungsmethoden zu üben, um sie im beruflichen Alltag auch mit Eltern oder dem Träger anwenden zu können.
- *Konflikte stehen einem gemeinsamen Produkt dann nicht entgegen*, wenn sie diskussionsanregend sind und eine bewusste Reflexion und persönliche Weiterentwicklung herbeiführen.
- *Massive Konflikte* bedürfen einer professionellen Begleitung durch *Supervision* oder *Mediation*!

Konkrete Tipps und methodische Anregungen für Kitaleitungen im Umgang mit Teamkonflikten im Rahmen der Konzeptionsentwicklung finden sich im Modul C (2.5).

⁵⁸ weitgehend wörtlich entnommen aus Salzburg 2007, S. 18

⁵⁹ vgl. Schlummer 2003

Gerade die Auseinandersetzung mit Anforderungen von außen und individuellen Ansichten zu Werten und Inhalten bringt unterschiedliche Sichtweisen zu Tage.

- Eine gemeinsame Perspektive verlangt ein hohes Maß an Selbstreflexion und vor allem Akzeptanz und Mut, andere Ansichten und neue Methoden zuzulassen.
- Diese Auseinandersetzung braucht Zeit, um Gehörtes, Neues zu überdenken, eventuell sogar auszuprobieren und auf seine Umsetzbarkeit zu prüfen.
- Zeitdruck kann manche Teammitglieder deshalb in Stress versetzen, der einer konstruktiven Konflikt- und Problemlösung stark entgegen wirkt.

c) Verschriftlichung, Gestaltung und Abschluss

Jede Konzeptionsüberprüfung führt zu einer Fortschreibung im kleineren oder größeren Umfang.

Erstellung des ersten Entwurfs

Nach Abschluss der konzeptionellen Diskussions- und Entwicklungsphase wird ein erster Rohentwurf der Konzeption erstellt, in den die zu den Themen erarbeiteten Ergebnisse ausformuliert und die Textbausteine im Gliederungsraster (Inhaltsverzeichnis) eingefügt werden.

Die verbreitete Praxis, den Schreibprozess zur Leitungssache zu machen oder in großen Teams nur eine kleine Arbeitsgruppe hierfür einzusetzen, ist zu hinterfragen – mit Blick auf die positiven Effekte, wenn alle Teammitglieder einbezogen sind.

Praxis-TIPP

Probieren Sie neue Wege aus, in den Schreibprozess das gesamte Team einzubeziehen.

Zwei praxiserprobte Möglichkeiten mit positiven Erfahrungen sind:

- Die für die Konzeptionsüberprüfung gebildeten Arbeitsgruppen/Fachteams übernehmen auch die Schreibaufgabe zu den von ihnen bearbeiteten Teilen und bestimmen eine Person, die gern schreibt.
- Einzelne Teammitglieder schreiben für ihren Fachbereich (z.B. Gesundheitsbeauftragte).

Abstimmung und Endredaktion des Entwurfs

In der letzten Phase der Verschriftlichung wird die Endredaktion vorgenommen. Es geht um Korrektur, Ergänzung, Anpassung und den kritischen Blick (→ Infokasten).

Der kritische Blick auf den Entwurf⁶⁰

- Wird im Text klar, an wen sich die Konzeption richtet?
- Sind die wichtigsten Inhalte enthalten im Sinne der gesetzlichen Vorgaben?
- Sind alle Altersgruppen in den Zielen, Inhalten und strukturellen Aspekten (wie Raumgestaltung, Gruppenöffnung) spezifisch bedacht?
- Wird das pädagogisch-didaktische Verständnis deutlich?
- Sind die Stärken und die Besonderheiten der Einrichtung erkennbar?
- Sind die für Eltern interessanten Punkte enthalten und gut platziert? (Organisation, Praxis)
- Lernen Eltern unsere Einrichtungen durch diese Konzeption ausreichend kennen?
- Ist der rote Faden erkennbar?
- Sind das Erstellungs- und Aktualisierungsdatum und die Verfasser/innen genannt?

⁶⁰ weitgehend wörtlich entnommen aus Salzburg 2007, S. 7

In dieser Phase zu klärende Punkte sind,

- wer an der Abstimmung und Anpassung mitarbeiten wird,
- wie mit Änderungen, Korrekturen und unterschiedlichen Formulierungen umgegangen wird,
- ob die bisherigen Textteile am Ende in einen einheitlichen Sprachstil zu bringen sind, wenn unterschiedliche Autor/innen diese verfasst haben.

Die Stimmigkeit aller einzelnen Bestandteile des Erstentwurfs zu prüfen und die Endfassung anhand der Rückmeldungen aus einem Guss zu erstellen, ist *Aufgabe der Leitung*. Sie benötigt hierfür Zeit für Abstimmung mit den Autorinnen der einzelnen Kapitel und für die gemeinsame Ergebnisüberprüfung und Endredaktion der Textentwürfe im Team. Dabei gilt es, Unstimmigkeiten, Brüche und Lücken in Stil und Inhalt herauszufiltern und gemeinsam auszubessern.⁶¹

Gestaltung/Druck und feierlicher Abschluss

Möglichkeiten und Empfehlungen zur Gestaltung und Druck der Konzeptionsschrift werden in diesem Modul (→ 4.1) in ihren Grundzügen dargelegt und im Modul C (→ 3.2) anhand von Checklisten konkretisiert.

Praxis-TIPP⁶²

Jede intensive Arbeitsphase braucht einen gebührenden Abschluss. Seien Sie stolz auf Ihr Produkt und belohnen Sie sich als Team!

Bei einer Neu- oder größeren Fortschreibung der Konzeption wird mit ihrer Indrucklegung ein langer, arbeitsintensiver und produktiver Prozess erfolgreich abgeschlossen; die verbindliche Grundlage für die weitere Arbeit und Weiterentwicklung ist nun geschaffen.

Wichtig sind daher Überlegungen, wie dieser Abschluss gebührend „gefeiert“ und sichtbar gemacht wird. Ein Evaluierungsworkshop und ein Fest sind ein guter Rahmen, die Verabschiedung und Präsentation der fertigen Konzeption im Team feiern (→ Infokasten).

Evaluierungsworkshop mit dem Team⁶³

Es ist wichtig, aus der Rolle des Arbeitsteams herauszuschlüpfen und für sich und das Team ein Resümee zu ziehen. Setzen Sie eine Teambesprechung an und reflektieren Sie das Ergebnis:

- Was habe ich/haben wir aus diesem Projekt gelernt?
- Welche Effekte und welcher Nutzen sind für uns als Team zu nennen?
- Gab/Gibt es durch die Konzeption Veränderungen in der Arbeit und in den Beziehungen?
- Wie ist die Stimmung allgemein?
- Was hat uns/mir gefallen bzw. nicht gefallen?

Feierliche Präsentation der fertigen Konzeption

Überlegen Sie, an wen Sie die Konzeption gerichtet haben und in welcher Form Sie es dieser Zielgruppe zugänglich machen wollen:

- Elternabend
- Fest (Sommer-, Familienfest)

Bei einem Fest einzuladen sind alle an der Einrichtung beteiligten Personen (Eltern, Kinder, Träger, Jugendamt, Grundschule). Nicht zu vergessen sind auch Sponsoren, lokale Medien sowie andere Institutionen und Mitbeteiligte.

⁶¹ vgl. BeKi 2015, S. 9, Salzburg 2007, S. 6

⁶² vgl. Tirol 2014, S. 11, Oberösterreich 2011, S. 23, Salzburg 2007, S. 7

⁶³ entnommen aus Salzburg 2007, S. 7; vgl. auch Oberösterreich 2011, S. 23

d) Regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung

Gesetzliche Fördervoraussetzung ist die Vorlage einer träger- und einrichtungsspezifischen Konzeption, die regelmäßig fortgeschrieben wird (Art. 19 Nr. 2, Art. 14 BayKiBiG).

Konzeptionsentwicklung – spiralförmiger Arbeits- und Entwicklungsprozess

Pädagogische Konzeptionen sind kein abgeschlossenes Werk, sondern immer nur für begrenzte Zeit gültig. Veränderungen und Entwicklungen sind Wesensmerkmal von Bildungseinrichtungen und bestätigen jeder Einrichtung ihre Einzigartigkeit.⁶⁴ „Daher muss die Konzeption

- in regelmäßigen Abständen sowie
- bei Bedarf (z.B. Personalumstellung, Änderungen der Gruppenstruktur, vermehrtes Auftreten von Konflikten)

auf ihre Aktualität überprüft und entsprechend überarbeitet werden.“⁶⁵ Als Maßnahme der Qualitätsentwicklung ist die Konzeptionsentwicklung somit ein wiederkehrender, spiralförmiger Prozess mit dem Ziel, die pädagogische Qualität in der Einrichtung kontinuierlich zu steigern.

Notwendigkeit einer regelmäßigen Überprüfung und Fortschreibung

Eine regelmäßige Reflexion, Evaluation, Fortschreibung und Aktualisierung der pädagogischen Konzeption ist bei folgenden Umständen stets notwendig und unverzichtbar:⁶⁶

1. *Veränderungen in den lokalen Bedingungen der Einrichtung*, die eine Anpassung der pädagogischen Konzeption und Praxis erfordern
2. *Veränderung des Angebots der Einrichtung* (z.B. Aufnahme von Kindern mit besonderen Bedürfnissen),
3. *fortlaufende Weiterentwicklung und langfristige Sicherung der Qualität* in der Einrichtung im Sinne der Kinder (z.B. Neueinstellungen, veränderte Familienstrukturen, Interaktionsqualität)
4. *Veränderungen in den rechtlich-curricularen Grundlagen* sowie neue wichtige fachliche Entwicklungen und wissenschaftliche Erkenntnisse.

Häufigkeit und Reichweite der Überprüfung und Fortschreibung

Es ist von Vorteil die Konzeption jährlich zu evaluieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln (vgl. BayBEP 2016, S. 27).

Praxis-Tipp

Vereinbaren Sie für die Konzeptionsüberprüfung und -fortschreibung mit dem Träger und Team einen jährlichen Rhythmus. Schaffen Sie bei allen Beteiligten das Bewusstsein, dass die Weiterentwicklung der Konzeption ein *beständiger, dynamischer und niemals abgeschlossener Prozess*⁶⁷ ist. Um die Passung der Konzeption mit den gesetzlichen Inhaltsvorgaben, neueren Entwicklungen und der pädagogischen Alltagsrealität überprüfen zu können, braucht es jedes Jahr einen *Teamklausurtag* (→ 3.2 a).

Die jährliche Überprüfung und Fortschreibung kann sich auf die gesamte Konzeption beziehen oder nur auf bestimmte inhaltliche Teile gerichtet sein. Bei der Konzeptionsüberprüfung geht es nicht darum, die Konzeption immer wieder vollständig zu überarbeiten. Es geht vielmehr darum, im Rahmen der Auseinandersetzung mit bestimmten Themen im Team routinemäßig auch die

⁶⁴ vgl. BeKi 2015 S. 58, KTK/Caritas Münster 2014, S. 8, LJA Brandenburg 2010, S. 4

⁶⁵ Oberösterreich 2011, S. 23

⁶⁶ Quellen der angegebenen Anlässe: BeKi 2015, S. 9; LWL/LVR 2013, S. 4; MTK 2014, S. 17

⁶⁷ vgl. Schlösser 2009

Konzeption daraufhin zu überprüfen, ob sie den aktuellen Stand – bezogen auf das gerade behandelte Thema – widerspiegelt oder einer Überarbeitung bzw. Weiterentwicklung bedarf.

Praxis-TIPP⁶⁸

Führen Sie in ihrer Einrichtung das Arbeitsritual ein, die Ergebnisse aus der alltäglichen Arbeit in einem Konzeptionsordner laufend zu sammeln:

- *Situationsanalysen* zu Veränderungen im Einzugsgebiet der Kita und in der Lebenssituation der Kinder und Familien, die in verschiedenen Arbeitszusammenhängen (z.B. Teamsitzungen, Teamtage, Elternabende) erstellt worden sind
- *Ergebnisse interner Evaluationen* zu Aufgaben- und Qualitätsbereichen (z.B. Einsatz des Selbsteinschätzbogens LiSKit)
- *situative Anforderungen*, die Veränderung erfordern (z.B. Aufnahme von Kindern mit Fluchthintergrund)
- *inhaltliche Veränderungen*, die eine Fortschreibung bestimmter Konzeptionsteile erfordern (z.B. erstmalige Einrichtung eines Vorkurses Deutsch 240).

Ein Konzeptionsordner versteht sich als interne Arbeitsmappe, die folgende Arbeitsschritte im Konzeptionsentwicklungsprozess erleichtert:

- Auseinandersetzung mit dem Einrichtungsprofil
- Formulierung der einzelnen Abschnitte der Konzeption.

Jede Konzeptionsüberprüfung zieht eine kleinere oder größere Fortschreibung nach sich. Oft sind nur kleine Änderungen oder die Ergänzung nur eines Kapitels veranlasst. Es gibt aber auch Anlässe, die eine vollständige Überprüfung und eine größere Fortschreibung oder gar Neuschreibung der bestehenden Konzeption bedingen (--> Infokasten).

Anlässe, die eine „große“ Fortschreibung bzw. Neuschreibung einer Konzeption erfordern⁶⁹

- neu gefasster Bildungsplan und/oder neu gefasstes Kitagesetz
- Öffnung für neue Zielgruppen, die evtl. auch eine veränderte Betriebserlaubnis erfordern (z.B. Öffnung für Kinder mit Behinderung, Krippen-, Schulkinder)
- größere räumliche Veränderungen (z.B. Umbau, zusätzliche Räume durch Anbau), die neue pädagogische Arbeitsformen und Schwerpunkte eröffnen (z.B. gruppenübergreifende Arbeit, Essraum, Atelier, Forscherlabor)
- neue pädagogische Ausrichtung (z.B. von gruppenbezogener zu offener Arbeit; von Programmen zu Projekten), die grundlegende Veränderungen in der Bildungs- und Arbeitsorganisation erfordert
- Feststellung, dass viele Themen in der Konzeption fehlen
- viele Veränderungen in der Einrichtung, die konzeptionell neu geschrieben werden müssen
- völlig veraltete Konzeption (5-10 Jahre alt), so dass die darin beschriebenen Abläufe, pädagogischen Haltungen nicht mehr mit der Realität übereinstimmen
- Träger- und/oder Leitungswechsel – weitgehend neues Team aufgrund hoher Personalfluktuation

Praxis-TIPP⁷⁰

Wenn Sie sich als Kindergarten oder Haus für Kinder erstmals für Krippenkinder öffnen, steht eine große Konzeptionsfortschreibung an.

⁶⁸ entnommen aus BeKi 2015, S. 9

⁶⁹ Diese Anlässe wurde im Rahmen einer Befragung im Ko-Kita-Netzwerk Bayern ermittelt; bei den allermeisten Anlässen handelt es sich um *strukturelle Veränderungen*, die weitreichende Konsequenzen für die pädagogische Arbeit haben.

⁷⁰ entnommen aus BeKi 2015, S. 15

Zu klären ist, wie die pädagogische Arbeit insgesamt unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse von Kindern bis 3 Jahren verändert und künftig gestaltet wird. Zu reflektieren gilt es die *Gemeinsamkeiten und Unterschiede* zwischen der Arbeit mit Kindern bis 3 Jahren und der Arbeit mit Kindern über 3 Jahren. Die Arbeit mit den Jüngsten ist ein *Querschnittsthema*, was der BayBEP und die U3-Handreichung zum BayBEP verdeutlichen:

- Es findet sich im Bildungsverständnis, in den pädagogisch-methodischen Aufgaben und in den Bildungsbereichen.
- Es kommt vor allem bei den Themen Übergangsgestaltung (Eingewöhnung), Raumgestaltung, und Partizipation zum Tragen.

Bei Fertigstellung der Konzeption festzulegen und in der Konzeption zu verankern, wie die Konzeptionsweiterentwicklung und -pflege in der Einrichtung erfolgt, zahlt sich später aus. Das nachstehende Formulierungsbeispiel aus einer Konzeption aus der Praxis verdeutlicht dies.

PRAXISBEISPIEL „Unsere Konzeption ist ein Arbeitsmittel“⁷¹

Jede pädagogische Mitarbeiterin und jeder pädagogische Mitarbeiter bekommt *ein Exemplar* der Konzeption, um selbständig damit arbeiten zu können. Jede neue Mitarbeiterin und jeder neue Mitarbeiter bekommt ein Exemplar der Konzeption. Für Praktikantinnen und Praktikanten, Eltern und andere an der Lektüre Interessierte werden Exemplare zur Einsicht vorgehalten.

Der *Konzeptionsordner* der Leitung liegt bei jeder Dienstbesprechung vor. Veränderungsstichworte werden gleich zu den entsprechenden Punkten zugeordnet.

Veränderungen im Text müssen je nach Umfang gemeinsam korrigiert (jede handschriftlich in ihrem Exemplar) werden oder die gemeinsam besprochenen längeren Veränderungen werden von der Leitung in den Text eingefügt/ergänzt und für alle kopiert.

Einmal jährlich wird die gesamte Konzeption arbeitsteilig gelesen, Veränderungswünsche und -erfordernisse werden zur Sprache gebracht. Es wird verabredet, in welcher Reihenfolge und mit welcher Methode die Punkte bearbeitet/überarbeitet werden.“

3.5 Orientierung gebende Praxistools: Methoden- und Materialsammlung (Modul C)

In Modul C findet sich eine für diesen Orientierungsrahmen neu entwickelte **Methodensammlung**, die insgesamt 26 Methoden zu folgenden Prozessen der Konzeptionsentwicklung enthält:

1. Methoden zum Umgang mit den Reflexionsfragen (von Modul B)
2. Methoden zur Überprüfung der geltenden Konzeption
3. Methoden zur Auseinandersetzung mit einzelnen Inhalten der Konzeption
4. Methoden zur Entwicklung des SOLL-Zustandes
5. Methoden zum Schreibprozess.

Die **Materialiensammlung** umfasst folgende Materialien:

- weitere Reflexionsfragen-Sammlungen
- Einsatz von Instrumenten zur Selbstevaluation der pädagogischen Praxis
- weitere Methoden-Sammlungen im Internet
- verfügbare Fachliteratur zur Konzeptionsentwicklung im Überblick.

⁷¹ Praxisbeispiel für Passus in der Konzeptionsschrift wörtlich entnommen aus BeKi 2015, S. 57

Teil 4: Wie eine Konzeption ansprechend gestaltet wird

4.1 Die Konzeptionsschrift

Jede Konzeptionsentwicklung hat das Ziel, dass am Ende eine Konzeptionsschrift vorgelegt und diese in ansprechender und geeigneter Weise gestaltet und veröffentlicht wird.

Erscheinungsbild, Präsentationsform und Verfügbarkeit der Konzeption für Eltern und die interessierte Öffentlichkeit „sind immer auch Visitenkarte und sichtbares Qualitätsmerkmal der jeweiligen Einrichtung. Sorgfältige, wohlüberlegte Gestaltung, Übersichtlichkeit, gute Lesbarkeit sowie klare, gut verständliche Formulierungen und Aussagen laden zum Weiterlesen und zur intensiveren Auseinandersetzung mit den Inhalten ein.“⁷²

Um eine möglichst praxismgerechte und öffentlichkeitswirksame Form der Gestaltung und Präsentation einer Konzeption zu garantieren, sind die damit zusammenhängenden Fragen bereits frühzeitig, d.h. in der Einstiegsphase der Konzeptions(weiter)entwicklung (→ 3.3.a), zu klären.

a) Inhalts- und adressatengerechter Umfang

Hauptadressaten der Konzeption sind das pädagogische Kitapersonal und die Eltern der Kinder. Anzustreben ist eine *adressenorientierte Konzeptionsschrift*⁷³, die für alle verständlich geschrieben ist und so viele Seiten umfasst, dass eine Lektüre durch alle Adressaten realistisch erscheint:

Gute Konzeptionen zeichnen sich durch Kürze und Prägnanz ihrer Ausführungen aus und bringen die wesentlichen Dinge auf den Punkt. Aufgrund der vielen Themen, zu denen eine Konzeption Auskunft geben soll, kommt dem *Prägnanzprinzip* zentrale Bedeutung zu. Die Ergänzung einer Konzeption durch ein Qualitätshandbuch erleichtert es, diesem Prinzip zu entsprechen.

Eine Konzeption, die allen rechtlich-curricularen Inhaltsvorgaben angemessen entspricht, umfasst in der Regel 30-50 Seiten. Ob es daneben eine *Kurzkonzeption* für Eltern und die interessierte Öffentlichkeit gibt (8-10 Seiten), muss jede Kita für sich entscheiden (→ Infokasten und Modul C: 3.3). Eine gemeinsame kürzere Konzeption für Kitateam und Eltern zu erstellen, die durch Konzeptionsanlagen zu verschiedenen Themen ergänzt wird – dieser Vorschlag⁷⁴ entspricht nicht dem Merkmal *Übersichtlichkeit*.

Kurzkonzeption für Eltern – ja oder nein?

Die Erwartungen von Eltern an Inhalte und Umfang einer Kitakonzeption unterscheiden sich erfahrungsgemäß stark.

Statt über ihre Köpfe hinweg zu entscheiden, ob eine Kurzfassung für sie erstellt wird, ist es besser, die Eltern (ggf. vertreten durch den Elternbeirat) im Zuge ihrer Beteiligung an der Konzeptionsfortschreibung hierzu direkt zu befragen und sie dabei über folgende Sachlage zu informieren⁷⁵.

Bestandteil des Bildungs- und Betreuungsvertrags mit den Eltern ist die pädagogische Konzeption in ihrer „Langfassung“, die für Eltern daher auch jederzeit einsehbar sein muss.

Die Kurzfassung ist zu knapp, um alle von den Eltern benötigte Vollmachten für die Bildung, Erziehung und Betreuung ihres Kindes zu erhalten. Kitas, die auch eine Kurzfassung für Eltern erstellen, sind daher verpflichtet, neue Eltern im Aufnahmegespräch über beide Konzeptionsfassungen zu informieren und ihnen auch die Langfassung vorzulegen, wenn ein Bildungs- und Betreuungsvertrag abgeschlossen wird.

Dem Dilemma, dass gute Konzeptionen meist einen größeren Umfang erreichen und von Eltern oft nicht vollständig gelesen werden, lässt sich anderweitig begegnen.

⁷² Oberösterreich 2011, S. 25

⁷³ z.B. Brandenburg 2010, S. 15, Jacobs 2009, S. 21 ff

⁷⁴ Beki 2015, S. 9

⁷⁵ vgl. Lehmann 2010

So können Kernaussagen der Konzeption jederzeit z.B. in Elternbriefen, Kitazeitungen, Trägerinformationen veröffentlicht werden. Stark im Kommen sind *Filme*, die die eigene Kitapraxis für andere sichtbar machen, so vor allem auch Eltern mit Migrationshintergrund. Sie eignen sich auch für Kitas mit einer Elternschaft, die „sich eher über persönliches Erleben als über ein schriftliches Dokument ein Bild von der Kita macht.“⁷⁶

Praxis-Tipp

Kitas, die bereits *Filme über ihre Einrichtung* für Eltern gedreht haben, geben anderen Kitas den Tipp, die Ansprüche an die Qualität nicht so hoch zu hängen!

Einen Kitafilm zu erstellen, macht viel Arbeit – vor allem, wenn er gut gemacht ist und z.B. mit Musik hinterlegt wird, um auch Emotionen anzusprechen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Kitafilme aufgrund der Veränderungsprozesse in den Einrichtungen schnell veralten und deshalb alle zwei Jahre neu zu erstellen sind.

b) Professionelle Gestaltung

Eine gut durchdachte, sorgfältig und liebevoll gestaltete schriftliche Konzeption ist sichtbares Zeugnis und Ergebnis einer anspruchsvollen Entwicklungsarbeit.

Kriterien einer professionellen Gestaltung

1. Äußeres Erscheinungsbild und formaler Aufbau
2. Formulierung und Schreibstil
3. Verwendung von Illustrationen und Zitaten – Beachtung der Bild- und Urheberrechte
4. Grafische Gestaltung – ansprechendes, lesefreundliches Layout
5. Übereinstimmung des Gesamtbilds der Konzeption (z.B. äußere Gestaltung, Sprache, Illustration, Schrifttyp) mit dem Profil (z.B. Lebensumfeld, pädagogische Ausrichtung) und dem übrigen Erscheinungsbild der Einrichtung

Äußeres Erscheinungsbild und formaler Aufbau

Schon beim ersten Blick auf die Konzeption ist es notwendig, dass der Leser sich zu Recht findet und sogleich erkennt, wo was zu finden ist. Daher sind ein *Inhaltsverzeichnis* und der *Einsatz von Seitenzahlen* unerlässlich. Je umfangreicher die Konzeption am Ende ist, umso wichtiger ist die Übersichtlichkeit. Weitere wichtige formale Kriterien sind ein ansprechendes Titelblatt mit Name und Logo von Einrichtung und Träger, informative Vorworte, die zum Weiterlesen einladen, ein Impressum, das alle notwendigen Angaben enthält, und ein Copyright-Hinweis.

Formulierung und Schreibstil

Damit eine Konzeption gerne gelesen wird, ist es wichtig, bei deren Erstellung insbesondere auf folgende Aspekte zu achten:

- Texte, deren Inhalte verständlich verfasst sind (z.B. aussagekräftige Formulierungen, die kurz und prägnant sind, kurze Sätze)
- Schreibstil, der realitätsbezogen, wertschätzend und motivierend ist
- korrekte Rechtschreibung
- zeitgemäßer fachlicher Sprachgebrauch („Wording“) im Sinne der BayBL/BayBEP-Fachterminologie (z.B. „Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit Eltern“ statt „Elternarbeit“; „Bildungsbereiche“ statt „Förderbereiche“).

⁷⁶ BeKi 2015, S. 8

Die Kriterien zum Schreibstil und fachlichen Sprachgebrauch gelten auch für den Sprachgebrauch im pädagogischen Alltag, sonst werden die Aussagen der Konzeptionsschrift unglaubwürdig.

Praxis-TIPP

Achten Sie bei Abfassung Ihrer Konzeptionsschrift darauf, eine zeitgemäße Fachterminologie zu verwenden und diese einzubetten in eine „einfache“ Sprache, die auch Nicht-PädagogInnen verstehen.

„In unserer pädagogischen Alltagssprache benutzen wir häufig Begriffe, die nicht mehr auf der Höhe der Zeit sind (...). In den meisten Begriffen steckt ein längst überholtes Rollen- und Berufsbild. Kein Wunder, Sprache verändert sich. Aber nur allmählich. Der erste Schritt ist, das Unsichtbare sichtbar zu machen“⁷⁷ durch eine gezielte Auseinandersetzung mit

- dem „Sinn und Unsinn pädagogischer Gewohnheitswörter“⁷⁶ und
- deren Passung zum Bildungs- und Kooperationsverständnis der bayerischen Curricula BayBL und BayBEP (→ hierzu Methode 11 im Modul C: 2.4).

Den fertigen Entwurf der Konzeptionsschrift von möglichst vielen, auch fachfremden Personen (z.B. Kollegen, Eltern, Kooperationspartner, Fachberatung) kritisch gegenlesen zu lassen und deren Rückmeldungen einzuarbeiten, ist der beste Garant für eine einfache Sprache.

Verwendung von Illustrationen und Zitaten – Beachtung der Bild- und Urheberrechte

Illustrationen (wie Fotos, Schaubilder, Grafiken, Sprüche) sowie Zitate sind wichtig, um Inhalte zu veranschaulichen und Seiten aufzulockern. Es empfiehlt sich,

- bereits in der Einstiegsphase des Konzeptionsentwicklungsprozesses zu entscheiden, welche Illustrationsformen zur fachlichen Untermauerung in welchem Ausmaß die Konzeptionsschrift enthalten soll, und
- frühzeitig zu beginnen, Material (Illustrationen, Zitate) zu sammeln und auf dessen hohe Qualität zu achten.

Bei der Verwendung von Fotos sowie weiteren Illustrationsformen und Zitaten zu berücksichtigen sind die Bild- und Urheberrechte der abgebildeten bzw. zitierten Personen; beim Thema Bildrechte sind zudem die geplanten Veröffentlichungsweisen der Konzeption (z.B. auch im Internet) bedeutsam.

Grafische Gestaltung – ansprechendes, lesefreundliches Layout

Bei der grafischen Gestaltung sind der Kreativität nur wenige Grenzen gesetzt. Das Schreiben, Überarbeiten und Ergänzen der Konzeptionsschrift am PC bietet heute viele nutzerfreundliche Gestaltungsmöglichkeiten.

Für ein ansprechendes Layout ist es notwendig, eine *begründete Auswahl durchgehender Gestaltungselemente* zu treffen und einige Grundlagen (z.B. der Schriftgestaltung) zu beachten. Das optische Erscheinungsbild der Konzeption bezieht sich

- nicht nur auf die grafische Gestaltung (z.B. Schriftbild, Umgang mit Fotos und weiteren grafischen Elemente),
- sondern auch auf Aspekte wie Format, Bindung, Druck und Papierqualität.

⁷⁷ Lill 2007, Einführungstext

Praxis-Tipp⁷⁸

Sparen Sie nicht an der grafischen Gestaltung Ihrer Konzeptionsschrift – dies wäre ein Sparen am falschen Fleck!

Die Konzeption als zentrales Element der Öffentlichkeitsarbeit transportiert das pädagogische Einrichtungsprofil nach außen. Ein ansprechendes, professionell gestaltetes Layout erzeugt daher viele positive Effekte. Es

- *unterstützt* die Motivation des Lesers, sich mit Ihrer Konzeption auseinanderzusetzen
- *erhöht die Chancen*, das Einrichtungsprofil erfolgreich zu transportieren, indem es viele Eltern auf der Kitaplatzsuche anspricht,
- *ist Ausdruck von Wertschätzung* des langen, mühsamen Entwicklungsprozesses, welche das Team motiviert, im Sinne der Konzeption zu arbeiten und sich weiterhin an deren Evaluation und Fortschreibung aktiv einzubringen.

Beziehen Sie eine Person mit *Grafikexpertise* ein, die Ihr Team bei der Gestaltung der Konzeptionsschrift unterstützt.

Sie können z.B. Kita-Eltern, die Grafiker/innen sind, für diese Aufgabe engagieren oder mit dem Träger vereinbaren, ein Grafikbüro zu beauftragen oder Studierende aus diesem Bereich zu gewinnen, was oftmals kostengünstiger ist

Über Sponsoring lassen sich die Kosten für Grafikfachleute evtl. kompensieren (→ 3.2d).

c) EXKURS: Umgang mit Kinderfotos und Kinderwerken

Konzeptionen enthalten regelmäßig auch Kinderfotos. Zugleich werden Konzeptionen bzw. Auszüge daraus immer häufiger auch auf der Kita-Homepage veröffentlicht, was zu begrüßen ist (→ 4.1d). Wer jedoch Kinderfotos im Internet öffentlich zugänglich macht, verliert die Kontrolle über deren weitere Verwendung.

Beim Umgang mit Kinderfotos stellt sich aus Datenschutz-Perspektive stets die Frage, inwieweit das *Kindeswohl* dadurch beeinträchtigt wird. Elementare Persönlichkeitsrechte des Kindes werden berührt, wenn Erwachsene Kinderfotos verbreiten, so vor allem das Recht am eigenen Bild, auf informationelle Selbstbestimmung, auf Privatsphäre und Schutz. Der Umgang mit Kinderfotos in Kitas ist daher ein hochsensibles Thema, das angesichts der zunehmenden Digitalisierung noch sensibler geworden ist und sich im Umbruch befindet (→ Infokasten).

Kinderfoto-Veröffentlichung auf der Kita-Homepage

Hierzu sind 2015 und 2016 zwei unterschiedliche Rechtsmeinungen publiziert worden, wobei sich die zweite, vermittelnde Rechtsmeinung durchsetzen wird:

1. „Die Veröffentlichung von Bildern der betreuten Kinder auf den Webseiten der Kindertagesstätten ist nicht zur Erfüllung der Aufgaben der KiTa erforderlich. Die Einholung einer Einwilligungserklärung von den Eltern ist somit zweckwidrig und datenschutzrechtlich unzulässig.“⁷⁹
2. „Kindertageseinrichtungen dürfen Fotos *ausschließlich* nach schriftlicher *Einwilligung der Eltern* ins Internet stellen. Die Eltern müssen das betreffende Foto vorher sehen können und auf die Tragweite einer Veröffentlichung im Internet hingewiesen worden sein. Insbesondere ist auf das Risiko schriftlich hinzuweisen, dass die im Internet eingestellten Fotos von Dritten heruntergeladen, kopiert und mit anderen Daten verknüpft werden können.“⁸⁰

⁷⁸ vgl. KTK/Caritas Münster 2014, S. 14

⁷⁹ ULD Schleswig-Holstein 2016

⁸⁰ Baden-Württemberg 2015, S. 17

Die vom Deutschen Kinderhilfswerk 2017 aufgestellten Tipps, wie man Kinderfotos in der digitalen Welt auch im Netz verbreiten und trotzdem die Persönlichkeitsrechte der Kinder wahren kann, lassen sich auf die Verwendung von Kinderfotos in der Konzeption weitgehend übertragen. Zusammen mit weiteren Tipps aus der einschlägigen Fachliteratur ergibt sich ein klares Bild, was zu beachten ist, bevor Kinderfoto in die Konzeption aufgenommen, die per Auslage, Aushändigung und Internet für andere zugänglich gemacht wird.

Praxis-Tipp⁸¹

Bei der Verwendung von Kinderfotos in der Konzeption sind Sie auf der sicheren Seite, wenn Sie folgende Tipps beachten:

Gehen Sie mit Kinderfotos in der Konzeption sparsam um. Kitas stehen in der Pflicht, das Wohl der betreuten Kinder sicherzustellen und mit deren personenbezogene Fotos und Daten sparsam und sorgsam umzugehen, d.h. auf das fachlich notwendige Maß zu reduzieren.

Holen Sie für jedes einzelne Kinderfoto die schriftliche Einwilligung der Eltern ein. Für die Fotoverbreitung in der Konzeption braucht es – nach aktuell vorherrschendem datenschutzrechtlichem Meinungsstand – eine *einzelfallbezogene* Einwilligung. In den schriftlichen Hinweisen des Einwilligungsvordrucks sind die Veröffentlichungsformen der Konzeption (print/online) und das Risiko darzulegen, dass die Kinderfotos in der online veröffentlichten Konzeption von Dritten heruntergeladen, kopiert und mit anderen Daten verknüpft werden können.

Beziehen Sie vorab die Kinder ein und respektieren Sie deren Entscheidung. Es entspricht der Achtung vor den Persönlichkeitsrechten der Kinder und dem Verständnis von Partizipation, wenn die Kinder *zuerst* um ihre Einwilligung gefragt werden – manche Kinder mögen nicht, dass Fotos oder Zeichnungen von ihnen gezeigt werden. Wichtig ist, die Kinder möglichst früh in die Bildauswahl einzubeziehen und mit ihnen über Gründe für oder gegen das Onlinestellen von Fotos zu besprechen – auch wenn sie es bis zu einem gewissen Alter nicht abschätzen können, was es bedeutet, wenn ihre Bilder online gestellt werden und wie sie dies in ein paar Jahren finden.

Überlegen Sie, ob es für die Bildaussage des Fotos notwendig ist, das Gesicht der Kinder zu zeigen; bevorzugen Sie unbedenkliche Kinderfotos. Es gibt viele Alternativen, Kinderfotos zu veröffentlichen, *ohne* die Persönlichkeitsrechte von Kindern zu verletzen. Vor allem dann, wenn die Kinder selbst noch nicht alt genug sind, um ihre Einwilligung zur Veröffentlichung eines Fotos zu geben. Fotos, die Kinder von hinten zeigen oder mit Detailaufnahmen (z.B. Hände oder Füße) arbeiten, sind in der Regel unbedenklich.

Veröffentlichen Sie keine Fotos von Kindern in peinlichen, unangenehmen oder unangemessenen Situationen in der Konzeption

Beschriften Sie in der Konzeption Kinderfotos *nie* mit dem Namen der abgebildeten Kinder.

Aktualisieren Sie Kinderfotos und tauschen Sie diese aus, wenn Sie die Konzeption fortschreiben. Anhand der Fotos wird deutlich, wann die Konzeption entstanden ist.

Nehmen Sie Ihre Vorbildfunktion für Kinder und Eltern wahr. Wenn Sie in der Kita verantwortungsbewusst mit Fotos von sich und den Kindern im Netz umgehen, profitieren auch die Kinder und Eltern davon. Nicht nur, weil die Kinder dadurch vor potenziell ungewollten Einblicken geschützt werden, sondern auch, weil ihnen durch die direkte Beteiligung von Anfang ein verantwortungsbewusster Umgang mit persönlichen Daten im Internet vermittelt wird.

⁸¹ Die meisten Tipps sind – großteils wörtlich entnommen – aus den Tipps des Deutschen Kindeshilfswerks 2017; eingeflossen sind auch Tipps aus Oberösterreich 2011, S. 27, KTK/Caritas Münster 2014, S. 14

d) Vorlage und Veröffentlichung

Jede Konzeptionsentwicklung hat das Ziel, dass am Ende als Ergebnis eine Konzeption in Schriftform vorliegt und eine öffentlichkeitswirksame Bekanntmachung erfolgt.

Veröffentlichung und Präsentation der Konzeptionsschrift sind ein wichtiger Schritt, um die angestrebte Verbindlichkeit herzustellen und zugleich Transparenz der pädagogischen Arbeit zu gewährleisten, und daher auch Fördervoraussetzung (Art. 19 Nr. 2 BayKiBiG).

Veröffentlichungs- und Präsentationsformen der Konzeptionsschrift⁸²

Nachdem sich die Konzeption ständig weiterentwickelt und verändert, kann ein Ringordner oder Schnellhefter für die Printfassung die bessere Lösung sein als eine Buchbindung.

Die Konzeption ist ein zentrales Element der Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung. Ihre wichtigsten Aussagen finden sich daher auch in den anderen Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit wieder (wie z.B. Flyer, Plakate, Homepage). Die Auszüge oder Zusammenfassungen zu den wichtigen Themen der Konzeption können nach und nach veröffentlicht werden, bei Bedarf auch mehrsprachig.

Angesichts der hohen Internetverbreitung und der zunehmend zentralen Kitaplatzvergabe durch Online-Anmeldesysteme sind dessen Möglichkeiten für die öffentliche Darstellung der Kita und ihrer pädagogischen Konzeption offensiv zu nutzen. Daher empfiehlt sich die Konzeption nicht nur als Druckerzeugnis zu veröffentlichen, sondern auch online auf der Kita-Homepage wie z.B.

- Einstellung der vollständigen Konzeption als pdf-Datei zum Download oder
- Erstellung eigener Online-Texte, die die Konzeption nur in Auszügen bzw. in einer Kurzfassung wiedergeben, was der Regelfall in der Praxis ist.

Weitere öffentlichkeitswirksame Formen der Bekanntmachung der Konzeption sind persönliche Gespräche und Präsentationen im Rahmen von Festen, am Tag der offenen Tür oder Schulveranstaltungen.

Praxis-TIPP⁸³

Falls Sie sich dafür entscheiden, die Konzeption auf der Kita-Homepage nur in einer Kurzversion einzustellen, sind folgende Punkte zu beachten:

- Die Konzeptionsdarstellung im Netz stimmt mit den Aussagen der aktuellen Vollversion der Konzeptionsschrift überein; die Online-Texte zur Konzeption sind daher immer wieder zu aktualisieren.
- Auf Kinderfotos sollte in der Online-Kurzfassung weitgehend verzichtet oder vorrangig solche Kinderfotos verwendet werden, die unbedenklich sind. Ansonsten bedarf es einer einzelbildbezogene Einwilligung der Eltern und des Kindes

Zugänglichkeit und Verteilung der Konzeptionsschrift

Die Printfassung der Konzeptionsschrift muss in der Einrichtung jederzeit zugänglich oder zumindest auf Verlangen einsehbar sein – für das Team, den Träger, die Eltern, die Aufsichtspersonen aber auch für maßgebliche Kooperationspartner und andere interessierte Außenstehende⁸⁴ (→ Tabelle 13). Eine direkte Aushändigung an das pädagogische Team und die Eltern ist immer dann angezeigt, wenn die Vollversion online nicht verfügbar ist.

⁸² vgl. Oberösterreich 2011, S. 25 Krenz, 2004; Schlummer/Schlummer, 2003; Erath, 2001; Hollmann/Benstetter, 2001

⁸³ entnommen aus Brandenburg 2010, S. 19

⁸⁴ vgl. Oberösterreich 2011, S. 9

Pädagogisches Personal	Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und alle, die neu hinzukommen, erhalten ein Exemplar der Konzeptionsschrift, die ihre verbindliche Arbeitsgrundlage ist
Eltern	Die Konzeption ist allen Eltern, deren Kinder die Kita besuchen, bekannt zu geben. Als notwendiger Bestandteil des Bildungs- und Betreuungsvertrags mit den Eltern wird sie den Eltern bereits im Rahmen der Aufnahme grundsätzlich auch ausgehändigt. Zumindest werden die Eltern darauf hingewiesen, dass die Konzeption ihnen jederzeit zur Verfügung steht, damit sie sich über Arbeit und Profil der Kita informieren können. Eltern werden auch über jede fortgeschriebene Fassung der Konzeption und deren Zugang informiert.
Träger & Fachberatung	Sowohl der Träger in seiner Gesamtverantwortung als auch die für die Einrichtung zuständige Fachberatung erhalten ein Exemplar der jeweils aktuellen Konzeption.
Jugendamt (Fachberatung)	Ein Exemplar der Konzeption an das zuständige Jugendamt vorzulegen ergibt sich aus dessen Aufgabe, Eltern über das Platzangebot im örtlichen Einzugsgebiet und die Konzeptionen der Kitas zu informieren und sie bei der Angebotsauswahl zu beraten (vgl. § 24 Abs. 4 SGB VIII).
Aufsichtsbehörde	Ein Exemplar der Konzeption auch an die zuständige Aufsichtsbehörde (Jugendamt, Regierung) vorzulegen ergibt sich aus dessen Aufgabe, dass sie die Betriebserlaubnis erteilt, die wiederum an die Konzeptionsvorlage gekoppelt ist (vgl. § 45 Abs. 3 SGB VIII). Vorulegen ist auch jede fortgeschriebene Fassung der Konzeptionsschrift, da Änderungen in der Konzeption unverzüglich mitzuteilen sind (vgl. § 47 Satz 2 SGB VIII).
Kooperationspartner	Wichtigen Partnern, mit denen die Kita regelmäßig kooperiert, eine Konzeptionsschrift auszuhändigen empfiehlt sich, so vor allem <ul style="list-style-type: none"> • der/den Grundschule(n) • dem/den Fachdienst(en). Nicht zu vergessen ist die Aushändigung einer Konzeptionsschrift mit Widmung oder Danksagung <ul style="list-style-type: none"> • an Sponsoren (z.B. Gestaltung und Druck der Konzeption) und • an alle, die an der Entstehung beteiligt waren.

Tabelle 13: Verteiler von Kita-Konzeptionen

4.2 Orientierung gebende Praxistools: Checklisten (Modul C)

Im Modul C finden sich folgende Werkzeuge (Tools) für das Produkt „Konzeptionsschrift“:

- Checklisten zum Erscheinungsbild der Konzeption
- Kurzkonzeptionen und alternative Formen für Eltern
- Wordingliste, die einen zeitgemäßen fachlichen Sprachgebrauch (Wording) sichtbar macht.

Teil 5: Anhang

5.1 Zur Entstehung des Orientierungsrahmens

Juni 2007	<i>Zwei eintägige IFP-Workshops</i> zur Weiterentwicklung von Kitakonzeptionen im Kontext von BayKiBiG/ BayBEP mit Leitungen und Fachberatungen Ergebnis: Mustergliederung und Absprachen zum weiteren Vorgehen
2007/2008	Vorlage der IFP-Mustergliederung für Kitakonzeptionen <ul style="list-style-type: none">• wissenschaftlich begleiteter Praxistest der Mustergliederung in 10 Kitas• Bekanntgabe an die Aufsichtsbehörden (Jugendämter) im StMAS-Auftrag
2009	<i>Konkretisierung</i> der gesetzlich vorgesehenen Beteiligung des Elternbeirats an der Konzeptionsfortschreibung in der Online-Broschüre <i>Bildungs- und Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Kindertageseinrichtungen. Informationen für Elternbeiräte und Interessenten zu BayKiBiG, BayBEP und Elternmitwirkung</i> , hrsg.
2008/2010	<i>Studie</i> zur Weiterentwicklung Kita-Konzeptionen im Rahmen BayBEP-Umsetzung am IFP im Rahmen eines Promotionsvorhabens (Lehmann 2010)
Mai 2011	<i>Dritter IFP-Workshop</i> zur Gestaltung bayerischer Empfehlungen zur Konzeptionsentwicklung mit Leitungen und Fachberatungen in Anlehnung an die Berliner Empfehlungen Zentrales Ergebnis: fachliche Steuerung über Reflexionsfragen statt Stichpunkte
2014/2016	Einbeziehung des <i>Netzwerks Konsultationseinrichtungen Bayern</i> in die Erstellung des Orientierungsrahmens (Workshops, Praxisaufträge) <ul style="list-style-type: none">• Weiterentwicklung der Mustergliederung im Sinne der 2012 neu eingeführten BayBL• Entwicklung der Reflexionsfragen durch die Ko-Kitas• Ko-Kita-Befragung zur Gestaltung des Konzeptionsentwicklungsprozesses• Entwicklung einer Methodensammlung• Fachliche Begleitung und redaktionelle Unterstützung des Erarbeitungsprozesses
März 2016	Auswertung von 8 online verfügbaren Empfehlungen, die in 7 Ländern in Deutschland (Berlin, Brandenburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen) und Österreich (Oberösterreich, Tirol) auf Landes- oder Trägerebene in 2009 bis 2015 vorgelegt worden sind <i>Ergebnis:</i> fachlich weitgehende Übereinstimmung und unterschiedliche Akzentsetzung
April 2016	Vorlage des <i>Bayerischen Orientierungsrahmens zur Konzeptionsentwicklung</i> (Erprobungsversion) <ul style="list-style-type: none">• <i>Praxistest</i> im Rahmen einer mehrtägigen Fortbildung (G. Stegmann, C. Krijger-Böschen) durch die daran teilnehmenden Kitas im Evangelischen KITA-Verband Bayern• <i>Expertinnen-Anhörung</i> mittels Rückmelde-Fragebogen zum Orientierungsrahmen (an der Fortbildung teilnehmenden Kitas, Ko-Kitas, Fachberatungen und Fortbildnerinnen) – Auswertung des Rücklaufs (N=10 Kitas & 5 Multiplikatorinnen)
2017	Erstellung der Endfassung des Orientierungsrahmens anhand der Rückmeldungen

5.2 Literatur- und Abkürzungsverzeichnis

In den Orientierungsrahmen eingearbeitete Empfehlungen zur Konzeptionsentwicklung

Berlin	2015	BeKi – Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.) (2015). <i>Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Kita-Konzeption auf der Grundlage des Berliner Bildungsprogramms für Kitas und Kindertagespflege</i> (2., aktualisierte Auflage). URL: http://www.beki-qualitaet.de/index.php/kita-konzeption.htm
Brandenburg	2010	LJA-Landesjugendamt Brandenburg (2010). <i>Arbeitshilfe zur Erstellung der pädagogischen Konzeption für eine Kindertagesstätte</i> . URL: http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/DRUCKFASSUNG.pdf
Hessen	2014	MTK-Kreisausschuss/Amt für Jugend und Schulen Main-Taunus-Kreis (2014). <i>Leitfaden zur Erstellung der pädagogischen Konzeption für Kindertageseinrichtungen im Main-Taunus-Kreis</i> . URL: http://www.mtk.org/cps/rde/xbcr/SID-61203E4D-8F98BBB9/mtk_internet/Leitfaden_zur_Erstellung_der_paedagogischen_Konzeption.pdf
Nordrhein-Westfalen	2013	LVR-Landesjugendamt Rheinland/LWL-Landesjugendamt Westfalen (2013). <i>Arbeitshilfe zur Erstellung einer pädagogischen Konzeption für Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen</i> . Köln/Münster. URL: https://www.lwl.org/LWL/Jugend/Landesjugendamt/LJA/tagbe/Tagesbetr/tekmat_konz
	2014	KTK-Diözesane Arbeitsgemeinschaft Kath. Tageseinrichtungen für Kinder/ Caritasverband für die Diözese Münster e. V. (2014). <i>Konzeptionsentwicklung für katholische Tageseinrichtungen im Nordrhein-Westfälischen Teils des Bistums Münster</i> . URL: http://www.theoconsult.de/?wpfb_dl=55
Oberösterreich	2011	Land Oberösterreich (Hrsg.)/Pfohl, M./Hajszan, M. (2011). <i>Handbuch zur Konzeptionserstellung für Kinderbetreuungseinrichtungen des Landes Oberösterreich</i> . URL: http://www.ooe-kindernet.at/xbcr/SID-25091572.../Handbuch_KiBe.pdf
Salzburg	2007	Salzburger Verwaltungsakademie Zentrum für Kindergartenpädagogik (2007). <i>Das Pädagogische Konzept für Kinderbetreuungseinrichtungen in Salzburg. Handbuch zur Erstellung eines Pädagogischen Konzeptes nach den Inhaltskriterien im Bundesland Salzburg</i> (Version 1.0). URL: http://www.salzburg.gv.at/572-pdf-handbuch-paedagogisches_konzept_salzburg.pdf
Tirol	2011	Amt der Tiroler Landesregierung/Abteilung Bildung (2011). <i>Leitfaden zur Erstellung einer Konzeption</i> . URL: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/bildung/bildung/downloads/2011/Leitfaden_Konzeption_Endvers.pdf

Weitere verwendete Literatur

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration/Staatsinstitut für Frühpädagogik (2005/2017). *Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung* (8., erweiterte Auflage). Berlin: Cornelsen Skriptor.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration/ Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (Hrsg.)/Reichert-Garschhammer, E./Kieferle, C. (2016). *Vorkurs Deutsch in Bayern. Modul C: Toolbox zum Vorkurs Deutsch*. URL: https://www.ifp.bayern.de/projekte/professionalisierung/vorkurs_deutsch.php

- Deutsches Kinderhilfswerk (2017). Sechs Tipps im Umgang mit Kinderfotos in der digitalen Welt: URL <https://www.dkhw.de/unsere-arbeit/schwerpunkte/medienkompetenz/tipps-fuer-den-umgang-mit-kinderfotos-in-der-digitalen-welt/>
- Dupuis, Andre (2001). Konzeptionsarbeit als Bestandteil von Qualitätsentwicklung. In: Martin Textor (Hrsg.), Das Kita-Handbuch. URL: <http://www.kindergartenpaedagogik.de/624.html>
- Erath, Peter (2002). Von der Konzeption zum Qualitätshandbuch (2. Auflage). München: Don Bosco.
- Fialka, Viola (2009). Wie Sie ihr Profil entwickeln und nach außen tragen. Leitbild- und Profilentwicklung. Kindergarten heute. Management kompakt. Freiburg: Herder.
- Fthenakis, Wassilios E. (Hrsg.)/Hansen, Kirsten/Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge (2007). Träger zeigen Profil: Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Hollmann, Elisabeth/Benstetter, Sybille (2001). In sieben Schritten zur Konzeption. Wie Kindertageseinrichtungen ihr Profil entwickeln. Ein Arbeitsbuch. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
- Jacobs, Dorothee (2009). Die Konzeptionswerkstatt in der Kita. Praxisbuch, Weimar/Berlin: das netz.
- Knauf, Tassilo. (o.J.). Konzeption und Konzeptionsentwicklung. In: Martin Textor/Antje Bostelmann (Hrsg.), Das Kita-Handbuch. URL: <http://www.kindergartenpaedagogik.de/1361.html>
- Krenz, Armin (2004). Die Konzeption – Grundlage und Visitenkarte einer Kindertagesstätte. Hilfen zur Erstellung und Überarbeitung von Einrichtungskonzeptionen. Freiburg: Herder.
- Krenz, Armin (2008). Konzeptionsentwicklung in Kindertagesstätten – professionell, konkret, qualitätsorientiert. Troisdorf: Bildungsverlag Eins.
- Lehmann, Jutta (2010). Die Weiterentwicklung der Konzeptionen von Kindertageseinrichtungen im Rahmen der Umsetzung des Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplans. Dissertation. www.opus-bayern.de/uni-passau/volltexte/2010/1795
- Lehmann, Jutta (2010). Wie viel Bildungsplan ist in den Einrichtungskonzeptionen zu finden? IFP-Infodienst 2010, 25-32.
- Lill, Gerlinde (2007). Begriffe versenken. Sinn und Unsinn pädagogischer Gewohnheitswörter. Berlin: das netz.
- Schlummer, Bärbel/Schlummer Werner (2003). Erfolgreiche Konzeptionsentwicklung in der Kindertagesstätte. München: Ernst Reinhardt.

Abkürzungsverzeichnis

AV BayKiBiG	Ausführungsverordnung zum Bayerisches Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz
BayBL	Bayerische Leitlinien für die Bildung und Erziehung von Kindern bis zum Ende der Grundschulzeit – Bayerische Bildungsleitlinien
BayBEP	Bayerischer Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung
BayKiBiG	Bayerisches Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen zum lebenslangen Lernen
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen zum lebenslangen Lernen
SGB VIII	Achtes Buch Sozialgesetzbuch (Kinder- und Jugendhilfe)
UN-BRK	UN-Konvention über die Rechte der Menschen mit Behinderungen
UN-KRK	UN-Konvention über die Rechte des Kindes