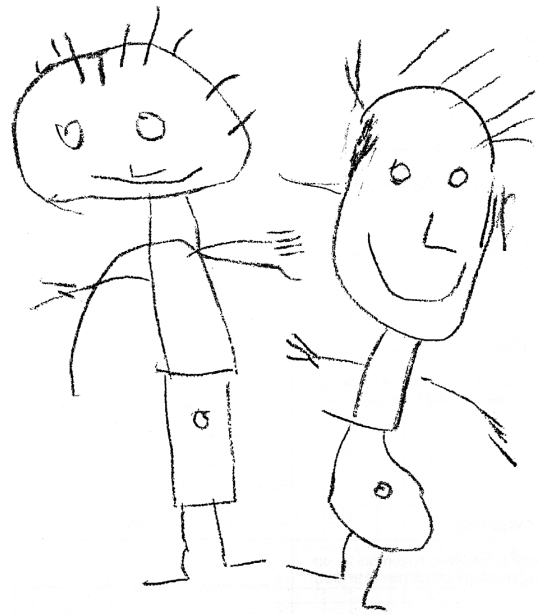


*Wenn wir auf die Entwicklung der Elementarpädagogik in den letzten zehn Jahren und die in diesem Zeitraum geführten Debatten und Veränderungsvorhaben zurückschauen, dann lässt sich ein ganzes Bündel von Themen, Anforderungen und Neuentwicklungen ausmachen, die parallel laufen, sich zum Teil überlagern und manchmal auch im Widerspruch zueinander stehen. Es gibt neue fachliche Anforderungen (Bildung) und eher quantitativ ausgerichtete Anforderungen (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ganztagsplätze, U3). Dazu kommen neue Tarifsysteme (TVÖD), die die Verdienstmöglichkeiten reduzieren, ein gleichzeitiger Fachkräftemangel und neue Studiengänge, die das Niveau der Ausbildung anheben sollen. Eine so komplexe und unübersichtliche Gesamtsituation erfordert gute Entwicklungs- und Steuerungssysteme in den Einrichtungen sowie eine fachlich fundierte Unterstützung der Träger beim Management dieser Veränderungsprozesse und bei der Integration der damit verbundenen neuen Anforderungen in die Praxis. Dem Wortsinn nach müssten Qualitätsmanagementsysteme (QMS) hierzu einen Beitrag leisten. In der Realität sieht die Situation aber vielfach anders aus.*



## 1 Die Ausgangssituation

Wenn wir uns die Kindergartenlandschaft der letzten 10 bis 15 Jahre anschauen, stellen wir fest, dass sich die Anforderungen deutlich gewandelt und erhöht haben. Dabei sind diese Entwicklungen und Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt.

### 1. Unmittelbare Auswirkungen auf die tägliche Praxis in Kindertageseinrichtungen

#### **Bildung**

Seit dem PISA-Schock im Jahre 2002 ist die Bedeutung der frühkindlichen Bildung schlagartig in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt. Auch wenn im Zusammenhang mit der PISA-Studie der OECD in einer 32 Länder umfassenden Schulvergleichsstudie die Kompetenzen von 15-jährigen Schülerinnen und Schülern ermittelt wurden, war eine entscheidende Antwort auf die Ergebnisse dieser Untersuchung die Erarbeitung von Bildungs- und Orientierungsplänen für die Elementarpädagogik. Die damit verbundenen neuen Anforderungen werden an dieser Stelle nur angedeutet: Bildungsdokumentation, individuelle Förderung in allen Bildungsbereichen, Sprachförderung etc. (mehr dazu vgl. Schrader 2008).

#### **Sprachförderung und Schulvorbereitung**

Deutlicher hervorgehoben und akzentuiert wird in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung der Kindertagesstätte als einer Bildungsinstitution, die einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Schulfähigkeit von Kindern leistet. Vor allem das Beherrschen der deut-

schen Sprache ist eine Schlüsselkompetenz für eine erfolgreiche Beteiligung an der Schule. Hier sind während der Kindergartenzeit vor allem Defizite bei Kindern aus bildungsun- gewohnten Familien und/oder Familien mit Migrationshintergrund aufzuarbeiten.

#### **Kooperation mit der Grundschule**

Ein Teil dieser neuen Anforderungen besteht in einem verbesserten Management des Übergangs zwischen Kindertageseinrichtung und Schule.

#### **Flexibilisierung von Öffnungszeiten**

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist neben der Bildung das zweite große Thema der letzten Jahre. Die Gesellschaft erwartet von beiden Elternteilen Berufstätigkeit; daher müssen die Öffnungszeiten von Kindertageseinrichtungen den damit einhergehenden Anforderungen angepasst werden. Auch wenn wir heute nach wie vor weit davon entfernt sind, z.B. die Arbeitszeiten im Einzelhandel oder die Schichtzeiten und Wochenenddienste von Krankenhäusern in den Öffnungszeiten von Kitas zu berücksichtigen, sind die Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten (Früh- und Spätdienste, Blocköffnung etc.) heute wesentlich größer als vor zehn Jahren.

#### **Betreuung von Kindern unter drei Jahren**

Der Ausbau der Betreuung von Kindern unter drei Jahren ist eine weiterer wichtiger (oder vielleicht sogar der zentrale) Baustein in der Ausbalancierung familiärer und beruflicher Verpflichtungen. Gleichzeitig handelt es sich dabei auch um eine ganz besondere fachliche „Baustelle“: In immer mehr Kitas werden „Kleine“ aufgenommen. Hierfür müssen die räumlichen und vor allem die pädagogischen Voraussetzungen geschaffen werden. Säuglinge und Kleinkinder „ticken“ ganz anders als 4- oder 5-Jährige.

#### **Erziehung und Elternbildung**

Wenn man mit Kita-Fachkräften spricht, so verfestigt sich der Eindruck, dass das Erziehungsgeschäft heute anspruchsvoller und komplexer geworden ist, als es vor 15, 20 und noch mehr Jahren war. Erzieherinnen machen das einerseits daran fest, dass der Unterstützungsbedarf bei vielen Kindern größer geworden ist (mehr Kinder mit Übergewicht, Sprachproblemen etc.), und andererseits daran, dass die am Wohlergehen ihrer Kinder interessierten Eltern mehr Fragen an die Erziehung und Bildung ihrer Kinder stellen als zu früheren Zeiten. Leider gibt es auf die berechtigten Fragen interessierter Eltern nach dem angemessenen Fernsehkonsum, dem richtigen Setzen von Grenzen, dem Beginn gezielter Förderung in einzelnen Bildungsbereichen usw. in der Regel mehr als eine „richtige“ Antwort. Hier reicht ein Blick in die mittlerweile unüberschaubare Zahl von Erziehungsratgebern. Und: Was für das eine Kind passend ist, muss nicht auch beim nächsten Kind angemessen sein.

#### **Verknappung der Ressourcen**

Mit Blick auf die hohe Verschuldung der staatlichen Haushalte – in diesem Falle vor allem der Länder und Kommunen – sind in den letzten Jahren auch die Mittel für die Tagesbetreuung von Kindern reduziert worden. Das ist nicht in allen Bundesländern gleichermaßen erfolgt und kommt manchmal eher indirekt daher, indem z.B. die Gruppengrößen durch Ausnahmeregelungen aufgestockt werden oder einzelne Plätze in Kindergartengruppen in Plätze für (wesentlich betreuungsintensivere) Kinder unter drei Jahren umgewandelt werden, ohne das Personal angemessen zu verstärken.

## 2. Mittelbare Auswirkungen

### Neues Tarifsistem

Mit dem neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD), der auch von den meisten freien Trägern (mit mehr oder weniger großen Anpassungen) übernommen wurde oder übernommen wird, haben sich die Verdienstmöglichkeiten vor allem für ältere Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen deutlich verschlechtert. Dies wird den Fachkräftemangel, den wir seit Jahren in diesem Arbeitsfeld verzeichnen, vermutlich noch verschärfen.

### Hochschulabschlüsse

Gleichzeitig werden die Bemühungen verstärkt, das Ausbildungsniveau in der Elementarpädagogik anzuheben. Zurzeit werden quasi im „Wochenrhythmus“ neue Studiengänge für dieses Arbeitsfeld an den Hochschulen geschaffen. Es ist aber vollkommen ungeklärt, welche Funktionen und Rollen diese neue Generation von Fachkräften in den Tageseinrichtungen für Kinder übernehmen soll, von der Bezahlung ganz zu schweigen.

## 2 Veränderungsmanagement

Wenn wir uns diese Gesamtsituation vor Augen führen, wird schnell deutlich, dass sie an die **Leitung** einer Einrichtung sehr hohe Anforderungen stellt (vgl. Schrader 2005). Diese müssen mit Blick auf jede einzelne Kita und die in dieser Kita arbeitenden Menschen integriert werden. Ein neues Beobachtungs- und Dokumentationssystem, um z.B. den Anforderungen der Bildungspläne nachzukommen, lässt sich ja nicht „per Knopfdruck“ implementieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die damit verbundenen Anforderungen nachvollziehen und sich aneignen. Bis ein neues Konzept (z.B. die Einführung von Portfolios und Lerngeschichten, siehe Gehrman 2009a und 2009b) abgeschlossen ist, vergehen schnell zwei oder drei Jahre.

Da aber in einer Zeit raschen Wandels oft mehrere Veränderungsvorhaben parallel laufen, ist die Gefahr groß, dass die gleichzeitig an eine Organisation gestellten Anforderungen deren Kapazitäten übersteigen. Es ist ja heute keine Ausnahme, dass in einer Tageseinrichtung eine Vielzahl komplexer und anspruchsvoller Projekte parallel laufen:

### Veränderungsvorhaben in der Kita „Villa Kunterbunt“:

- Umbau eines Teils der Einrichtung für die U3-Betreuung
- Erarbeitung eines fachlichen Konzepts für die U3-Betreuung (wobei mit Beginn des letzten Kindergartenjahres schon zehn Kinder dieser Altersgruppe aufgenommen wurden)
- Steigerung der sogenannten Übermittagskinder von 15 auf 40
- Einführung von Portfolios und Lerngeschichten
- Erarbeitung und Umsetzung anspruchsvollerer Angebote für die mathematische und naturwissenschaftliche Grundbildung
- Aufbau einer Integrationsgruppe (Kinder mit und ohne Behinderung)
- Integration eines Angebotes zur musikalischen Früherziehung in Zusammenarbeit mit der Musikschule
- Gestaltung des Begegnungsjahres zwischen Kita und Grundschule für die zukünftigen Schulkinder in Kooperation mit der Grundschule
- Integration von vier neuen Mitarbeiter/innen (U3-Gruppe, I-Gruppe) in das Team
- Umsetzung des neuen Konzepts des Landes zur Sprachförderung
- Erstmalige Durchführung der sogenannten LOB-Gespräche (leistungsorientierte Bezahlung)

- Inventarisierung nach dem neuen Buchhaltungssystem der Kommune
- Einarbeitung in die neue Kita-Verwaltungssoftware
- ...

(Die „Villa Kunterbunt“ ist an dieser Stelle zwar fiktiv, der Katalog und der Umfang der Veränderungsvorhaben jedoch nicht. Der Autor hat die Liste entsprechend seinen Erfahrungen bei der Beratung großer städtischer und freier Träger in NRW zusammengestellt.)

Im Materialteil finden Sie zwei Checklisten, mit denen Sie sich einen Überblick über die Gesamtbelastung Ihrer Einrichtung mit Entwicklungsvorhaben (Projekten) sowie über die Komplexität einzelner Vorhaben verschaffen können.

Nun sind **Umfang und Geschwindigkeit**, mit denen Organisationen **Veränderungen** bewältigen und **neue Anforderungen** integrieren können, nicht beliebig steiger- und intensivierbar. Gerade bei **personenbezogenen sozialen Dienstleistungen** ist die Umsetzung neuer Konzepte fast ausschließlich daran geknüpft, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich das neue Know-how und die benötigten Kompetenzen persönlich aneignen und dann im Laufe der Zeit neue Routinen ausbilden. Lerngeschichten werden zwar vielfach am Computer geschrieben. Die Aussagefähigkeit einer Lerngeschichte hängt aber nicht von der Leistungsfähigkeit des Computers ab: Vielmehr ist jede Lerngeschichte ein Spiegel der Kompetenz, Erfahrung und Motivation der jeweiligen Fachkraft. Das ist ein wichtiger Unterschied zur industriellen Produktion, bei der die Qualität des Ergebnisses oft entscheidend von neuen Werkstoffen, maschinellen Verfahren etc. abhängt. Hier steckt der menschliche Geist in der Innovation. Ist dann die Maschine entworfen, gebaut und entsprechend programmiert, geht die Produktion in Serie. Bei den Lerngeschichten ist jede einzelne eine Sonderanfertigung.

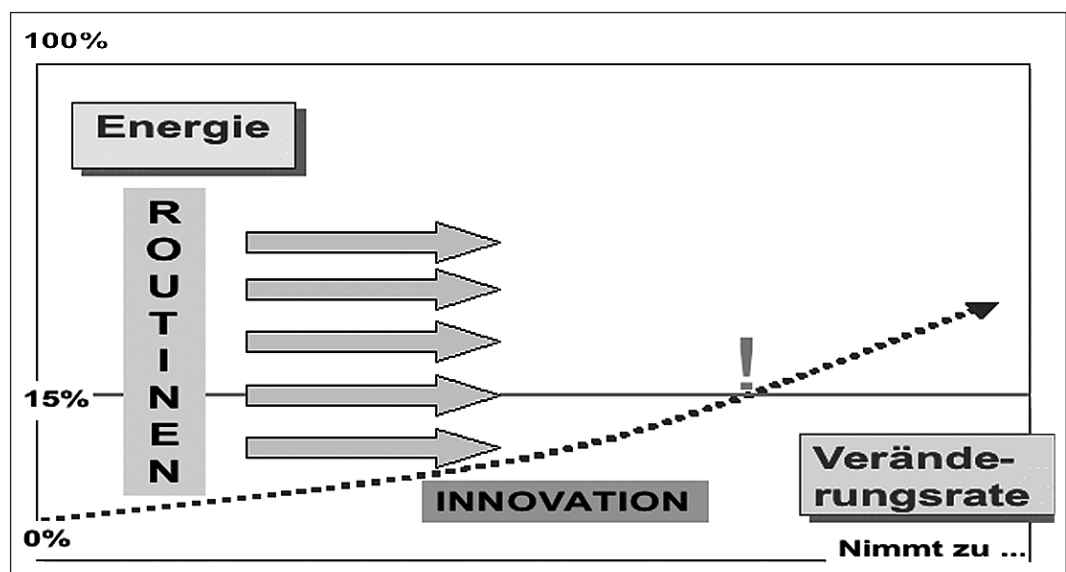
Wenn man einer Organisation mehr Veränderungen zumutet, als sie bewältigen kann, hat das negative Auswirkungen, zum Beispiel:

- Begonnene Vorhaben werden abgebrochen oder nur unvollständig zu Ende geführt.
- Es wird so getan, als ob die Vorhaben umgesetzt würden. Bei den schon mehrfach erwähnten Lerngeschichten könnte dies beispielsweise so aussehen, dass zwar für jedes Kind im vereinbarten Umfang Lerngeschichten geschrieben werden, dass diese aber wenig aussagefähig sind.
- Der große Druck führt zu Stress und Hektik. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Qualität der Arbeitsleistung sinkt, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon ihre normale Leistungsfähigkeit nicht mehr abrufen können.
- Die nicht wirklich konsequent umgesetzten Vorhaben führen zu schlechter Stimmung und Spannungen im Team. Statt Erfolgserlebnissen gibt es vor allem Niederlagen. Das Selbstbewusstsein sinkt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aufgrund der zu hohen Arbeitsbelastung krank und fallen aus; dadurch werden die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch mehr belastet. So entsteht schnell ein unangenehmer Kreislauf: Überbelastung – Krankheit – sich noch verstärkende Überbelastung – weitere Zunahme von Ausfällen durch Krankheit etc.
- Es gibt Beschwerden von unzufriedenen Kunden (Eltern). Eltern kündigen möglicherweise Verträge, um die Einrichtung zu wechseln.
- Es wird schlecht über die Einrichtung geredet. Mund-zu-Mund-Propaganda ist aber gerade bei Kindertageseinrichtungen für die Imageentwicklung von großer Bedeutung.

### 3 Endliche Energien

Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Leitung und Träger, für die **Leistbarkeit der Arbeit** zu sorgen. Dies ist aber einfacher gesagt als getan, da es auf die Frage „Wie viel Veränderung verträgt eine Organisation?“ keine „rezeptartige“ Antwort gibt. Letztendlich muss dies für jede Organisation immer wieder neu bestimmt werden. Das hat mindestens drei Gründe:

- Menschen und Organisationen erwerben Know-how und Kompetenzen, um mit dem sich beschleunigenden Wandel umzugehen. Wir wissen heute aber noch nicht, welche absoluten **Grenzen der Beschleunigung** es für das Lernen Einzelner, das Lernen von Organisationen sowie die damit verbundenen sozialen Prozesse gibt.
- **Jede Organisation ist anders.** Das hat mit den konkreten Menschen, die in dieser Organisation tätig sind, zu tun. Unterschiedliche Menschen sind unterschiedliche Persönlichkeiten, haben unterschiedliche Kompetenzen, bringen unterschiedliche Lebenserfahrung ein und entwickeln in der Zusammenarbeit und Kooperation unterschiedliche Stile und Arrangements. Dies ist bei Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten, in besonderem Maße von Bedeutung, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Persönlichkeit in die Ausführung ihrer Dienstleistungen laufend mit einbringen.
- Die Rahmenbedingungen und das **Umfeld** jeder Organisation unterscheiden sich. Auch dies beeinflusst wieder in besonderem Maße Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten. So lassen sich bestimmte Veränderungen – z.B. in der Elternbildung – vielleicht einfacher umsetzen, wenn die Eltern zum sogenannten Bildungsbürgertum gehören.



Deswegen kann das obige Schaubild auch nur eine **grobe Orientierung** vermitteln und auf die **grundsätzliche Problematik** verweisen. Auf der senkrechten Achse ist die Energie abgebildet, die einer Organisation zur Verfügung steht. Diese Energie ist endlich und kann nicht beliebig vermehrt werden. Jede Organisation benötigt den größten Teil ihrer **Energie** für die Ausführung ihrer Dienstleistungen. Dies ist bei der Kita die Betreuung, Erziehung und Bildung der Kinder. Im Schaubild ist die tägliche Erbringung der Dienstleistung als „**Routine**“ gekennzeichnet. Ein Teil der der Organisation zur Verfügung stehenden Ener-

gie kann in die Planung und Umsetzung von Veränderungen („**Innovation**“) eingebracht werden; aber eben nur ein Teil. Wenn zu viel Energie durch **Veränderungsvorhaben** gebunden ist, geht dies über kurz oder lang zu Lasten der täglichen Erbringung der Dienstleistung: Die damit verbundene Symptomatik ist weiter oben (siehe Punkt 2: Veränderungsmanagement) beschrieben. Modellhalber setzen wir einmal den Anteil an Energien, den eine Organisation in Innovationen einbringen kann, bei ca. 15 Prozent an. Diese Marke wird durch die waagerechte Linie in der entsprechenden Höhe gekennzeichnet. (Dass jede Organisation auch eine Energiereserve benötigt, sei an dieser Stelle nur erwähnt, ist aber in der Skizze nicht berücksichtigt.) Auf der waagerechten Achse ist die **Veränderungsrate** eingetragen. Mit der Veränderungsrate ist der Anteil der zur Verfügung stehenden Energie gemeint, der durch Innovationen (Veränderungsvorhaben) gebunden ist. Wenn wir auf die zurückliegenden Jahrzehnte blicken, hat sich der gesellschaftliche Wandel zunehmend beschleunigt. Damit ist auch der Druck auf die einzelnen Menschen und die Organisationen gestiegen, die mit diesem Wandel verbundenen neuen Anforderungen zu integrieren. Problematisch wird es immer dann, wenn die Veränderungsrate die (fiktive) „15-Prozent-Marke“ überschreitet, weil dies zwangsläufig zu Lasten der täglichen Dienstleistungserbringung geht. Über einen mehr oder weniger kurzen Zeitraum mag dies gut gehen; aber weder Menschen noch Organisationen sind dafür gemacht, sich über längere Zeit „mit Vollgas“ zu bewegen.

## 4 Qualitätsmanagement

Im Zusammenhang mit der Bewältigung des Wandels könnten oder sollten Qualitätsmanagementsysteme (QMS) eine wichtige Rolle spielen. Grundsätzlich hat die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen zwei Ziele:

### 1. Qualitätsversprechen für die Öffentlichkeit

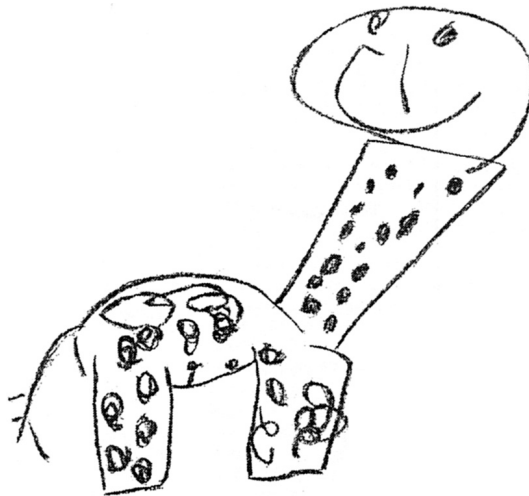
Viele Einrichtungen lassen sich auf der Grundlage entwickelter Verfahrensanweisungen und/oder Qualitätsstandards, die in der Regel in einem Qualitätshandbuch zusammengefasst werden, auditieren oder zertifizieren. Das bedeutet, dass eine außenstehende, mehr oder weniger unabhängige Instanz bei einem Besuch in der Einrichtung überprüft, ob diese Einrichtung nach den im Qualitätshandbuch festgehaltenen Verfahrensanweisungen und/oder Qualitätsstandards arbeitet. Ist dies der Fall, bekommt die Einrichtung für einen befristeten Zeitraum (in der Regel drei Jahre) die Erlaubnis, durch ein Zertifikat, Gütesiegel o.Ä. der Öffentlichkeit mitzuteilen, dass eben genau diese externe Überprüfung der Einrichtung stattgefunden hat. Dadurch möchte man das Vertrauen der aktuellen Kunden in die Arbeit der Einrichtung stärken und neue Kunden für die Einrichtungen werben.

### 2. Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeit

Qualitätsmanagementsysteme erschöpfen sich natürlich nicht darin, eine positive, imagefördernde Wirkung in der Öffentlichkeit zu erreichen zu wollen. Der zweite wesentliche Grund liegt darin, mithilfe des Qualitätsmanagementsystems die fachliche Arbeit in der Kita weiterzuentwickeln und zu verbessern. Darin liegt ja auch umgangssprachlich die Bedeutung des Wortes „Qualität“. Zudem versprechen alle Qualitätsmanagementsysteme, dass man mit ihrer Hilfe genau dies erreichen kann. Das jeweilige Qualitätsmanagementsystem muss die Einrichtung auch darin unterstützen, den oben beschriebenen

Wandel und die damit verbundenen neuen Veränderungsprozesse erfolgreich zu managen. Das setzt bestimmte Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme voraus, auf die weiter unten eingegangen wird.

Beide Gründe, Qualitätsmanagement zu machen, sind natürlich legitim. Als Träger oder Leitung einer Einrichtung ist man gut beraten, seine Einrichtung so zu führen, dass sich Qualität (weiter-)entwickelt, und es ist gleichermaßen wichtig, dies auch für die Öffentlichkeit nachvollziehbar zu machen.



Ein Problem entsteht allerdings vielfach dann, wenn man sich ausschließlich auf den Erwerb eines Gütesiegels hin orientiert, weil dann die Qualitätsentwicklung zu einer Prüfung wird, die es zu bestehen gilt. Plötzlich geht es dann darum, stichtagsgenau Unterlagen aufzubereiten und einzureichen sowie im Rahmen eines Audits zu „bestehen“. Damit geht in vielen Fällen eine **Entkopplung von Zertifizierungs- und Qualitätsentwicklungsprozess** einher (vgl. Schrader 2008a). Dies kann man z.B. bei der Zertifizierung der Familienzentren in NRW beobachten

([www.familienzentren.nrw.de](http://www.familienzentren.nrw.de)): Hier müssen innerhalb relativ kurzer Zeit (mehrere Monate) sehr umfangreiche Unterlagen erarbeitet und eingereicht werden. In einem so kurzen Zeitraum sind in der Regel aber keine komplex(er)en, fachlich fundierten Entwicklungsprozesse in der Einrichtung möglich. Die Konzentration auf die Auditierung oder Zertifizierung führt dann vielfach dazu, dass die Qualitätsentwicklung auf die Darstellung des Status Quo beschränkt wird – und das ganze Qualitätsmanagement-Thema wird nach erfolgreich bestandener Prüfung bis zum nächsten Audit erst einmal wieder beiseite gelegt. Aus dieser Perspektive ist das Qualitätsmanagementsystem vor allem eine zusätzliche Belastung.

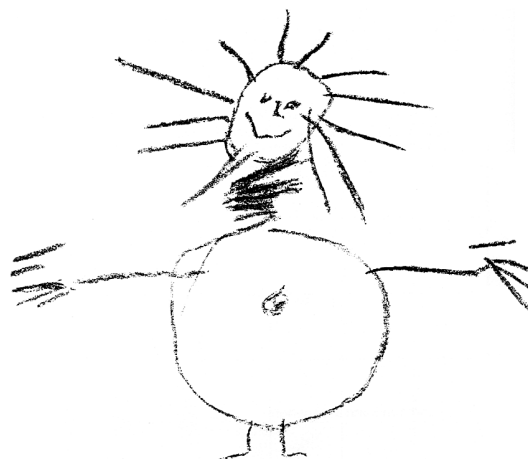
Demgegenüber erscheint es sinnvoller, die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und den Erwerb von Gütesiegeln so anzulegen, dass mit dieser Einführung ein **solides Fundament für die Qualitätsentwicklung** in den Einrichtungen gelegt wird. Damit ist ein Qualitätsverständnis verbunden, das Qualität an die Fachlichkeit und Professionalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückbindet. Qualität in Kindertageseinrichtungen ist nicht losgelöst von den dort Beschäftigten denk- und gestaltbar. Dies kann bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen auch gar nicht anders sein, weil die Gestaltung und Umsetzung der Arbeitsprozesse unmittelbar verknüpft ist mit der Kompetenz, der Erfahrung und der Motivation der Fachkräfte. Die Qualität der Arbeit erschöpft sich zwar nicht in der individuellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, braucht diese aber als Grundlage für die einrichtungsinterne Zusammenarbeit und die Aufnahme externer Impulse zur Integration neuer Anforderungen. Damit dies gelingt, müssen Qualitätsmanagementsysteme so angelegt werden, dass sie die Entwicklung und Veränderung von Organisationen unterstützen.

## 5 Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung

Wenn Qualitätsmanagementsysteme einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeit sowie zur Entwicklung von Professionalität und Fachlichkeit leisten sollen, kann eine mögliche Auditierung oder Zertifizierung nur der Schlusspunkt bzw. die Zwischenstation eines mehrjährigen Organisationsentwicklungsprozesses sein – schließlich kann das Thema „Qualität“ ja nie abschließend behandelt werden.

Um sich dem Bereich „Qualität und Qualitätsmanagementsysteme“ angemessen nähern zu können, sollten Träger einen Zeitraum von ca. fünf Jahren zugrunde legen. In diesem Zeitraum

- wird das Qualitätsmanagement eingeführt,
- wird in der Arbeit mit dem Qualitätsmanagement eine Routine entwickelt,
- wird das Qualitätsmanagement mit schon vorhandenen Strukturen und Abläufen verzahnt,
- werden externe Überprüfungen (= externe Audits oder eine Zertifizierung) durchgeführt (frühestens im letzten Drittel des Zeitraums!).



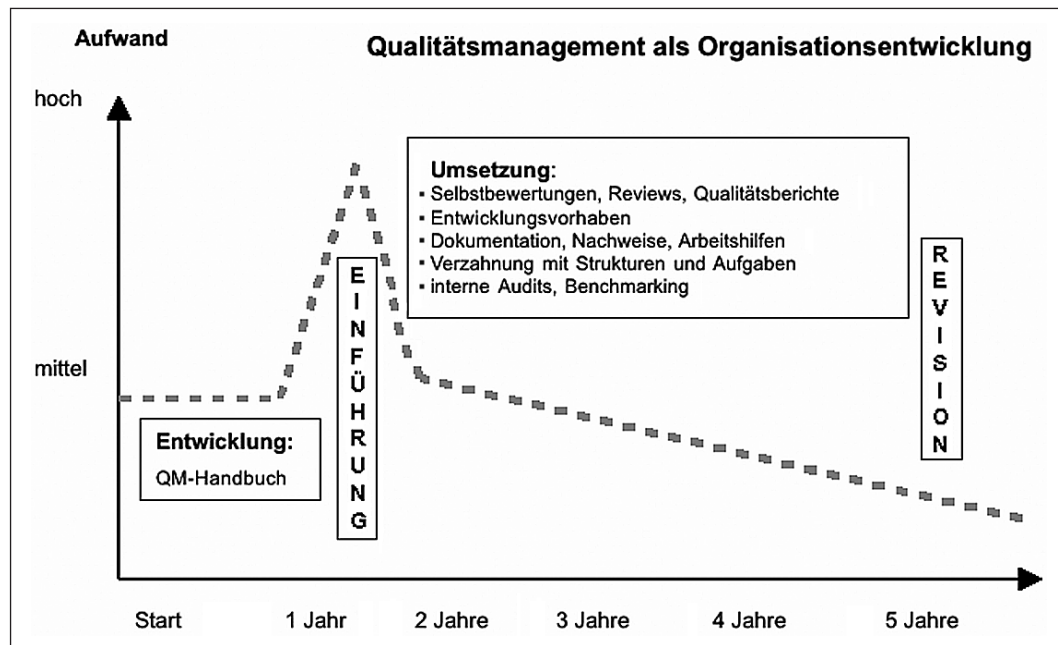
Die Intensität, mit der in dieser Zeit am Qualitätsmanagement gearbeitet wird, ist unterschiedlich hoch. Träger mit mehreren Einrichtungen sollten *ein* für alle Einrichtungen verbindliches Qualitätsmanagementsystem entwickeln und einführen. Dies erhöht in der Regel die fachliche Fundierung des Qualitätsmanagementsystems, ermöglicht Vergleiche zwischen den Einrichtungen (Benchmarking) und senkt die Kosten. Folgende Phasen, Aufgaben und Intensitäten lassen sich unterscheiden:

Phasen der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen als Organisationsentwicklungsprozess		
Phasen	Inhalt	Intensität, Vorgehen
Entwicklung (ca. 1 Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung der Anforderungen an die Arbeitsprozesse (Kern- und Zusatzprozesse)</li> <li>• Festlegung der Qualitätspolitik</li> <li>• Dokumentation dieser Anforderung in einem Handbuch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektgruppe, an der alle Einrichtungen, Berufsgruppen und Träger beteiligt sind</li> <li>• ca. 10 Workshoptage</li> </ul>
Einführung (ca. 3 Monate)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulung aller Mitarbeiter/innen</li> <li>• Durchführung der ersten Selbstbewertung</li> <li>• Festlegung von Entwicklungsvorhaben, die sich aus der Selbstbewertung ergeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulung der Mitarbeiter/innen (einrichtungs- oder trägerbezogen)</li> <li>• kurzfristig hohe Intensität in den Einrichtungen (Teamtage, Dienstbesprechungen)</li> </ul>



Phasen	Inhalt	Intensität, Vorgehen
Umsetzungsphase (ca. 3 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Selbstbewertungen 2 bis 4 (einmal jährlich)</li> <li>• Umsetzung und Auswertung von Entwicklungsvorhaben</li> <li>• Erweiterung der Selbstbewertungen um Reviews (Leitung) und Qualitätsberichte (Benchmarking, Träger)</li> <li>• interne Audits</li> <li>• Integration von Arbeitshilfen (Checklisten, Formblätter etc.) in das Handbuch</li> <li>• Klärung von Dokumentationspflichten und Nachweisen im Zusammenhang mit Audits</li> <li>• Verzahnung mit anderen Instrumenten und Aufgaben (z.B. Mitarbeiterjahresgespräche, Stellenbeschreibungen, Fortbildungsplanung, Konferenzen, Gremien etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Themas „Qualität“ z.B. in die Leitungsrunde</li> <li>• Einrichtung eines Qualitätszirkels (alle Einrichtungen und Träger, ca. viermal im Jahr)</li> <li>• Begleitung von Leitung und Einrichtung nach Bedarf (Coaching, Teamunterstützung)</li> <li>• Projektmanagement zur Unterstützung der Entwicklungsvorhaben</li> <li>• immer wieder punktueller, zielgenauer Einsatz für die einzelnen Aufgaben erforderlich</li> </ul>
Revision (4 Wochen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überarbeitung und Anpassung des Handbuchs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung von Veränderungs- und Anpassungsvorschlägen für die im Qualitätsmanagement getroffenen Regelungen und deren Bearbeitung (Qualitätszirkel)</li> </ul>
Auditierung und Zertifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierzu gibt es für die Elementarpädagogik bisher keine gesetzliche Verpflichtung; ein Qualitätsmanagementsystem sollte aber so angelegt sein, dass dies grundsätzlich möglich ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig sehr hohe Intensität</li> </ul>
Routine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jährliche Durchführung der Selbstbewertung</li> <li>• Umsetzung von Entwicklungsvorhaben</li> <li>• Reviews und Qualitätsberichte</li> <li>• ggf. Audits, Zertifizierung</li> <li>• weitere Anpassung des Handbuchs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in den aufgebauten Strukturen</li> <li>• geringer zusätzlicher Aufwand, Qualitätsmanagement als Vorgehen bei der Organisationsentwicklung etabliert</li> </ul>

Grundsätzlich geht es darum, die Einführung des Qualitätsmanagements so anzulegen, dass das Qualitätsmanagementsystem nach der Einführung sukzessive die zentrale **Steuerungsfunktion für die Weiterentwicklung der Organisation** übernimmt. Durch die Verzahnung mit anderen Instrumenten und Aufgaben der Organisationspraxis, die Integration von Arbeitshilfen und vor allem die Einbindung in die Leitungs- und Führungsstruktur wird der mit dem Qualitätsmanagement verbundene zusätzliche Aufwand sinken bzw. nach einigen Jahren nur noch an QM-spezifischen Aufgaben (Reviews, Audits, Pflege des Handbuchs) festzumachen sein. Gleichzeitig wird mit dem Qualitätsmanagement aber ein Verfahren etabliert, das es der Einrichtung erlaubt, nötige Veränderungen und die Integration neuer Anforderungen planvoll(er) und zielgerichteter anzugehen, als dies in vielen Fällen bisher geschieht.



## 6 Ausblick

In den nächsten Ausgaben werden wir das Thema „Qualitätsmanagement“ weiter verfolgen und in einzelnen Aspekten vertiefen und weiterführen.

*Michael Schrader*

## Kontakt

Michael Schrader  
 pragma gmbh  
 Schwerinstr. 44  
 44805 Bochum  
 Tel.: 02 34/8 90 90 83  
 Fax: 02 34/8 90 90 85  
 E-Mail: [schrader@pragma-bo.de](mailto:schrader@pragma-bo.de)  
 Internet: [www.pragma-bo.de](http://www.pragma-bo.de)

## M Materialien und weiterführende Informationen

- **M1:** Literatur
- **M2:** Erfassung laufender und geplanter Entwicklungsvorhaben
- **M3:** Formblatt zur Vorbereitung von Projekten (Entwicklungsvorhaben)

**M1** Literatur

- Esch, Karin/Klaudy, Elke Katharina/Micheel, Brigitte/Stöbe-Blossey, Sybille (2006): Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung.
- Gehrman, Petra (2009a): Beobachten und Dokumentieren – Portfolios und Lerngeschichten. – In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten, Ausgabe 7. Olzog Verlag, [www.olzog.de](http://www.olzog.de).
- Gehrman, Petra (2009b): Lerngeschichten – Beobachten und Dokumentieren. – In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten, Ausgabe 8. Olzog Verlag, [www.olzog.de](http://www.olzog.de).
- Gerull, Peter (2001): Qualitätsmanagement *light* – Beiträge zur ressourcenschonenden Professionalisierung.
- Merchel, Jochen (2004): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.
- Schrader, Michael (2005): Leitungskompetenzen und Ressourcenorientierung in Zeiten des Wandels. Vortrag bei der didacta 2005 in Stuttgart. [www.pragma-bo.de/pdf/D11.pdf](http://www.pragma-bo.de/pdf/D11.pdf)  
Siehe auch: Kindergarten Heute, Hefte 12/2005, 1/2006, 2/2006.
- Schrader, Michael (2006): Mehr Qualität durch Bildung – zwei Seiten einer Medaille. – In: Gabriele Dahle (Hrsg.): Mathematik & Naturwissenschaften – Kreative Ideen und Materialien für den Kindergarten, Ausgabe 9. Olzog Verlag, [www.olzog.de](http://www.olzog.de).
- Schrader, Michael (2008): Qualitätssicherung in Kitas – der Bildungs-Check. – In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten, Ausgabe 6. Olzog Verlag, [www.olzog.de](http://www.olzog.de).
- Schrader, Michael (2009a): Sinnvolle Qualitätsentwicklung – Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme. – In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten, Ausgabe 7. Olzog Verlag, [www.olzog.de](http://www.olzog.de).
- Schrader, Michael (2009b): Qualitätsentwicklung – Verschiedene Ansätze. – In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten, Ausgabe 8. Olzog Verlag, [www.olzog.de](http://www.olzog.de).

**Internet:**

Informationen über die Familienzentren in NRW und die damit verbundene Zertifizierung:  
[www.familienzentren.nrw.de](http://www.familienzentren.nrw.de)  
[www.paedquis.de/f+p/fz\\_nrw\\_f+p.htm](http://www.paedquis.de/f+p/fz_nrw_f+p.htm).

## M2 Erfassung laufender und geplanter Entwicklungsvorhaben

Nr.	Projekt	Beteiligte	Start	Geplantes Ende
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

### Erläuterung:

- Tragen Sie alle laufenden und geplanten Entwicklungsvorhaben in die obige Tabelle ein. Die Reihenfolge ergibt sich aus dem Startdatum.
- Projekte sind größere Vorhaben, die die Arbeit Ihrer Kita weiterentwickeln und verändern, z.B. eine Zertifizierung als Kneipp-Kindergarten, die Umgestaltung des Außengeländes, die Umsetzung der personellen Auswirkungen des KiBiZ, die Betreuung von U3-Kindern etc.
- Bei den „Beteiligten“ notieren Sie die Anzahl der Mitarbeiter/innen, die an dem Vorhaben beteiligt sind, und deren Funktion (also z.B. 3 GL = Gruppenleitungen). Je mehr Personen an einem Vorhaben beteiligt sind und je länger es dauert, desto anspruchsvoller und zeitaufwendiger ist es in der Regel.
- Mit dieser Tabelle verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über die „Belastung“ Ihrer Organisation durch Veränderungen (siehe Schaubild zur Veränderungsrate auf Seite 21). Dies ist eine wichtige Grundlage für die weitere Planung der Arbeit.

**M3****Formblatt zur Vorbereitung von Projekten (Entwicklungsvorhaben)**

0.	1. Projekt:
2. Kurze Begründung des Projekts:	
3. Zu erreichende Ziele und zu erwartende Ergebnisse:	
4. Laufzeit:  Start:  Ende:	5. Beteiligte:
6. Benötigte Ressourcen, Organisation und Sonstiges:	7. Komplexität:  niedrig <input type="radio"/>  mittel <input type="radio"/>  hoch <input type="radio"/>

Ort:

Datum:

(Leitung der Einrichtung)

(Projektleitung)

**Erläuterung:**

Dieses Formblatt hilft Ihnen, sich einen ersten Überblick über geplante Entwicklungsvorhaben und Projekte zu verschaffen. Dies ist zum einen wichtig, um den Aufwand, die benötigten Ressourcen und die Belastung für Ihre Einrichtung abschätzen zu können. Zum anderen scheitern viele Vorhaben, weil sie aufgrund schlechter Planung abgebrochen oder nur unvollständig umgesetzt werden.

Zu den einzelnen Punkten:

0. Hier tragen Sie den Namen Ihrer Einrichtung und Ihren Namen ein. Sie sind jeweils die Projektleitung.
1. Hier notieren Sie den Namen bzw. die Bezeichnung Ihres Projektes – möglichst so, wie es auch in Ihrer Einrichtung genannt wird.
2. Begründen Sie, warum Sie dieses Projekt durchführen wollen. Unterscheiden Sie persönliche (Warum ist Ihnen das Projekt wichtig?) und einrichtungsbezogene Gründe.
3. Welche Ziele sind mit dem Projekt verbunden? Versuchen Sie, die Ziele konkret zu beschreiben (SMART). Benennen Sie evtl. über die Ziele hinausgehende konkrete Ergebnisse (z.B. einen Flyer), die Sie erwarten.
4. Wann beginnt bzw. endet Ihr Projekt? Wie sind die Projektphasen zeitlich geplant?
5. Wer ist außer Ihnen an dem Projekt beteiligt?
6. Was ist sonst noch zu beachten? Brauchen Sie Geld, Materialien, externe Hilfe? Gibt es eine Projektgruppe? Was ist Ihnen noch wichtig?
7. Wie hoch oder niedrig ist die Komplexität des Vorhabens?