



Gemeinsam wachsen

Netzwerke als Instrument der Qualitätsentwicklung in Kitas und Horten

Vorwort

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) verfügt über langjährige Erfahrungen in und mit schulischen Entwicklungsnetzwerken als Instrument der Qualitätsentwicklung. Seit 2022 erprobt die DKJS diesen Ansatz auch mit Kindertageseinrichtungen und kann auf vielfältige Erkenntnisse und Erfahrungen in der Begleitung von Netzwerken zur Qualitätsentwicklung zurückgreifen. In den Jahren 2023 und 2024 haben 20 Einrichtungen im sächsischen Programm *DiDeKis – Diversität und Demokratie in Kindertageseinrichtungen stärken* in vier thematischen Netzwerken miteinander gearbeitet.

Diese Broschüre führt nun Erkenntnisse und Erfahrungen zum Thema Qualitätsentwicklung in Netzwerken aus dem Programm zusammen. Sie richtet den Blick auf die Gelingensbedingungen und hebt die Bedeutung der besonderen Form der Zusammenarbeit für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen hervor. Die Broschüre richtet sich an Träger, Fachberatungen, Multiplikator:innen und engagierte Leitungen, die den Blick über den Tellerrand wagen wollen und konkrete Impulse und Anregungen für den Aufbau und die Zusammenarbeit in Netzwerken suchen.

Hier erfahren Sie, worauf es beim Aufbau regionaler oder thematischer Netzwerke ankommt, was bei der Organisation des Austauschs zu beachten ist und wie der Transfer in die eigene Einrichtung gelingt.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Netzwerken!

Voneinander lernen – gemeinsam wachsen

Kitas¹, die sich im Rahmen der Qualitätsentwicklung trägerübergreifend vernetzen, können regionale oder thematische Herausforderungen gemeinsam angehen. Sie bündeln nicht nur wertvolle Kompetenzen und Ressourcen, sondern bringen sich auch gegenseitig voran.

Warum Netzwerke bereichern

Ein Netzwerk bietet die Chance, in einer professionellen Lerngemeinschaft von- und miteinander zu lernen und dabei Neues entstehen zu lassen. Gegenseitige Hospitationen sind ein ideales Format, um sich als Netzwerk zu treffen, inspirierende Einblicke in den pädagogischen Alltag anderer Einrichtungen zu erhalten und Wertschätzung für die eigene Arbeit zu erfahren.

Austausch auf Augenhöhe

Wenn Kita-Leitungen und Fachkräfte ihr Wissen und ihre Erfahrungen untereinander teilen, agieren sie als Expert:innen in eigener Sache. Dieser praxisorientierte, horizontale Austausch auf Augenhöhe inspiriert und motiviert die Beteiligten, Veränderungen im Kita-Alltag anzustoßen. All dies zählt auf die Qualität der Kitas ein.

¹ In Sachsen sind Kindertageseinrichtungen Krippen, Kitas und Horte. Mit der Abkürzung Kita beziehen wir uns auf alle Formen der Kindertageseinrichtungen.

Netzwerke gründen

Partnerschaften initiieren • Fokus setzen • Ziele und Rollen definieren

Voraussetzung für die Gründung eines Netzwerks ist die Entscheidung einer oder mehrerer Kitas, sich institutionsübergreifend auszutauschen und den Wissens- und Ideentransfer auf eine professionelle Ebene zu heben. Hier können Träger, Fachberatungen oder andere Multiplikatoren die Netzwerkarbeit für die Qualitätsentwicklung ihrer Einrichtung nutzen. Bei der Vorbereitung sind einige Aspekte zu beachten.

Gemeinsamer Fokus

Im Mittelpunkt der Netzwerkarbeit steht das, was alle Einrichtungen verbindet: Dies kann entweder die lokale oder regionale Nähe sein oder ein bestimmter inhaltlicher Fokus. Wenn die Entscheidung für eines der beiden Kriterien frei getroffen werden kann, empfiehlt sich ein Zusammenschluss aufgrund inhaltlicher Gemeinsamkeiten. Bei einer ausschließlichen Fokussierung auf die Regionalität könnten die thematischen Interessen der Einrichtungen zu weit auseinander liegen. Idealerweise bringen die Netzwerkpartner:innen beides mit: Räumliche und inhaltliche Nähe.

Personelle Zusammensetzung

Für einen wirksamen Wissens- und Erfahrungsaustausch sollte das Netzwerk aus etwa vier bis sechs Einrichtungen bestehen. Nur mit ausreichend Akteur:innen und Themen ist gewährleistet, dass die Zusammenarbeit lebendig bleibt und nicht im Sande verläuft. Zu große Bündnisse mit mehr als zehn Einrichtungen erfordern einen höheren Kommunikations- und Organisationsaufwand und machen den Beziehungsaufbau zwischen den Netzwerkakteur:innen schwerer. Je heterogener und vielfältiger das Netzwerk ist, desto mehr Sichtweisen, Lösungsansätze und Ideen können ausgetauscht werden.

In jeder Einrichtung fühlen sich idealerweise mehrere Personen für die Netzwerkarbeit verantwortlich, sinnvoll sind etwa zwei bis vier Fachkräfte inklusive der Leitung. Die Teilnahme der Leitung ist wichtig, da zahlreiche Themen und Entscheidungen der Netzwerkarbeit sensible Arbeitsbereiche oder die Ressourcenplanung berühren. Zudem richten sich Formate des kollegialen Fachaustauschs gezielt an Leitungen von Kindertageseinrichtungen, die eine Schlüsselrolle in Entwicklungsprozessen einnehmen (> Seite 6).

Mögliche Themen für Kita-Netzwerke:

- Vielfalt und Inklusion
- Partizipation und Demokratiebildung
- Vorurteilsbewusste Pädagogik

oder auch:

- Bewegung und Ernährung
- Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (BNE)
- Natur- und Waldpädagogik
- Sprachförderung (z. B. Zweisprachigkeit)
- Frühe kulturelle Bildung



Ziele und Zielgruppen

Netzwerkarbeit braucht klare Ziele. Nur wenn alle Beteiligten wissen, was sie gemeinsam erreichen wollen, können sie sich inhaltlich, personell und zeitlich sinnvoll auf die Zusammenarbeit einstellen. Ebenso wichtig wie die Definition konkreter Ziele, Zielgruppen und Arbeitspakete ist die Überlegung, woran spätere Erfolge gemessen werden können. Eine Eingrenzung der Themen und Zielgruppen kann dabei helfen, den inhaltlichen Fokus zu schärfen: So ist es zum Beispiel sinnvoll, sich beim Thema Demokratie auf einen bestimmten Teilaspekt wie Kinderrechte oder Partizipation zu konzentrieren. Manche Themen lassen sich besser bearbeiten, wenn die Projekte nur auf Kinder im Krippen-, Kindergarten- oder Hortalter ausgerichtet sind. Die Bedürfnisse und Herausforderungen unterscheiden sich bei den Adressat:innen unterschiedlichen Alters oft deutlich.

Organisation und Aufgaben

Die beteiligten Einrichtungen treffen ihre Entscheidungen, etwa zu Themen und Terminen, gemeinsam. Die Steuerung der Aktivitäten und der Kommunikation im Netzwerk liegt jedoch in den Händen einer Netzwerkmoderation. Zielführend ist es, wenn die Netzwerkmoderation extern organisiert ist. Sie koordiniert und erinnert an Termine, bereitet die Netzwerktreffen vor und moderiert diese, informiert die Beteiligten über begleitende Angebote und dokumentiert die Arbeitsergebnisse.

Aufgaben, die innerhalb der Kitas oder in kleineren Arbeitsgruppen anfallen, lassen sich auf mehrere Schultern verteilen. Alle Beteiligten sollten ihre eigene Rolle sowie die der anderen kennen.

Vereinbarungen zum Beginn

Der Auftakt der Netzwerke dient der Herstellung einer von allen getragenen Art und Weise der Zusammenarbeit sowie der Beschreibung der Do's und Don'ts. Wo wollen alle gemeinsam hin? Was darf auf keinen Fall passieren? In welcher Frequenz will und soll sich das Netzwerk treffen?

Die Regeln der Zusammenarbeit müssen unbedingt gemeinsam ausgehandelt und festgelegt werden.

Um sicherzustellen, dass alle an einem Strang ziehen, werden die gemeinsamen Vereinbarungen, Ziele, Aufgaben und Rollen zu Beginn der Netzwerkarbeit schriftlich festgehalten und mit allen Beteiligten geteilt. Ein (vorläufiger) Projektplan mit wichtigen Terminen, Meilensteinen und benötigten Ressourcen dient als Orientierungshilfe und als Grundlage für einen erfolgreichen Start in die Netzwerkarbeit.

Wichtige Rollen im Netzwerk

Die Netzwerkmoderation ...

- trägt Verantwortung für die Netzwerkleitung sowie für die Prozessqualität
- koordiniert, kommuniziert und dokumentiert zentrale Aktivitäten
- initiiert den fachlichen Impuls (z. B. durch die Expertise Externer oder durch Materialien) sowie den Austausch im Netzwerk

Die Fachkräfte und Leitungen ...

- tragen Verantwortung für die Ergebnisqualität der eigenen Projekte
- fungieren als Expert:innen für die eigenen Herausforderungen
- entwickeln Lösungen für die jeweiligen Bedingungen vor Ort (Lebenswelt der Kinder, Größe der Einrichtung usw.)

Als Netzwerk aktiv werden

Themen bearbeiten • Hospitieren • Tipps und Feedback teilen

Fachlicher Austausch

Die Wissensvermittlung und Bearbeitung der fachlichen Fragen im Netzwerk erfolgt überwiegend horizontal. Das heißt, die Kitas lernen voneinander, teilen ihre eigenen Erfahrungen und geben sich gegenseitig Tipps und Feedback. Die Netzwerkmoderation trägt die Themen und Wünsche der pädagogischen Fach- und Leitungskräfte zusammen, um den weiteren fachlichen Austausch danach auszurichten. Mit unterschiedlichen Methoden initiiert und moderiert sie den Peer-Austausch der Teilnehmer:innen.

Kurze fachliche Impulse vermitteln Hintergrundwissen oder stecken den inhaltlichen Fokus des jeweiligen Treffens ab. Trotz ausführlicher Vorbereitung sollte die Netzwerkmoderation flexibel auf spontane Anliegen oder Bedürfnisse der Teilnehmenden reagieren können. Damit sich die Beteiligten vor Ort kennenlernen und als Netzwerkakteur:innen zusammenwachsen können, bietet die Moderation bei den Netzwerktreffen auch informelle Begegnungsformate an.

Aufgaben in der Netzwerkarbeit

Die Netzwerkmoderation ...

- erhebt Herausforderungen und Anliegen der Einrichtungen und bereitet deren gemeinsame Bearbeitung vor
- vermittelt Grundlagenwissen und koordiniert die fachlichen Impulse
- trägt zur Wissenserweiterung und zur Erweiterung der Handlungskompetenz der Beteiligten bei
- wählt geeignete Methoden zur Bearbeitung und Reflexion aus

Die Fachkräfte und Leitungen ...

- bringen ihre Fragen, Herausforderungen und Anliegen ein
- geben sich gegenseitig Tipps und Feedback (kollegialer Austausch)
- teilen Erfahrungen und gute Praxisbeispiele
- bieten bei Bedarf kollegiale Fallberatung an

Hospitationen vor Ort

Ein niedrigschwelliges und inspirierendes Format für die regelmäßigen Netzwerktreffen sind die Hospitationen vor Ort. Indem sich die Beteiligten reihum in einer der anderen Kitas aus dem Netzwerk treffen, erhalten sie neben den fachlichen Impulsen auch interessante Einblicke in die Alltagspraxis der Netzwerkpartner:innen. Sie sehen bei einem Rundgang oder anhand eines vorgestellten Projektes, wie andere Kitas themenspezifische Ideen oder Lösungsstrategien erarbeiten und umsetzen. Diese konkreten und praxisnahen Impulse sind nicht nur anschaulicher und einprägsamer als eine rein theoretische Wissensvermittlung, sie motivieren auch stärker zur Adaption in die eigene Einrichtung.

Wichtig ist, dass den Teilnehmenden während und nach den Besuchen ausreichend Zeit für weitere Detailfragen, Reflexion und Feedback zur Verfügung steht. Die gastgebenden Einrichtungen berichten oft ausführlich aus ihrem Alltag und freuen sich über den „Blick von außen“ sowie die direkten Rückmeldungen der Hospitierenden. Mithilfe geeigneter Methoden gestaltet die die Netzwerkmoderation die abschließende Auswertung der Treffen.

Aufgaben bei Hospitationen

Die Netzwerkmoderation ...

- koordiniert die zeitliche Abfolge der Hospitationen in den verschiedenen Einrichtungen
- organisiert bei Bedarf die fachlichen Impulse (externe Expertise) der Netzwerktreffen
- moderiert die gemeinsame Auswertung der Hospitationen vor Ort
- identifiziert und dokumentiert zentrale Fragestellungen während der Treffen
- lässt auch kritisches Feedback zu

Die Fachkräfte und Leitungen ...

Gastgebende:

- planen den Rundgang und die Präsentation in ihrer Einrichtung
- wählen geeignetes Projekt zur Vorstellung aus und fokussieren dabei auf ein bestimmtes Thema des Netzwerks

Hospitierende:

- sind offen für Ideen und Lösungsansätze der gastgebenden Kitas
- geben konstruktives Feedback

Netzwerk- Ideen umsetzen

Themen bearbeiten • Transfer ins Team

Entwicklungsvorhaben definieren

Die fachlichen und kollegialen Impulse aus dem Netzwerk tragen nur dann wirksam zur Qualitätsentwicklung in den Kitas bei, wenn diese sich nachhaltig damit auseinandersetzen. Dazu identifiziert jede Einrichtung von Beginn an eigene, inhaltlich passende Entwicklungsvorhaben, die umgesetzt werden sollen. Für die Bearbeitung der Themen, die Reflexion der Hospitationen sowie den Transfer der Ideen und Erkenntnisse ins eigene Team greifen die Einrichtungen auf Materialien und Methoden aus dem Netzwerk zurück. Die Moderation kann darüber hinaus die Einrichtungen bei der Konkretisierung der Entwicklungsvorhaben sowie beim Transfer in die Praxis individuell beraten und unterstützen.

Schlüsselrolle der Kita-Leitung beim Transfer

Um ihren Kitas die Arbeit im Netzwerk zu ermöglichen, stellen die Leitungskräfte die notwendigen Strukturen und Ressourcen zur Verfügung. Zudem sind sie für die einrichtungsspezifischen Entwicklungsvorhaben und den Transfer der Impulse und Ideen aus dem Netzwerk ins Team verantwortlich. Mit einer klaren Vision zu den gewünschten Veränderungen können sie ihre Mitarbeitenden motivieren, sich an den Entwicklungsprozessen zu beteiligen. Im kollegialen Austausch und mit Unterstützung der Netzwerkmoderation werden ihre Visionen nach und nach in konkrete Ziele und Maßnahmen übersetzt. Wenn es der Leitung zudem gelingt, ihren Mut zur Veränderung auf potenziell kritische Teams zu übertragen und diese aktiv zu beteiligen, steht einer erfolgreichen Weiterentwicklung der Einrichtung nichts mehr im Wege.

Aufgaben bei Entwicklung und Transfer der Vorhaben

Die Netzwerkmoderation

- bietet individuelle Beratungsgespräche für Einrichtungen an
- unterstützt die Gestaltung der Entwicklungsvorhaben und den Transfer ins Team
- fördert die Methodenkompetenz der Teilnehmenden durch exemplarische Anwendung während der Netzwerktreffen
- thematisiert den Transfer
- fördert die Vertiefung der Themen durch die (digitale) Dokumentation der Treffen sowie durch weiterführende Literatur und Materialien

Die Fachkräfte und Leitungen

- bieten aus dem Netzwerk heraus kollegiale Fallberatung zu aktuellen Fragen an
- geben regelmäßig Rückmeldungen aus den Netzwerktreffen ins eigene Team
- legitimieren ihre Teilnahme am Netzwerk und die Auseinandersetzung mit bestimmten Themen durch eigene Fragen und Herausforderungen
- motivieren weitere Kolleg:innen zur Mitwirkung an den Entwicklungsvorhaben
- arbeiten zwischen den Netzwerktreffen kontinuierlich an Entwicklungsvorhaben weiter
- gehen Herausforderungen im Umsetzungsprozesses proaktiv an

Stolpersteine überwinden

Die gemeinsame Arbeit im Netzwerk ist inspirierend und bereichernd. Unterschiedliche Hintergründe, Ressourcen und Bedürfnisse stellen die beteiligten Einrichtungen aber manchmal auch vor unerwartete Herausforderungen. Diese gilt es vorausschauend zu vermeiden oder konstruktiv zu lösen. Die folgenden Tipps können dabei helfen, typische Stolpersteine bei der Netzwerkarbeit zu überwinden.

Stolpersteine

- Verbindlichkeit der Teilnahme an Vor-Ort-Netzwerktreffen
- Schwierigkeiten bei der Priorisierung der Netzwerkarbeit
- Fokussierung auf das eigentliche Netzwerkthema wird durch zahlreiche andere Themen, die die Einrichtungen beschäftigen, erschwert
- unterschiedliche Kitas: Impulse aus dem Netzwerk sind nicht für alle gleich bereichernd, da einige in ihrer Entwicklung weiter sind und bestimmte Aspekte bereits kennengelernt oder umgesetzt haben
- Haltung einiger Einrichtungen, die wenig eigene Tipps und Erfahrungen in den Austausch einbringen und stattdessen nur Input mitnehmen (z. B. auch aus der Befürchtung heraus, selbst zu wenig Wissen oder Erfahrung zum Teilen zu haben)
- sehr große räumliche Entfernungen zwischen den Einrichtungen
- die Netzwerkarbeit ist unzureichend koordiniert, die Treffen sind nicht angemessen vor- und nachbereitet
- Probleme beim Transfer ins Team und mangelhafte Akzeptanz der Maßnahmen in der eigenen Einrichtung
- Nachhaltigkeit der Auseinandersetzung mit den Themen außerhalb und nach Abschluss der Netzwerktreffen

Lösungen

- Termine im Netzwerk frühzeitig absprechen
- wenn Treffen wegen Terminschwierigkeiten vermehrt abgesagt werden, aktiv auf die betroffene Einrichtung zugehen
- Moderation sucht in der Vorbereitung und Durchführung eine gute Balance zwischen den spezifischen Anliegen einzelner Einrichtungen und dem Netzwerk-Thema
- bei der Zusammensetzung und Moderation der Netzwerke sowie bei der Beratung zu Entwicklungsvorhaben darauf achten, dass auch Themen der weiter fortgeschrittenen Einrichtungen berücksichtigt werden
- bei der Moderation der Treffen gezielt auf das pädagogische Wissen und die Erfahrungen der Einrichtungen fokussieren
- Hospitationen vor Ort bringen die Einrichtungen in die Rolle der Expert:in
- Erfolge sichtbar machen, um Selbstbewusstsein zu stärken
- bereits bei der Akquise darauf hinweisen, dass für die Treffen ggf. lange Anfahrtswege anfallen und daher ganze Tage für die Teilnahme an den Netzwerktreffen eingeplant werden sollten
- eine externe Person für die Terminkoordination und wichtige Aufgaben zur Vor- und Nachbereitung der Treffen ist unerlässlich
- auf Netzwerktreffen sowohl die Notwendigkeit als auch die verschiedenen Formen des Transfers thematisieren
- Teilnehmende informieren eigenes Team von Anfang an regelmäßig über Aktivitäten im Netzwerk
- angesichts der vielfältigen Aufgaben der Leitungskräfte ist eine kontinuierliche Netzwerkarbeit unrealistisch
- persönliche Kontakte und informeller Austausch bleiben meist erhalten
- Impulse aus dem Netzwerk wirken bei Teilnehmenden dauerhaft nach

Impressum

Herausgeberin:

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin
Tel. (030) 25 76 76 – 0

www.dkjs.de | info@dkjs.de

Diese Publikation wurde von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms *DiDeKis – Diversität und Demokratie in Kindertageseinrichtungen stärken* angefertigt.

Das Programm wird gefördert durch das Sächsische Staatsministerium für Kultus und die Soziallotterie freiheit+. Diese Maßnahme wird mitfinanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

Wir freuen uns über Ihr Feedback und Ihre Anregungen, die sich uns gerne per E-Mail an info@dkjs.de schicken können.

Konzeption und Redaktion: Ina Zapff (DKJS), Esther Uhlmann (DKJS), Anja Gehl (DKJS)

Text und Lektorat: Carolin Grehl

Gestaltung: Sarah Haßheider

Copyright Fotos:

Deckblatt: DKJS/ Franziska Schmitt

Seite 3: DKJS/Piero Chiussi

1. Auflage | © DKJS 2024

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Es wird jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen übernommen.