

KOMPAKT

Mai 2004

SPEZIAL

Impulse und Informationen der Abteilung Tageseinrichtungen für Kinder im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

KOMPAKT auch online lesen unter
www.katholische-kindergaerten.de

Gemeinsam auf Qualitätskurs

Weil uns Kinder wichtig sind

Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
nach ISO 9001:2000 in den vier Tageseinrichtungen
des Seelsorgebereiches Refrath-Frankenforst
in Bergisch Gladbach

Modellprojekt des Diözesan-Caritasverbandes Köln



Vorwort	3
---------------	---

Grundlagen

Grundlagen, Rahmenbedingungen und Projektstruktur	4
Qualitätsentwicklungsprozess im Überblick	6
Porträts der Projektstandorte.....	7
Umfassendes Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000.....	8
QualityPack – Von der Konzeption zum umfassenden Qualitätsmanagement ..	14

Praxisberichte

Keine Qualitätsentwicklung ohne Qualitätsmanagementbeauftragte	15
Qualität ist kein Zufall – Träger tragen Verantwortung.....	16
Lasst es uns gemeinsam tun – Qualitätsmanagement im Verbund.....	17
Zentrale Rolle der Mitarbeiter/-innen beider Qualitätsentwicklung.....	19
Wer über Qualität spricht, muss Kontrolle nicht fürchten – Audits	20
Mit Eltern für Kinder – Elternbeteiligung am Qualitätsmanagementprozess...	21
Neu in der Leitung und schon mittendrin	22
Qualitätsentwicklung braucht Zeit.....	23
Qualitätszirkel.....	24
QualityPack – ein echtes Stück Qualität oder doch nur eine Mogelpackung? ..	25
Abschied von der Unverbindlichkeit	26
Trägermitwirkung bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	27
Qualitätszirkel als Instrument zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung	28

Impressum

Herausgeber

Diözesan-Caritasverband
für das Erzbistum Köln e.V.
Abteilung
Tageseinrichtungen für Kinder
Georgstr. 7, 50676 Köln
Tel.: 0221/2010-272
Fax.: 0221/2010-395
E-Mail: heike.seidel@caritasnet.de

Redaktion

Dorothea Herweg
Markus Linden-Lützenkirchen

Verantwortlich

Matthias Vornweg

Layout und Satz

Alexander Schmid
Grafikproduktion

Auflage 1200 Stück
Schutzgebühr 8 €

Fazit

Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen in Tageseinrichtungen für Kinder aus Sicht der Fachberatung	29
Die Zertifizierung als möglicher Weg zur Bestätigung qualitativer Arbeit	31
O-Töne aus Projekteinrichtungen	33
Gemeinsam auf Qualitätskurs – Fazit und Ausblick für das Erzbistum Köln ...	34

Material

Arbeitsblatt zum 8D-Report	35
Prozessbeschreibung Anmeldegespräch	36
Prozessbeschreibung Beschwerdebearbeitung	38
Arbeitsblatt zum Qualitätszirkel	39
Formular Schulungen der Mitarbeiter/-innen	40
Instrumente zur Messung, Analyse und Verbesserung	41
Literaturtipps	43
Projektteilnehmer/-innen	44

Liebe Leserin,
Lieber Leser,

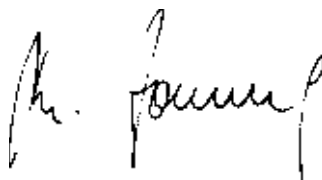
im Frühjahr diesen Jahres konnten wir unser über zweijähriges Pilotprojekt „Gemeinsam auf Qualitätskurs – weil uns Kinder wichtig sind“ erfolgreich abschließen. In den vier beteiligten Projektorten im Seelsorgebereich Refrath-Frankenforst in Bergisch Gladbach sind mit großem Engagement vorzügliche Modelle eines lebendigen und effektiven Qualitätssystems in Tageseinrichtungen für Kinder entstanden. Die Ergebnisse sind so aussagekräftig, dass wir uns entschlossen haben, sie mit dieser Dokumentation zu veröffentlichen. Die guten Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen und Träger sollen so interessante Anstöße für die lebendige Ausgestaltung eines QM-Systems auch an anderen Standorten unseres Erzbistums sein.

Die Dokumentation ist in vier große Abschnitte eingeteilt. Zunächst haben wir die theoretischen und praktischen Grundlagen des Projektes ausgeführt, die Projektstrukturen und -prozesse dargestellt und die einzelnen Projektorte porträtiert. Im zweiten Abschnitt sind Kurzberichte aus den Projektorten zusammen gefasst. Die beteiligten Personen haben klar, präzise und akzentuiert ihre Erfahrungen dargelegt und geben vielfache Anregungen für die Umsetzung in anderen Tageseinrichtungen für Kinder. Im dritten Abschnitt beschränken wir uns nicht nur auf einen Rückblick. Vielmehr gehen die Autoren/-innen aus ihrer spezifischen Sicht der Frage nach „Wie geht es weiter mit dem QM in unserer Tageseinrichtung für Kinder? Wird aus der Mode eine unabdingbare Voraussetzung zukünftiger Elementarpädagogik?“ Lassen Sie sich überraschen! Im letzten Teil haben wir einige Materialbausteine für Sie aufbereitet. Sie sollen die Dokumentation praxisnah werden lassen und können von Ihnen direkt in der täglichen Praxis genutzt werden. Natürlich darf auch eine kleine Zusammenstellung von Literaturtipps nicht fehlen.

Abschließend möchte ich einen besonderen Dank gegenüber allen Beteiligten zum Ausdruck bringen. Nur durch ihr herausragendes Engagement war es möglich, dieses Projekt mit Leben zu füllen und den manchmal steinigen Weg durch die zweijährige Projektzeit zu gehen. Ganz besonders möchte ich dabei die beiden Leiterinnen der Projektgruppe hervorheben: Frau Dorothea Herweg als zuständige Fachberaterin und Frau Monika Brunsberg als externe Beraterin.

Sollten Sie an weiteren Informationen und Beratungen interessiert sein, so stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Natürlich freuen wir uns auch über jede einzelne Rückmeldung. Wir hoffen, Ihnen mit dieser Dokumentation Anregungen und Ideen geben zu können, die Sie motivieren, auch in Ihrer Einrichtung den Weg der kontinuierlichen Verbesserung einzuschlagen. Probieren Sie die Materialien einfach einmal aus.

Ihr



Matthias Vornweg

Grundlagen, Rahmenbedingungen und Projektstruktur

Der Projektbericht schildert die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems (QMS) auf der Basis der DIN EN ISO 9001:2000 in den vier katholischen Tageseinrichtungen für Kinder des Seelsorgebereiches Refrath - Frankenforst in Bergisch Gladbach

Anfrage

Die Anfrage war eine Überraschung. Mitte des Jahres 2001 erreichte die Abteilung Tageseinrichtungen für Kinder eine schriftliche Bitte des Pastoralreferenten Martin Böller aus Refrath. Als Trägervertreter für drei Tageseinrichtungen für Kinder im Seelsorgebereich Refrath-Frankenforst äußerte er den Wunsch, in den Einrichtungen ein QMS einzuführen. Eine Trägerkonferenz unter der Leitung von Dorothea Herweg, der zuständigen Fachberaterin, zum Thema „Qualitätsmanagement in Tageseinrichtungen für Kinder“ hatte ihn dazu veranlasst, gemeinsam mit dem Kirchenvorstand und den Leitungskräften dieses Projekt zu initiieren. Zusätzlich wurde noch eine Einrichtung in Ordensträgerschaft, die ebenfalls im Seelsorgebereich liegt, mit in den Verbund integriert. Nach zügiger Klärung der Grundlagen und Rahmenbedingungen sowie der finanziellen Modalitäten konnte das Projekt starten.

Rückblick

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Tageseinrichtungen für Kinder hatten die ersten Unternehmungen, Vorhaben und Versuche im Feld des QM zunächst etwas Unbefangenes. Mit großer Neugier und Interesse beteiligten wir uns an den Diskussionen unter Pädagogen, ob QM nur eine schlechte Mode oder doch ein neuer Heilsbringer sei. Mitte der 90er-Jahre taten wir uns schwer, eigene Veranstaltungen anzubieten und geeignete Referenten für unsere Tagungen zu finden. Nur die Optimisten unter uns ha-

ben damit gerechnet, dass sich QM in den Tageseinrichtungen so schnell zu einem zentralen Thema entwickeln würde. Auf der Grundlage strategischer Überlegungen begannen wir damals eine Reihe von Vorhaben zu konzipieren und einen Weg der Auseinandersetzung zu planen:

- Interne Schulung – alle Referenten der Abteilung wurden zu Auditoren ausgebildet
- Information und Orientierung – auf der Grundlage des „QM-Kompasses“ wurden alle Leitungskräfte informiert
- Fortbildung und Personalzertifizierung – etwa 300 Leitungskräfte haben sich über unsere QM-Fortbildungsmodule weiter qualifiziert
- Hilfestellung bei der Einführung vor Ort – gemeinsam mit einer externen Beratungsagentur wurden Elemente eines praxisnahen QMS auf der Grundlage der ISO 9001:2000 entwickelt.

Verlauf

Die Anfrage aus der Praxis erreichte uns also genau zur richtigen Zeit. Der Idee eines Verbundprojektes zur Einführung eines zertifizierungsfähigen QMS konnten zügig klare Projektziele und Leitfragen zugeordnet werden.

Ziele des Modellprojektes

Aufbau eines QMS, das

- Kindern, Eltern und Zuschussgebern die hohe Qualität der Dienstleistung „erziehen, bilden und betreuen“ garantiert
- die kontinuierliche Weiterentwicklung der Einrichtungen sichert
- die zentralen Merkmale der Norm umsetzt (Verantwortung von Träger und Leitung, Mitarbeiterbeteiligung, klare Organisationsstruktur, systematische Handlungsabläufe, Willen zur kontinuierlichen Verbesserung)
- folgende positive Effekte hat (Trans-

parenz der erbrachten Leistung nach innen und außen; systematische Förderung der Motivation, Qualifikation und Professionalität der Mitarbeiter/-innen; Legitimation des Ressourceneinsatzes bei gleichzeitiger Optimierung desselben; Optimierung von Organisationsabläufen; Entwicklung eines eigenen Profils mit spez. Schwerpunkten; Stärkung des Vertrauens der Eltern in die Einrichtung)

Leitfragen zum Projektverlauf

- Eignet sich das methodische Vorgehen zur Einführung eines QM-Systems in Tageseinrichtungen?
- Ist es auf andere Einrichtungen übertragbar?
- Ist QualityPack anwendertauglich?
- Eignet sich die ISO 9001:2000 als QM-System für unsere Tageseinrichtungen? Wo liegen die Vor- und Nachteile?
- Welche Vor- und Nachteile hat die Erarbeitung im Verbund?
- Wie kann Fachberatung die Initiierung von QM unterstützen? Was ist notwendig? Was ist leistbar?

Die fachliche Grundlage des Modellprojektes ist neben der ISO 9001:2000, das sogenannte „QualityPack“, das eine Übersetzung der Forderungen der Norm für den Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder liefert und mit vielfältigen Vorschlägen zur praxisnahen Realisierung von Prozessbeschreibungen, Formularen und Dokumenten aufwartet.

Die Projektgruppe führt Regie

„Ein Qualitätskonzept taugt nichts, wenn es sich nur auf die Erzieherinnen beschränkt. Der Träger muss Verantwortung übernehmen, sich zu seinen Zielen und Wertvorstellungen bekennen und sich am Entwicklungsprozess aktiv beteiligen.“ Diese Auffassung hat die Fachberaterin, Dorothea Herweg, sehr deutlich bei der Entwicklung des Projektes vertreten.

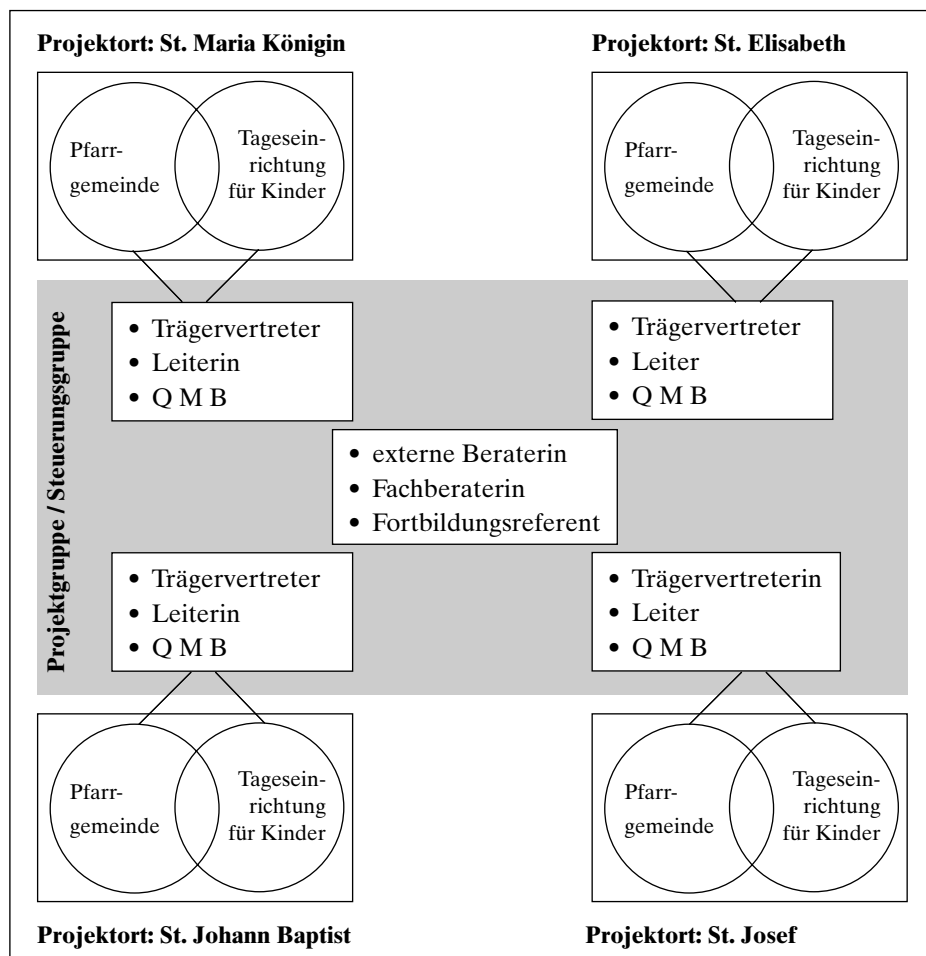
In regelmäßigen monatlichen Arbeitssitzungen trafen sich daher neben Leitungskräften, der externen Projektleiterin Monika Brunsberg und der Fachberaterin auch Trägervertreter/-innen, um die einzelnen Projektabschnitte abzustimmen und das weitere Vorgehen in den vier Einrichtungen zu planen. Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass mögliche Synergien genutzt wurden, nicht jede Einrichtung musste alles entwickeln!

Nach der Schulung aller 30 Mitarbeiter/-innen und einiger Trägervertreter/-innen im Januar 2002 wurden vor Ort auf der Grundlage der teilweise vorhandenen Konzeptionen Qualitätskriterien, Prozessbeschreibungen, Formulare und Dokumente entwickelt.

Zwischenergebnisse

Im Rahmen einer Zwischenauswertung zum Jahreswechsel 2002/2003 wurden die Arbeitsergebnisse zusammen getragen und bewertet. Einiges kann hier benannt werden:

- Die vom Team erbrachten Leistungen sind für die Träger sehr viel transparenter geworden.
- Die eingerichteten Qualitätszirkel haben sich als effiziente Instrumente zur Qualitätsverbesserung erwiesen.
- Die Kommunikation hat sich auf allen Ebenen verbessert.
- Die Arbeitszufriedenheit hat sich erhöht.
- Arbeitsprozesse wurden klarer geregelt und vermitteln Handlungssicherheit.
- Zuständigkeiten und Kompetenzen sind eindeutig festgelegt worden.
- Offenheit für ‚Neues‘ und die Bereitschaft zur ständigen Verbesserung wurde gesteigert.



Strukturplan der Projektleitung

- Elternwünsche werden gezielt und regelmäßig erfasst.
- Auf der Grundlage dieser Ergebnisse fand in den ersten Wochen des Jahres 2003 ein Klärungsprozess mit den einzelnen Einrichtungen statt, ob und wie das Modellprojekt weiter geführt werden sollte. Obwohl ein hoher zeitlicher Aufwand mit der Einführung des QMS verbunden war, haben sich alle vier Projektorte entschlossen, das Projekt im Jahr 2003 fortzuführen

und der Weiterarbeit eine noch höhere und verbindlichere Priorität im Alltag einzuräumen. Auf der Grundlage eines einrichtungsspezifischen Pflichtenheftes, das durch die externe Beraterin erstellt wurde, arbeiteten alle vier Einrichtungen an der weiteren Realisierung ihres QMS.

Markus Linden-Lützenkirchen,
Dorothea Herweg



Das Qualitätsentwicklungsprojekt im Überblick

Frühjahr/Sommer 2001	Herbst 2001	Januar 2002	Frühjahr 2002	Januar 2003	Dezember 2003	März 2004
1. Schritt Projekt- vorbereitung	2. Schritt Projekt- organisation	3. Schritt Start	4. Schritt Erarbeitungs- phase I und Um- setzung	5. Schritt Erarbeitungs- phase II und Um- setzung (Projekt- verlängerung)	6. Schritt Projektabschluss- feier	7. Schritt Umsetzung / Überprüfung
Antrag der Träger	Projekt-/Zeit- und Organisationsplan entwickeln	Kick-off-Veranstaltung für alle Mitarbeiter/-innen und Trägervertreter/-innen der Projektorte	Bestellung der QMB's	Vertragsverlängerung mit externer Beratung, Neukontraktierung mit DiCV	Zertifikatsübergabe / Feiern	Evaluation / Interne Audits
1. Skizzierung der Projektidee	Information der Träger und Leiter/-innen	Stärken und Schwächenanalyse in den Einrichtungen	Erarbeitung der festgelegten Arbeitspakete in den Einrichtungen	Erarbeitung der festgelegten Arbeitspakete in den Einrichtungen/ Pflichtenheft	Erarbeitung der Abschlussdokumentation	Erprobung und Fortentwicklung Standards etc.
Formulierung des Projektantrages und der Ziele	Zustimmung der Kirchenvorstände/ Träger	Endgültige Festlegung der Arbeits- und Zeitstruktur der Projektgruppe	Begleitung und Auswertung der einrichtungsspezifischen Ergebnisse in den monatlichen Projektgruppensitzungen	Fortbildungen zum Qualitätsexperten für Leitung und QMB	Veröffentlichung Juni 2004	Ergebnisbeurteilung durch Eltern
Finanzierungsplan	Vertragsverhandlungen / Vertragsabschluss	Bildung von Qualitätszirkeln in den Einrichtungen und Formulierung der Arbeitsaufträge	Erprobung von Standards und Abläufen	Kick-Off-Veranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen		Zertifizierung
Suche nach externen QE-Beratern	Ressourcen ermitteln und bereitstellen	Einführung in QualityPack	Durchführung von externen Audits in den Einrichtungen	Klausurtag 31. 7. 2003 für alle Mitarbeiter/-innen		
			Präsentation von Zwischenergebnissen für Eltern, Träger	Durchführung von Audits		
			Zwischenauswertung / Mitarbeiterbefragung	Erprobung von Standards und Abläufen		
			EDV-Schulung	Überprüfung der einrichtungsbezogenen Ergebnisse durch externe Beraterin und Fachberaterin		
			Klausurtag der Projektgruppe 18. 12. 2002	Vervollständigung des Qualitätshandbuchs		

Porträts der Projektstandorte im Seelsorgebereich Refrath-Frankenforst

Katholische Kindertagesstätte St. Johann Baptist

Kirchplatz 3, 51427 Bergisch Gladbach
Tel.: 0 22 04/6 19 48, Fax: 0 22 04/96 33 58
E-Mail: Kita-johann-baptist@t-online.de
Leiterin: Anke Lülsdorf

Einrichtungsstruktur: 1 Kindergartenvormittagsgruppe,
1 Kindergartengruppe mit Blocköffnungszeit,
1 Kindertagesstättengruppe

Personelle Besetzung: 1 freigestellte Leiterin,
3 Gruppenleiterinnen, 3 Ergänzungskräfte

Raumprogramm gemäß den Empfehlungen bzw. Richtlinien von 1982

Träger: Katholische Kirchengemeinde St. Johann Baptist, Kirchplatz 3, 51427 Bergisch Gladbach,
Tel.: 0 22 04/6 44 08
Beteiligter Trägervertreter: Martin Böller (PR)

Katholische Kindertagesstätte St. Josef

Pestalozzistr. 2b, 51427 Bergisch Gladbach
Tel.: 0 22 04/6 15 92, Fax: 0 22 04/9 68 96 94
E-Mail: St.Josefkita@t-online.de,
Leiter: Alfred Mlotek

Einrichtungsstruktur: 1 Kindergartenvormittagsgruppe, 1 Kindergartengruppe mit Blocköffnungszeit, 1 Kindertagesstättengruppe, 1 Hortgruppe, 1 Spielgruppe

Personelle Besetzung: 1 freigestellter Leiter, 4 Gruppenleiterinnen, 1 Fachkraft gem. §5.1 Vereinbarung, 3 Ergänzungskräfte, 1 Berufspraktikantin, Honorarkraft f. d. Spielgruppe

Raumprogramm gemäß den Empfehlungen bzw. Richtlinien von 1982

Träger: Missionsschwestern vom kath. Apostolat – Pallottinerinnen, SAC, Weilburger Str. 5, 65549 Limburg/ Lahn, Tel.: 0 64 31/20 09-0
Beteiligte Trägervertreterin:
Dr. Eva Hunold B.Sc.Lon.,SAC

Katholische Integrative Kindertagesstätte St. Elisabeth

Im Feld 21, 51427 Bergisch Gladbach,
Tel.: 0 22 04/6 31 65, Fax: 0 22 04/30 23 33
E-Mail: kita_st_elisabeth1967@yahoo.de
Leiter: Klaus Lebowski

Einrichtungsstruktur: 1 Kindergartenvormittagsgruppe, 1 Kindergartengruppe mit Blocköffnungszeit + bis zu 9 Tageskindern, 1 integrative Gruppe, 1 Hortgruppe

Personelle Besetzung: 1 freigestellter Leiter, 4 Gruppenleiterinnen, 1 Fachkraft gem. § 5.1 Vereinbarung, 3 Ergänzungskräfte, Therapeutische Mitarbeiter/-innen

Raumprogramm gemäß den Empfehlungen bzw. Richtlinien von 1982

Träger: Katholische Kirchengemeinde St. Elisabeth In der Auen 59, 51427 Bergisch Gladbach,
Tel.: 0 22 04/6 51 32
Beteiligter Trägervertreter: Martin Böller (PR)

Katholische Kindertagesstätte St. Maria Königin

Im Hain 31, 51427 Bergisch Gladbach
Tel.: 0 22 04/6 80 51
E-Mail: kita-maria-koenigin@gmx.de
Leiterin: Irmgard Frank

Einrichtungsstruktur: 2 Kindergartengruppen, davon 1 mit Blocköffnungszeit, 1 Kindertagesstättengruppe, 1 altersgemischte Gruppe (3-14 J.)

Personelle Besetzung: 1 freigestellte Leiterin, 4 Gruppenleiterinnen, 1 Fachkraft gem. § 5.3 Vereinbarung, 3 Ergänzungskräfte

Raumprogramm gemäß den Empfehlungen bzw. Richtlinien von 1982

Träger: Katholische Kirchengemeinde St. Maria Königin Kiebitzstr. 22, 51427 Bergisch Gladbach,
Tel.: 0 22 04/6 44 55
Beteiligter Trägervertreter: Martin Böller (PR)

Umfassendes Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000

Wer über die Einführung von Qualitätsmanagement in der eigenen Einrichtung nachdenkt, hat viele Möglichkeiten. Er kann sich vollkommen unbelastet irgendwelcher Vorgaben selbständig mit dem Thema beschäftigen und für die eigene Einrichtung ein eigenes Modell der Übertragung und Systematisierung ausdenken. Es spricht jedoch viel dafür, sich für ein bereits entwickeltes Modell des Qualitätsmanagements zu entscheiden. Qualitätsmanagement-Modelle geben strukturelle Sicherheit, die Ressourcen freisetzt für die inhaltliche Arbeit. Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe von Publikationen, die diese Modelle erläutern und bewerten. Ein kurzer Blick reicht aus, um festzustellen, dass es auch für den Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder bereits eine ganze Fülle von Modellen gibt. Wer sich fundiert informieren möchte, sollte das Lesen nicht scheuen – es lohnt sich.

Fast alle Modelle haben sich für ein umfassendes Qualitätsmanagement auf der Grundlage der Normenfamilie der ISO 9001:2000 entschieden. Diese Normenreihe beruht auf internationalen Absprachen, ist weltweit gültig und lässt sich auf alle Bereiche übertragen. Die ISO 9001:2000 stellt den Qualitätsmanagement-Standard dar, der sich weltweit am stärksten durchgesetzt hat. Über 400.000 Unternehmen arbeiteten Ende 2000 mit einem danach zertifizierten Qualitätsmanagementsystem, 65.000 mehr als nur ein Jahr zuvor. Hinter der Abkürzung DIN steht das „Deutsche Institut für Normierung e.V.“. ISO ist die Abkürzung für „Internationale Organisation für Standardisierung“. Die komplette Bezeichnung des Normenwerkes umfasst noch die Abkürzung EN, die für die „Europäische Normierungsbehörde“ steht. Damit die Publikation einfacher gelesen werden kann, wird im Folgenden das Kürzel ‚ISO 9001:2000‘ verwandt. Die ISO 9001:2000 war bis vor einigen Jahren in ihrer Anwendung auf den Bereich des produzierenden Gewerbes begrenzt.

Mittlerweile etablieren sich die Normen zunehmend im Dienstleistungsbereich. Seit Mitte der 90er Jahre gibt es in Deutschland auch soziale Einrichtungen, die auf der Grundlage der ISO 9001:2000 ein Qualitätsmanagement eingeführt haben.

Ziel der ISO 9001:2000 ist es, einerseits Anforderungen an Qualitätsmanagement-Systeme zu normieren, andererseits jedoch deren Gestaltung nicht vorzuschreiben. In diesem Sinne bietet sie auch die Grundlage für eine Zertifizierung, sprich die schriftliche Bestätigung durch einen unabhängigen Dritten, dass ein Qualitätsmanagement-System bestimmte vorgeschriebene Anforderungen erfüllt. Die Normen beziehen sich also nicht auf die Qualitätsanforderungen an eine spezifische Dienstleistung, sondern ausschließlich auf die Elemente und Verfahren der Qualitätssicherung. Die ISO 9000er-Familie besteht seit der letzten Revision im Jahre 2000 aus folgenden neuen Einzelnormen:

- ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe,
- ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen,
- ISO 9004 Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden zu Leistungsverbesserung,
- dazu gehört noch die Norm ISO 19011 – Leitfaden für das Auditieren von Qualitätsmanagementsystemen.

Wie lautet die Definition von Qualität nach ISO 9000:2000?

Jeder spricht von und über Qualität. Was verbirgt sich eigentlich hinter diesem Begriff? Hier eine Definition, die Klarheit bietet und als Basis dient.

Qualität: Vermögen einer Gesamtheit inhärenter (anhaftender) Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.

Übersetzt heißt dies für die Tageseinrichtungen für Kinder, dass wir viele Merkmale (Ansprüche, Forderungen, Erwartungen) an unseren Prozess (Dienstleistungserbringung der Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder) zusammenfassen können, welche von unseren Kunden (Eltern und Kinder) sowie von interessierten Parteien (Ämter, Land und Bund, Gesetzgeber, evtl. auch Sponsoren) als Forderung an uns gestellt werden. Wenn wir es schaffen, alle Forderungen an unsere Dienstleistungserbringung in der pädagogischen Arbeit einfließen zu lassen und umzusetzen, dann haben wir für alle Qualität erbracht. Dies schlägt sich in der Kundenzufriedenheit nieder, welche die Kunden selbst für sich definieren und wir als Einrichtung ermitteln. Aber hier fängt es an, schwie-

Was ist in der ISO 9000er-Familie genormt?

- Branchenübergreifende Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement-System
- Begriffe zu Qualität und Qualitätsmanagement
- Grundstruktur eines Qualitätsmanagement-Systems

Nicht genormt sind ...

- Produkte und Dienstleistungen
- Unternehmensstruktur und organisatorische Abläufe
- Unternehmenskultur und Managementmethoden
- das einzelne Qualitätsmanagement-System

Das folgende Schaubild stellt den gerade beschriebenen Prozess der Qualitätsmanagement-Systematik dar:

Welche Grundprinzipien prägen ein QMS

Auch Kindertagesstätten sind von ihren Kunden (Eltern und Kindern) abhängig. Familien haben ein Wahlrecht und entscheiden sich zunehmend bewusster für Einrichtung, die sie nutzen möchten. Aus diesem Grund muss sich die Einrichtung an ihre Kunden orientieren. Zum einen an denen, die die Einrichtung schon in An-

Führung: Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das innere Umfeld schaffen und erhalten, in dem Personen sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.

Einbeziehung der Personen: Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.

Modell eines prozessbasierten QM-Systems

The diagram illustrates a process-based QM system model. It features a central circular process with eight numbered steps: 1. Verantwortung der Leitung, 2. Management von Mitteln, 3. Messung, Analyse und Verbesserung, 4. Ständige Verbesserung des QM-Systems, 5. Produktrealisierung, 6. Eingabe, 7. Ergebnis Produkt, and 8. Zufriedenheit. The process is surrounded by a vertical bar on the left labeled 'KUNDE' and a vertical bar on the right labeled 'KUNDE'. A legend at the bottom indicates that solid arrows represent 'Wertschöpfung' (Value Creation) and dashed arrows represent 'Informationsfluss' (Information Flow).

die Prozesse in den jeweiligen Bereichen effektiver und reibungsloser ablaufen könnten.

Prozessorientierter Ansatz: Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich auf effizientere Weise erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.

Tätigkeiten der Mitarbeiter/-innen und Abläufe in der Einrichtung sind Dienstleistungsprozesse, welche parallel ablaufen. Damit alle Abläufe effizient zueinander funktionieren, müssen die Schnittstellen bzw. Wechselwirkungen der Prozesse eindeutig definiert sein.

Systemorientierter Managementansatz: Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken in miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei.

Die Leitung der Einrichtung sowie der Träger haben die Aufgabe, ein System zu entwickeln und einzuführen, in dem Vorgehensweisen und Handlungen erkannt, verstanden sowie gelenkt werden. Damit wird ein reibungsloser Ablauf in der Einrichtung gewährleistet. Neben den Abläufen im Alltag, darf das Ziel der Einrichtung, die Ausrichtung sowie die Effizienz nicht aus dem Auge verloren werden.

Ständige Verbesserung: Die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.

Immer wieder muss überprüft werden, in wie weit welche Wechselwirkungen der Prozesse wie ablaufen und ob es dort Ansatzpunkte für Verbesserung gibt. Ziele der Einrichtung müssen überprüft werden und die kontinuierliche Verbesserung als ständiger Prozess vorherrschen. Fachlich kritische Auseinandersetzung zu Handlungen, pädagogische Ansichten und Kundenwünschen sollten als Basis für Verbesserungen in der Einrichtung angesehen werden. Ein entsprechendes Klima ist dafür notwendig und sollte geschaffen werden.

Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung: Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.

Um effektive Entscheidungen in einer Einrichtung treffen zu können, sollte diese auf nachvollziehbare Zahlen, Daten und Fakten beruhen, die Veränderungen und Verbesserungen aufzeigen. Daten können aus Kundenbefragungen, Auswertungen von Verhaltens-Beobachtungen, Audits, Bereichsnutzungen, Reflexionen, etc. stammen. Zur Entscheidungsfindung werden dann die fachlichen Argumente, welche eben auch auf Nachweise und Beweise der Wissenschaft beruhen, hinzugezogen.

Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen: Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten.

Einrichtungen sollten Lieferanten für Spiel- und Bastelmaterial und auch für Lebensmittel haben, auf die sie sich verlassen können. Neben dem Preis-Leistungsverhältnis ist die Qualität der Lieferung (Pünktlichkeit, Vollständigkeit, Nutzbarkeit der Ware) für eine Kindertagesstätte wichtig. Der Lieferant, welcher immer wieder von der Einrichtung genutzt wird, hat eine gewisse Planungsgröße. So hat die Einrichtung einen zuverlässigen Lieferanten und der Lieferant einen zuverlässigen Kunden.

Zusammenfassung

Damit die vorgegebenen Ziele und Grundprinzipien im Qualitätsmanagement-System umgesetzt werden können, wurden entsprechende Elemente zusammengestellt. Mit diesen Punkten soll sichergestellt werden, dass eine Einrichtung unter Berücksichtigung aller Normpunkte in der Lage ist, ein Qualitätsmanagement-System einzuführen und aufrechtzuerhalten, was alle o. g. Grundprinzipien und Ziele umgesetzt und den notwendigen Gesamtprozess leben kann.

Welche Forderungen erhebt die Norm?

Elemente	Bedeutung für die Tageseinrichtung
4 Qualitätsmanagementsystem	
4.1 Allgemeine Forderungen	In diesem Element wird eine prozessorientierte Dokumentation (Vorgabe- und Nachweisdokumente) gefordert.
4.2 Dokumentationsforderungen	
4.2.1 Allgemeines	
4.2.2 QM-Handbuch	Das Qualitätsmanagement-Handbuch ist die Spitze der Vorgabedokumentation. Hier laufen alle Fäden zusammen, von der Q-Politik (Päd. Konzeption) über die Absichtserklärung des Trägers, wie wichtig ihm Qualität in der KiTa ist, bis zu dem Verweis zu den einzelnen Normpunkten und der Zusicherung der KiTa, dass sie diese in der Einrichtung umsetzt und anwendet. Wie, das wird hier nicht beschrieben sondern auf interne Dokumentationsteile verwiesen. Nur die Absicht und Grundhaltung zu den einzelnen Elementpunkten wird dargelegt.
4.2.3 Lenkung der Dokumentation	Hier muss die Einrichtung regeln, welche Prozesse bzw. Dokumente ihr QMS beschreiben. Eine entsprechende Struktur der Inhalte und Dokumente, um diese schnell wiederzufinden, muss gegeben sein. (z.B. Qualitätsziele, Prozessbeschreibungen, Checklisten)
4.2.4 Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	s. Pkt. 4.2.3 . Bei diesem Pkt. geht es jedoch nicht um Vorgaben die für die Prozesssicherheit notwendig sind. Sondern hier müssen die Qualitätsaufzeichnungen gelenkt werden, so dass man dies jederzeit wieder findet und zur Verfügung hat (wie z. B. Protokolle, Berichte,...)

5 Verantwortung der Leitung

5.1 Verpflichtung der Leitung	Beim Qualitätsmanagement ist es eine Grundvoraussetzung, dass sich die Leitung (hier ist der Träger gemeint) sich der Qualität sowie der Qualitätsentwicklung verpflichtet. Das heißt, er sorgt für die Umsetzung aller Tätigkeiten bezüglich Qualität in seiner Einrichtung unter den gegebenen Umständen die bestmöglich ist. Wenn dies nicht der Fall ist, verbessert er sie mit dem ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten.
5.2 Kundenorientierung	Um gute Qualität in den Prozessen zu erzielen, ist es eine Grundvoraussetzung, sich an seinen Kunden (Kinder und Eltern) zu orientieren. Eine Einrichtung sollte bestrebt sein, ihren Kunden das anzubieten, was diese in ihren Lebenssituationen benötigen. Dies muss jedoch pädagogisch vertretbar und in der Einrichtung umsetzbar sein.
5.3 Qualitätspolitik	In der Qualitätspolitik ist die päd. Ausrichtung (Konzeption) enthalten. Hier geht es darum festzuhalten, welche Qualität unter den jetzigen Bedingungen, Rahmenstrukturen, Familien- sowie Umfeldsituation mit Einbeziehung der Mitarbeiterkompetenzen angeboten werden kann. (päd. Schwerpunkte, Rahmenvoraussetzungen, Gruppenformen,...)
5.4 Planung	Aus der Qualitätspolitik ergeben sich konkrete Arbeitsaufträge, damit die Inhalte nicht nur auf dem Papier stehen, sondern im pädagogischen Alltag umgesetzt werden. Entsprechende Planungsschritte sich zu vollziehen.
5.4.1 Qualitätsziele	Wiederum aus der Qualitätspolitik abgeleitet, werden konkrete Ziele definiert und bestimmen die Tätigkeiten. Dabei ist zu beachten, dass die Verantwortlichkeiten, der Zeitraum der Umsetzung und das Ziel klar festgelegt (messbar!) wird (was, bis wann, wie, von wem,...).
5.4.2 Planung des QM-Systems	Um alle Forderungen der Norm in der KiTa umzusetzen, wird eine systematische Planung des gesamten Qualitätsmanagement-System benötigt, um die Prioritäten und auch die Grundpfeiler als erstes berücksichtigen zu können. Dies geschieht in Kooperation mit dem Träger, der Leitung und dem Qualitätsmanagement-Beauftragten.
5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	
5.5.1 Verantwortung und Befugnis	Laut des Qualitätsmanagementsystem sollten in einer Organisation sprich Tageseinrichtung die Verantwortungen sowie Befugnisse klar geregelt sein. Dies kann durch ein Organigramm geregelt werden: wer ist verantwortlich, wer ist zuständig und wer kann welche Entscheidungen wann wie wo treffen?
5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung	Eine Forderungen ist, dass vor Ort ein Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB oder QB) bestimmt wird, welcher sich zum einen in den inhaltlichen Vorgaben auskennt, diese an alle Beteiligten weitergeben kann und gleichzeitig alle Aktionen zum Thema Qualitätsmanagement koordiniert und zusammenfügt.
5.5.3 Interne Kommunikation	Um Qualität auf allen Ebene in der Einrichtung zu gewährleisten, ist eine gut funktionierende Kommunikation Grundvoraussetzung. Wie ist die Kommunikation geregelt? Von oben nach unten und umgekehrt sowie auf den einzelnen vertikalen Ebenen. Alle Mitarbeiter/-innen einer Einrichtung sind im Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung von großem Wert. Deshalb muss die Kommunikation in einer Einrichtung funktionieren.
5.6 Managementbewertung	
5.6.1 Allgemeines	Jedes Jahr ist das Management (Träger) verpflichtet, das gesamte Qualitätsmanagement-System zu bewerten. Er muss feststellen, wo welche Prozesse wie gut laufen, welche Ziele erreicht wurden und ob die Kunden mit den Angeboten der Einrichtung zufrieden sind.
5.6.2 Eingaben für die Bewertung	Um diese Managementbewertung vornehmen zu können und um alle wichtigen Faktoren zu berücksichtigen, wird in diesem Normelement konkret vorgegeben, welche einzelnen Punkte einbezogen werden müssen.
5.6.3 Ergebnisse der Bewertung	Bei dieser Managementbewertung wird festgelegt, wo fokussiert zukünftig die Qualität verbessert und weiterentwickelt werden soll, welche Ziele und Kundenforderungen in die pädagogische Arbeit und die Abläufe integriert werden sollen. Aber auch, was gut gelaufen ist zur Motivation der Mitarbeiter.

6 Management der Ressourcen

6.1 Bereitstellung von Ressourcen	Bereitstellen von Ressourcen meint, die Rahmenstrukturen angefangen von dem Gebäude über die Grundausstattung (Tische, Stühle, Spielgerät, ...) bis hin zum Außengelände.
6.2 Personal	
6.2.1 Allgemeines	In diesen Unterpunkt gehören die Rahmenstrukturen, die zur Personalsituation gehören (Stellenschlüssel, Gruppenstärke, Qualifikationen,...)
6.2.2 Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung	Welche Fähigkeiten im einzelnen benötigt der/die Mitarbeiter/-in und wie können diese abgedeckt bzw. angeboten werden. Welche Entwicklungsmöglichkeiten sollten den einzelnen Mitarbeiter/-innen oder dem gesamten Team ermöglicht werden. Um dies evaluieren zu können, werden Mitarbeiterentwicklungsgespräche, Hospitationen usw. durchgeführt. Daraus entsteht ein Entwicklungsplan für die Mitarbeiter/-innen, um die Kompetenz dieser zu erhöhen zum Nutzen aller.
6.3 Infrastruktur	Die Umgebung, in welche eine Kindertagesstätte eingebunden ist, spielt eine große Rolle. Wie ist die Einrichtung verkehrstechnisch angebunden (Bus- und Bahnanbindung, Parkplatzsituation)? Welche Angebote können wie realisiert werden (KiTa in der Stadt oder am Randgebiet? Wo finde ich welche Konkurrenten und Kooperationspartner? Wie weit kann mein Umfeld in die Päd. Arbeit einfließen?)
6.4 Arbeitsumgebung	Die Ausstattung und direkte Umgebung meines Arbeitsplatzes haben einen direkten Einfluss auf meine Ergebnis-Qualität, die ich erzielen kann. Stehen mir die Materialien zur Verfügung, die notwendig für meine päd. Arbeit sind?

7 Produktrealisierung

7.1 Planung der Realisierungsprozesse	Unsere Prozesse, mit der wir die päd. Arbeit am Kind und auch mit Eltern planen, müssen aufeinander abgestimmt sowie koordiniert sein. All diese Prozess diesbezüglich sind hier eingebunden (z. B. Dienstplangestaltung, Schnittstellendefinition, zwischen einzelner Prozesse, Festlegung eines Mindeststandards am Mitarbeiter/-innen zur Aufrechterhaltung des Betreuungsangebotes, ...).
7.2 Kundenbezogene Prozesse	
7.2.1 Ermittlung der Forderungen an das Produkt	Unsere Kunden haben Forderungen an unsere Prozesse (Erwartungen, Wünsche, Vorstellungen). Unsere Aufgabe ist es, diese zu ermitteln und festzustellen.
7.2.2 Bewertung der Forderungen an das Produkt	Nachdem wir die Forderung des Kunden ermittelt haben, muss bewertet werden, in wie weit wir diese Forderungen, Wünsche und Erwartungen in der täglichen Arbeit umsetzen und integrieren können.
7.2.3 Kommunikation mit dem Kunden	Wir sind laut Norm verpflichtet, Kommunikation mit dem Kunden aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Dies ist für uns nicht neues, doch wichtig ist, dass wir dem Kunden die Inhalte unsere Arbeit so transparent machen, dass der Kunde die Informationen versteht und umsetzen kann. Der Kunde soll ernst genommen werden. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Rückläufe zum Kunden sichergestellt werden, z. B. aus den Bewertungen der Prozess und ob wir die Kundenforderungen erfüllen konnten.
7.3 Entwicklung	
7.3.1 Entwicklungsplanung	Werden große Veränderung in einer Einrichtung geplant, wie eine Umwandlung einer Gruppe, starke bauliche Veränderungen usw. durchgeführt werden sollen etc. dann ist der Punkt 7.3 inkl. seiner Unterpunkte anzuwenden. Anfangen von den Eingaben, die berücksichtigt werden müssen für eine Veränderung (Wie sieht der Markt oder mein Umfeld aus, wird diese neue Gruppenform hier benötigt, wie entwickeln sich die Trends). Welche Neuerungen werden von Seiten des Landes oder des Bundes auf uns als KiTa zukommen. Diese Eingaben werden zu Ergebnissen zusammengefasst und bewertet, in wie weit diese wie zu realisieren sind. Eine Verifizierung und Validierung wird entsprechend durchgeführt. Ergeben sich daraus Änderungen, die in die Entwicklung einbezogen werden müssen, werden diese unter dem Element 7.3.7 behandelt.
7.3.2 Entwicklungseingaben	
7.3.3 Entwicklungsergebnisse	
7.3.4 Entwicklungsbewertung	
7.3.5 Entwicklungsverifizierung	
7.3.6 Entwicklungsvalidierung	
7.3.7 Lenkung von Entwicklungsänderungen	
7.4 Beschaffung	
7.4.1 Beschaffungsprozess	Die Materialien, die eine Einrichtung benötigt, müssen geregelt beschafft werden. Wer ist zuständig für welche Beschaffung? Welches Budget steht zur Verfügung? Welche Fristen müssen evtl. eingehalten werden? Gibt es Mindestbestände, die in der KiTa vorhanden sein sollten?
7.4.2 Beschaffungsangaben	Nicht nur die Beschaffungsprozesse sind wichtig, sondern auch die Angaben, welche bei der Beschaffung berücksichtigt werden müssen. Anfangen von ungiftigen Materialien, bis hin zu Geräten, die bestimmte Sicherheitsaspekte beinhalten müssen.
7.4.3 Verifizierung von beschafften Produkten	Die sogenannte Wareneingangsprüfung wird durchgeführt, ob die angelieferten Materialien den festgelegten Forderungen entsprechen. Ist das Produkt tatsächlich kindergartengerecht? Stimmt die gelieferte Menge? Wer prüft welche Ware? Kennt die prüfende Person die Anforderungen und Vorgaben zur Sicherheit und bei Lebensmittel diesbezüglich Forderungen.
7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung	
7.5.1 Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung	Alle Prozesse, die für die Umsetzung der päd. Arbeit geregelt werden sollten, gehören in diese Kategorie. Hier werden Abläufe festgelegt und Schnittstellen definiert. Verantwortungen von Mitarbeitern/-innen den Abläufen zugewiesen, damit der reibungslose Ablauf gewährleistet ist sowie die wichtigsten Ablaufpunkte als Standard festgelegt sind.
7.5.2 Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung	Eine Validierung entspricht einem erfolgreichen Probelauf unter realistischen Bedingungen.
7.5.3 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	Jedes kundenbezogene Eigentum und Daten sind entsprechend den Vorgaben von 4.2.4 Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen durchzuführen. Entsprechend der Ausrichtung der Norm auch auf Dienstleistungen ist dieses Normelement aber eher für Produktionen gedacht.
7.5.4 Eigentum des Kunden	Wie gehen wir in der KiTa mit dem Eigentum des Kunden um, zum einen mit Gummistiefeln, Schal, Mütze, Handschuhe, aber auch wie mit entstandenen Werken, Bildern um. Wann ist wie geregelt, wer für das Eigentum zuständig ist? Wer ist haftbar zu machen, wenn etwas beschädigt wird oder verloren geht? Bei diesem Normpunkt geht es aber auch darüber hinaus, um das geistige Eigentum des Kunden: wie gehen wir mit vertraulichen Daten und Informationen um?
7.5.5 Produktkonservierung	Unsere Dienstleistungserbringung können wir nicht konservieren, aber wir können Situationen, Gegebenheiten festhalten, in dem wir diese schriftlich fixieren, mit Fotos dokumentieren. Und die Daten die für unsere Arbeit wichtig sind so festhalten, dass sie nicht verloren gehen (lesbar, gut sortiert im PC oder in entsprechenden Ordner sortiert abgelegt, vor unbefugten Zugriff geschützt. Im Bereich der Küche hat die Konservierung einen großen Stellenwert und entsprechende Prozesse sind diesbezüglich zu organisieren.
7.6 Lenkung von Prüfmitteln	Prüfmittel in der päd. Arbeit sind z. B. vorgegebene Beobachtungsbogen oder Auswertungslisten, wo Inhalte oder Teilnahme von Projekten überprüft und feststellen wird, in wie weit haben die Ziele und Inhalte den Erfolg erreicht, die erzielt werden sollten. Bei der Lenkung von solchen Prüfmitteln, muss definiert werden, wer darf mit solchen Prüfmitteln umgehen, wer hat solche entworfen - entwickelt, sind die entwicklungsgemäß und auf dem neusten Stand. Veränderung der Bildungsbereiche durch die Vorgaben der Bildungsvereinbarung müssen entsprechend in diese Prüfmittel integriert werden. Zusätzlich sind Prüfmittel auch z. B. Waage, Thermometer oder Maßband, mit denen in der KiTa Prüfungen vorgenommen werden, z.B. Temperatur des Essens oder Tiefkühltruhe. Entsprechende Überprüfungen, ob sie noch tauglich sind und wie häufig wer wann solche Überprüfungen durchführen muss, sind festzulegen und die Ergebnisse festzuhalten.

8 Messung, Analyse und Verbesserung

8.1 Allgemeines	Dieses Element mit seinen Unterelementen dient der Lenkung von allen Messungen, Analysen und der kontinuierlichen Verbesserung bezüglich des QMS und seiner Prozesse sowie der Produkte.
8.2 Überwachung und Messung	
8.2.1 Kundenzufriedenheit	Die Messung der Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger Parameter, um festzustellen, welche Forderungen, Erwartungen und Wünsche von Kunden erfüllt wurden und welche Forderungen noch offen sind. Dies sollte als Ansatzpunkt der Weiterentwicklung und Verbesserung dienen, so dass die KiTa die Aufgabe hat durch regelmäßige Ermittlungen festzustellen, wie hoch die Zufriedenheit der Kunden ist und wo evtl. noch aus Sicht der Kunden Handlungsbedarf besteht. Die Ergebnisse der Ermittlungen fließen dann in die Planung der weiteren päd. Arbeit ein.
8.2.2 Internes Audit	Nicht nur Kundenzufriedenheit ergibt neue Ansatzpunkte, sondern auch interne Audits, die mindestens 1x jährlich in allen Bereichen der KiTa durchgeführt werden müssen. Dort werden die schriftlichen Vorgaben mit den tatsächlichen Abläufen in den Gruppen verglichen und auf Konformität überprüft, d. h. stimmen die Inhalte der Vorgabe mit dem Ablauf überein oder aber gibt es Abweichungen. Sollte es Abweichungen geben, ist festzustellen, warum es diese gibt und wie eine Verbesserung der Prozesssicherheit erreicht werden kann. Das intensive Gespräch mit Mitarbeitern bei der Einführung der Verbesserungen ist dafür notwendig. Über interne Audits gibt es Auditpläne und -berichte. Die Ergebnisse fließen in die Weiterentwicklung ein.
8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen	Da interne Audits meist nur 1x im Jahr durchgeführt werden, sind diese als Stichprobe anzusehen. Aus diesem Grunde ist es zusätzlich notwendig, die Überwachung der Prozesse durchzuführen. Es ist festzustellen, ob die Planungen und die Prozessschritte tatsächlich den gewünschten Effekt haben. Wenn dies nicht der Fall ist, sind Maßnahmen notwendig. Entsprechende Dokumente sind zu erstellen.
8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts	Das Produkt einer Dienstleistung ist die Fähigkeit des Produkts im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen. In KiTa's ist die Messung des Produkts die altersentsprechende Beobachtung.
8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte	Hierbei geht es um den Umgang mit nicht wirksam umgesetzten Dienstleistungen. Bsp.: Umgang mit stark verhaltensauffälligen oder entwicklungsverzögerten Kinder. Es ist zu prüfen, ob die Förderpläne weiterentwickelt werden können (ggf. in Kooperation mit anderen Fördereinrichtungen) oder eine weitere Betreuung unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen nicht mehr realisiert werden kann. Regelungen für die Gestaltung von Abbrüchen und unplanmäßigen Beendigungsprozessen sind zu treffen (Information der Eltern, Mitwirkung bei der Auswahl einer geeigneten Nachfolgeeinrichtung, Gestaltung des Ablöseprozesses, Aufkündigung des Betreuungsvertrages, Meldung an das Jugendamt etc.)
8.4 Datenanalyse	Um viele der oben aufgeführten Punkte durchführen zu können, ist es zwangsläufig notwendig, eine Datenanalyse durchzuführen. Welche Kinder-, Familien- und Umfeldstrukturen nutzen unserer Einrichtung, welche kommen zukünftig auf uns zu, wie sieht die Einrichtung im Umfeld aus? Welche Beteiligung und Nutzung von Angeboten findet in der KiTa statt? Welche Mitarbeiter/-innenkompetenzen habe ich in welchen Gebieten? Diese Faktoren sind Grundlage, um daraufhin zielgruppenorientierte Angebot zu entwickeln, abstimmen zu können und ggf. entsprechend Maßnahmen ergreifen zu können.
8.5 Verbesserung	
8.5.1 Ständige Verbesserung	Der ständigen Verbesserung verpflichtet sich jede Einrichtung (Träger sowie Mitarbeiter/-in), die das Qualitätsmanagement-System einführt. In der Einrichtung muss ein Bewusstsein geschaffen werden, in dem man ständig die Prozesse, Gegebenheiten und Kompetenzen kritisch, offen und konstruktiv beleuchten kann, um Verbesserung zu erzielen. Ein kreativer Umgang miteinander und die Durchführung von Probeläufe sind genauso wichtig, wie die Festlegung von bestimmten Inhalten, auf die man sich gemeinschaftlich verständigt hat, um eine Grundlage zu bilden auf die aufgebaut und weiterentwickelt werden kann.
8.5.2 Korrekturmaßnahmen	Für den Fall, dass bestimmte Aktionen und Abläufe nicht zur Zufriedenheit der KiTa durchgeführt wurden, müssen Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, um den aufgetretenen Fehler dokumentiert zu beseitigen.
8.5.3 Vorbeugungsmaßnahmen	Um im Vorfeld schon bekannte Problemsituation ausschließen zu können, werden Vorbeugungsmaßnahmen durchgeführt. Hierzu gehört z.B. der klassisch Notfallplan für das Sommerfest mit Regenrisiko. Alle sicherheitsrelevanten und planerischen Maßnahmen sollen ergriffen werden, damit die Prozesse in der KiTa reibungslos ablaufen können. D.h. im Vorfeld bei der Planung von Aktionen und Abläufen wird überlegt, welche Maßnahmen hilfreich wären, um mögliche Probleme von vorne herein ausschließen zu können. Beispiele: Notfallmedikamente für chronisch Kranke Kinder, Info auf erste Hilfe Tasche für Ausflüge, Aushänge für allergische Reaktionen auf Nahrungsmittel, Absprachen mit Kinder bei Aktionen, damit nicht alle Kinder zur gleichen Zeit an einer Maßnahme teilnehmen wollen und es so zu großen Kinderansammlungen kommt (Attraktion auf Festen).

Diese Normpunkte dienen der Orientierung und der Gewährleistung, bei der Einführung eines QMS. Wie jedoch die einzelnen Elementpunkte mit Inhalt gefüllt werden sowie in der Praxis gelebt und angewendet werden, entscheidet die Einrichtung, die für sich selbst die Umsetzung individuell auf ihre Situation zugeschnitten vornimmt. Die Einrichtung entscheidet, wie detailliert bestimmte Vorgaben für Mitarbeiter/-innen gemacht werden, in wie weit bestimmte Verfahren den Mitarbeitern/-innen vertraut sind und auf die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter/-innen verwiesen werden kann. Da sich das QMS immer an der Situation vor Ort, den Gegebenheiten der Einrichtung, den Mitarbeiter/-innenkompetenzen, dem Träger, den gesetzlichen Vorgaben und den

Kundenanforderungen orientieren muss, kann es kein QMS geben, welches auf andere Einrichtungen übertragen werden kann. Das QMS muss immer individuell erstellt und kontinuierlich der jeweiligen Situation und den Bedingungen vor Ort angepasst und verbessert werden. Scheuen Sie sich nicht, sich auf den Weg zu machen, um sich den Forderungen zu stellen und den aufwendigen Prozess der Einführung eines QMS zu beginnen. Mit jedem kleinen Schritt werden Sie ihrem Erfolg ein Stückchen näher kommen und vor Ort merken, dass das pädagogische Handeln durch Vorgaben für Mitarbeiter/-innen erleichtert wird, da eine Orientierung und Sicherheit bei allen Beteiligten stattfindet. Gleichzeitig wird die Wertschätzung bei Ihren Kunden, d. h. bei Ihren

Kindern und Eltern, stetig steigen, weil sich diese in ihrer Tageseinrichtung ernst genommen fühlen und erleben, dass Ihnen die Begriffe Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit nicht nur bekannt sind, sondern Sie diese ernsthaft in Ihren pädagogischen Alltag integrieren. Es wird immer notwendiger, dass Tageseinrichtungen für Kinder nachweisen können, welche gute Arbeit dort geleistet wird, dass die kontinuierliche Verbesserung als eine Selbstverständlichkeit zum Wohle unserer Kinder und Eltern angesehen wird. Scheuen Sie sich nicht, sich mit anderen zu vergleichen, Ihren Qualitätsgedanken aufzuzeigen und umzusetzen.

Monika Brunsberg

Von der Konzeption zum umfassenden Qualitäts-Management-System



Die Anwendungs-CD QUALITYPACK® bietet Ihnen eine umfangreiche Unterstützung bei der Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems nach der Norm ISO 9001:2000. Diese Norm ist auch Grundlage für die Rahmenhandbücher des KTK's, der BETA und der AWO. Sie finden auf der Anwendungs-CD nicht Vorgaben, die erfüllt werden müssen, sondern konkrete Umsetzungshilfen sowie vielfältige Umsetzungsbeispiele für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.

Inhalte sind:

- Qualitätsmanagementhandbuch incl. Strukturbeispiel
- Konzeptionsbeispiele und Raster
- Prozessbeschreibungen
- Formulare
- Checklisten
- Übersichtslisten mit automatischen Berechnungen und Filtern (MS Excel)

Der Hauptvorteil dieser Anwendungs-CD liegt darin, dass es sich um ein offenes und veränderbares System handelt, welches Sie auf Ihre Bedürfnisse und Situation vor Ort anpassen können. Das Kernstück sind die Prozessabläufe für den pädagogischen Bereich. Aber auch für unterstützende und lenkende Tätigkeiten finden Sie entsprechende Dokumente, Formulare und Checklisten. Sie müssen nicht aus einem Buch kopieren, sondern können direkt am PC individuell Vorlagen für Ihre pädagogische Arbeit erstellen. Bis auf einige Übersichtslisten werden alle veränderbaren Dateien in MS Word zur Verfügung gestellt.

Das CD-Booklet enthält für Sie eine kleine Begleitbroschüre zum Nachlesen.

Mit dieser Anwendungs-CD bekommen Sie eine Hilfestellung an die Hand, um ein umfassendes Qualitätsmanagement-System in ihrer Tageseinrichtung für Kinder einführen zu können. Sie können aber

auch einzelne Prozesse entnehmen und bearbeiten, um langfristig eine Qualitätsentwicklung und Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Das Autorenteam setzt sich zusammen aus Pädagogen und Qualitätsmanagement-Auditoren.

QUALITYPACK® diente in dem Modellprojekt als Grundlage zur Erstellung der individuellen Qualitätsmanagement-Handbücher. Die Einrichtungen nutzen QUALITYPACK® als Basis, um ihre Prozesse incl. alle Vorgaben zu strukturieren und zu dokumentieren, sowie ihre Nachweisdokumentation aufzubauen.

Preis: 99 Euro plus Porto und Versand
(z. Zt. 4 Euro, Stand Feb. 04)

QUALITYPACK®, c/o Monika Brunsberg,
Schnepperter Str. 17, 42719 Solingen
Tel.: 0212 / 4 18 30, Fax: 0212 / 244 28 15
www.qualitypack.de

Keine Qualitätsentwicklung ohne Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB)!

In jeder Organisation, die Qualitätsmanagement entwickelt, muss es mindestens eine Person geben, die die Aufgabe eines/einer QMB wahrnimmt, so erfuhren wir in der Anfangsphase des Projektes. Die Wahl ist auf uns gefallen, die wir als Gruppenleiterinnen in den Kitas beschäftigt sind. Unsere Berufung rief zwei Reaktionen bei uns hervor, einerseits Freude und Stolz, weil Träger und Leitung uns offensichtlich zutrauten, eine solche herausgehobene Position zu bekleiden. Andererseits war uns Angst und Bange, wenn wir daran dachten, welche Erwartungen in uns gesetzt wurden. Welche Haltung, welche Fähigkeiten, welches Wissen würden wir

brauchen, um der neuen Rolle gerecht zu werden. Welche Aufgaben sollten wir überhaupt konkret übernehmen? Würde sich das Aufgabenspektrum im wesentlichen darauf begrenzen, die Arbeitsergebnisse des Projektes in die PC-gesteuerte Dokumentation einzupflegen? Wo wären wir strukturell angesiedelt? Nur eins war auf jeden Fall klar, wir würden die nötige Motivation und das nötige Engagement mitbringen, sowie Lernbereitschaft.

Mit der Zeit ist es uns anhand konkreter Erfahrungen gelungen, in diese Rolle hinein zu wachsen. Dabei war der Austausch unter uns genauso entlastend und bereichernd wie die Sicherstellung der Fachlichkeit und die Erfüllung der Normforderungen durch die externe Beraterin und unsere Fachberaterin.

Wir haben gelernt, dass die/der QMB



weder Träger noch Leitung die Verantwortung für die Qualität abnimmt, sie aber dadurch entlastet, in dem sie:

- Maßnahmen koordiniert, die zum Thema „Qualität“ in der Einrichtung stattfinden,
- Analysen und Bewertungen durchführt,
- Mitarbeiter/-innen bei der Erstellung von Prozessbeschreibungen, Formularen und Dokumenten unterstützt,
- Mitarbeiter/-innen beim Aufbau eines QMS motiviert,
- dem Träger mitteilt, wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess verläuft, welche Fehler behoben und welche Maßnahmen noch geplant sind,
- Probelaufe überprüft,
- externe Audits begleitet,
- interne Audits plant und durchführt,

- Qualitäts-Zirkel initiiert und daran mitwirkt,
- Eltern und Gremien in der Gemeinde zu Fragen des QMS Auskünfte erteilt,
- dem Team Erfolge aufzeigt (Erreichen von Zielen oder Teilzielen),
- die Dokumentation koordiniert,
- Kundenwünsche in Erfahrung bringt.

Die/der QMB hat aber keine eigene Entscheidungskompetenz. Abschließend möchten wir noch mit Blick auf zukünftige Beauftragungen von QMB's darauf hinweisen, dass es unabdingbar notwendig

ist, dass die/der QMB die Möglichkeit zur gezielten Fort- und Weiterbildung rund um das Thema QM erhält und zudem im Vorfeld über mögliche Freistellungsstunden diskutiert werden sollte.

Auch die Frage der Vergütung für diese höherwertige Tätigkeit muss gestellt werden, denn Wertschätzung von Kollegen, Träger und Leitung sind auf Dauer keine ausreichende Entlohnung für diese Funktion. Trotz aller ungelösten Fragen und Probleme, vielerlei Anfangsschwierigkeiten und zusätzlicher Arbeit wissen wir inzwischen warum eine/ein QMB wichtig ist. Wir machen weiter mit!

Renate Schulz, Gruppenleiterin und QMB der integr. Kita St. Elisabeth
Beate Kurtz, Gruppenleiterin und QMB der Kita St. Maria Königin

Qualität ist kein Zufall

Träger tragen die Verantwortung

Dass wir Erwachsenen für Kinder unser Bestes geben sollten, liegt eigentlich auf der Hand. Wer Kinder liebt, möchte ihnen möglichst gute Grundlagen zu einem eigenständigen und sozial-verantwortungsbewussten Leben geben. Leider gilt für viele in unserer Gesellschaft Kindererziehung eher als Nebensache und je kleiner das Kind, umso unwichtiger scheint sie ihnen. Genau das Gegenteil ist der Fall. Je kleiner das Kind, umso wichtiger ist es, pädagogisch gut zu handeln und es ehrlich liebend zu unterstützen, damit es sich gut entwickeln kann. Was in den Beginn des Lebens investiert ist, bildet die Grundlage für alles weitere.

Gerade die neuere politische Diskussion verdeutlicht die Bedeutung guter Pädagogik. Insbesondere die Pisa-Studie war ein politisches Signal in der Öffentlichkeit: Es muss mehr und Besseres zur Bildung getan werden. Auch die Rentendiskussion macht zunehmend bewusst, dass Grundlage der Alterssicherung gut gebildete Kinder sind. Somit hat die Generation, die die Gesellschaft zurzeit trägt, selbst ein Interesse an guter Bildung der nachfolgenden Generation zur Sicherung eigener Altersbezüge. Ein weiter wachsendes Augenmerk der Politik auf gute Qualität in den Bildungseinrichtungen ist daher in den kommenden Jahren zu erwarten. Bei knapper werdenden Ressourcen der öffentlichen Hand, wird das Geld nicht mehr nach dem Gießkannenprinzip verteilt werden können. Nicht mehr die Betreuung unabhängig von ihrer Qualität wird bezahlt werden. Bildungseinrichtungen werden, um an die notwendigen Gelder kommen zu können, Qualität nachweisen müssen. Einrichtungen, die den dann gesetzten Standards nicht entsprechen, werden angesichts sinkender Kinderzahlen geschlossen werden.

Einem Träger von Kindertagesstätten stellt sich angesichts der pädagogischen Verantwortung und der neueren politischen Entwicklung die Frage: Wie können wir den Ansprüchen der Kinder, der Eltern

und der Öffentlichen Hand heute, aber auch in zehn Jahren gerecht werden? Sind wir darauf vorbereitet? Wie kann ich die Einrichtungen zu nachhaltiger Qualitätsverbesserung führen?

In der Verantwortung des Trägers liegt das weitere, im Rahmen seiner Gesamtorganisation zu denken und zu handeln. Für unseren Fall ist dies die katholische Kirche. Mir ist ein wichtiges Anliegen, dass mit dem Wort „katholisch“ auch das Wort „Qualität“ verknüpft ist. Will die Kirche überzeugend sein, muss sie das, was sie tut, gut tun.

„Qualitätsmanagement“ stand im Herbst 2000 auf der Tagesordnung einer Trägerkonferenz unseres Dekanates unter Leitung der Fachberaterin Frau Herweg. Schnell wurde ich auf dieser Konferenz angesichts der oben beschriebenen Überlegungen überzeugt, wie wichtig Qualitätsentwicklung ist und dass Qualität nicht dem Zufall überlassen werden darf. Qualität und Qualitätsentwicklung müssen organisiert werden. Es gibt nur die Alternative der Stagnation und Verschlechterung oder der kontinuierlichen Verbesserung. Wer es in unserer schnelllebigen Zeit nicht schafft, auf neue Situationen zu reagieren und sich weiterzuentwickeln, der fällt zurück und erlahmt. Dies gilt nicht nur für Einzelpersonen sondern eben auch für pädagogische Einrichtungen.

Sicher haben wir immer auf Qualität geachtet: Gute Gestaltung der Räumlichkeiten, des Inventars und vor allem hohe Achtsamkeit im Umgang mit dem Personal und bei Neueinstellungen. Dennoch kam es mir wie „ein Leben von der Hand in den Mund“ vor. Es fehlte die Systematisierung und Planung in Sachen Qualität.

Hier hat Qualitätsmanagement entschieden geholfen. Auf Grundlage der Konzeption können Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten klar organisiert werden. Absprachen des Teams werden transparenter. Neueinsteiger/-innen können sich schneller in der Einrichtung orientieren. Es kann dafür garantiert werden, dass



das gemacht wird, was man sich in der Konzeption vorgenommen hat. Es gibt für alle Beteiligten – Kinder, Eltern, Erzieher/-innen, Fachberatung, Träger, Öffentlicher Hand, und Kirche – höhere Verlässlichkeit.

Doch machen wir uns nichts vor: Der Weg zur Erstellung des Qualitätsmanagements nach ISO 9001:2000 ist mühsam. Gerade von den Leitungen und dem pädagogischen Personal wird viel abverlangt. Dass in unserem System Entlohnung und Stundenkontingent des Personals rein nach Quantität der Kinderbelegungen und nicht nach Qualität der Arbeit bemessen wird, ist ein großer Nachteil. Mir bleibt als Trägervertreter nur die Möglichkeit, meine Anerkennung verbal zum Ausdruck zu bringen. Die zwei Tage Sonderurlaub, die wir in der Mitte der Einführungsphase für das gesamte pädagogische Personal ansetzten, erschienen mir angesichts des Gesamtaufwandes eher wie „ein Tropfen auf den heißen Stein“.

Es ist an der Zeit eine qualitätsorientierte Bezahlung einzuführen. Kriterium könnte die Arbeit gemäß Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000 sein. Wir haben das Glück, bei unseren Mitarbeitern/-innen auf hohe Motivation und Einsatzbereitschaft bauen zu können. Als Modellprojekt beseelt uns natürlich auch ein gewisser Pioniergeist. Will man Qualität aber weitläufig in allen Einrichtungen steigern, bedarf es finanzieller Anreize.

Wir haben die Einführung von Qualitätsmanagement gleichzeitig mit den vier katholischen Kindertagesstätten durchgeführt, die in unserem Pfarrverband liegen. Die Trägerschaft liegt bei drei Kirchengemeinden, die im Pfarrverband (und mittlerweile im Kirchengemeindeverband) zusammengeschlossen sind und der Ordensgemeinschaft der Pallottinerinnen. Da die Leitungen viele Jahre zusammen kooperieren, ich selbst als Pastoralreferent Trägervertreter der gemeindlichen Kindertagesstätten bin und ein sehr guter Kontakt zu den Pallottinerinnen besteht, konnten wir wagen, die Einführung des Qualitätsmanagements gemeinsam mit den vier Einrichtungen durchzuführen.

Durch den Diözesan-Caritasverband, den wir um Hilfe baten, wurde unser Projekt zum Modellprojekt erklärt und entsprechend gut unterstützt.

Wenn vier Einrichtungen gemeinsam handeln, braucht es viel Koordinationsarbeit. Die Vorteile und Synergieeffekte sind aber enorm. Das Personal lernt sich einrichtungsübergreifend kennen. Die Zusammenarbeit der Leitungen wird gestärkt. In den ganz konkreten Fragen (z. B. Umgang mit dem Computer oder „QualityPack“) ist schnell gegenseitige Unterstützung möglich. Es fanden gegenseitig Audits statt, Personalschulung konnte gemeinsam und damit interessanter und kostengünstiger erfolgen. Die katholischen Einrichtungen

des Wohnbereichs treten gemeinsam nach außen auf und stehen gegenseitig nicht in Konkurrenz sondern in Zusammenarbeit zueinander.

Die Einführung des Qualitätsmanagement braucht Energie. Ein Energieeinsatz, der sich lohnt durch größere Klarheit nach innen und außen, Erleichterung des Verwaltungsaufwandes und vor allem stete Verbesserungen der pädagogischen Arbeit zum Wohle der Kinder. Denn Kinder brauchen Qualität.

Martin Böller

Pastoralreferent und Trägervertreter von drei kath. Kindertagesstätten

Lasst es uns gemeinsam tun!

Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Systems im Verbund

So lautete das Motto um das „Neuland Qualitätsmanagement“ zu betreten. Die vier katholischen Tageseinrichtungen für Kinder im Seelsorgebereich Refrath - Frankenforst wagten es mit einer externen Beraterin und der Unterstützung der Fachberatung, dieses Modellprojekt in Angriff zu nehmen. Alle diese Einrichtungen haben einen anderen Träger, jedoch ist für drei Einrichtungen der selbe Fach- und Dienstvorgesetzte zuständig, der das Projekt auch mitinitiiert hat.

Durch die regelmäßigen Treffen der Einrichtungsleiter/-innen im „Kleeblatt“ waren der Austausch und die Zusammenarbeit im kleinen Kreis bereits geübt. Dies ermutigte uns, gemeinsam etwas Neues zu erproben.

Innerhalb eines Jahres wollten wir ein Qualitätsmanagement einführen. Schon zu Beginn war es uns allen wichtig, etwas gemeinsam zu entwickeln, jedoch jeder Einrichtung ihre Individualität zu lassen.

Durch eine Einführungsfortbildung über zwei Tage mit allen Mitarbeiter/-innen der Tageseinrichtungen im Januar 2002 wurde ein Grundstein gelegt. Alle Mitarbeiter/-innen hatten nun die gleichen Informatio-

nen, konnten sich über ihre Vorstellungen, Wünsche und Befürchtungen austauschen und lernten sich dabei kennen.

Auf diesem Grundstein wurde schon innerhalb der Einführungsfortbildung aufgebaut. Jede Einrichtung erarbeitete ein Thema, welches sie im Rahmen des Qualitätsmanagement-Systems (Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung) genauer betrachten und bearbeiten wollte. Hierbei wurde deutlich, dass dem Wunsch nach Individualität entsprochen wurde.

Die regelmäßigen Treffen der Projektgruppe fanden 1x im Monat statt und wurden von Frau Brunsberg geleitet und von Frau Herweg, unserer Fachberaterin, begleitet. Auf Seiten der Einrichtungen nahmen die/der Leiter/-in, eine Qualitätsmanagement-Beauftragte sowie ein/e Trägervertreter/-in teil. Bei diesen Treffen wurde die Erarbeitung der unterschiedlichen Inhalte gelenkt. Bei der Übertragung der Aufgaben an die einzelnen Einrichtungen war es stets wichtig, dass jeder etwas anderes übernahm, so dass das Ziel der Arbeitsteilung und ein anschließender Austausch möglich waren. Über die Weiterentwicklung in den einzelnen Einrichtungen wurde beim nächsten Projektgruppentreffen informiert. Durch

den Austausch von Disketten konnten die Ergebnisse der anderen genutzt werden. Bei ähnlichen Aufgabenstellungen, z. B. der Lenkung von Aufzeichnungen, stand das Telefon nicht still. „Kannst du mir sagen, wie man das am Besten macht?“ „Wie hab ich diese Aufgabe zu verstehen?“ „Was sollen wir machen?“ Mal schnell fragen, wenn man etwas nicht so ganz verstanden hatte, das war hilfreich. Zu hören, wo es in den anderen Einrichtungen funktioniert und was schwer war, machte Mut.

Nicht nur untereinander fragten wir nach. Frau Herweg bot im Rahmen ihrer Möglichkeiten immer wieder ihre Hilfe an. Im Gespräch wurden Inhalte erörtert und um spezielle Fachliteratur gebeten. Dieser Prozess war eine enorme Bereicherung für die pädagogische Arbeit. Über die erarbeiteten Inhalte der Projektgruppentreffen wurden die Mitarbeiter/-innen in den folgenden Dienstbesprechungen informiert und Inhalte in Kleingruppen arbeitsteilig erarbeitet. Alle Mitarbeiter/-innen waren stets in die Entwicklung und Erarbeitung einbezogen. Es sollte ein Qualitätsmanagement-Handbuch entstehen, welches für alle Mitarbeiter/-innen der Einrichtung stimmig und umsetzbar ist.

Alle lernten wir unsere Grenzen kennen und fanden durch die gegenseitige Unterstützung aus so manchem Tief heraus. Der kleine Verbund ermöglichte den Austausch von Fachwissen. So wurde eine Dienstbesprechung von einer Mitarbeiterin der Nachbareinrichtung zum Thema „Beobachtungen“ gestaltet. Ebenso ermöglichte das gegenseitige Audit eine Rückmeldung aus einen weiteren Blickwinkel.

Mit der Zeit entwickelte jede Einrichtung im Team eine Vorgehensweise, die sich von den anderen unterschied. Mit der Verlängerung des Modellprojektes um ein weiteres Jahr änderten wir unsere Vorgehensweise. Die individuellen Bedarfe der jeweiligen Einrichtungen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen wurden noch stärker berücksichtigt. Durch unterschiedliche Angebotsprofile gab es verschiedene Schwerpunkte, die wir nun noch stärker würdigen wollten. Hierzu wurde ein Kontrakt mit dem Diözesan-Caritasverband und ein neuer Vertrag mit der externen Beraterin geschlossen. Auf der Grundlage eines Pflichtenheftes, was darüber Auskunft gab, welche Inhalte in unserem QMH zur Erfüllung der Normforderungen noch fehlten, erstellte jede Einrichtung ein Lastenheft. Hierbei wurden die noch zu erarbeitenden Inhalte zeitlich strukturiert und an einzelne Mitarbeiter/-innen oder Kleingruppen delegiert. Fähigkeiten und Interessen der Einzelnen konnten noch besser berücksichtigt werden.

Da die Treffen der Projektgruppe im 2. Jahr nun nicht mehr durchgeführt wurden, wurde ein Ergebnisaustausch mit allen Mitarbeiter/-innen der Einrichtungen Ende Juli 2003 durchgeführt. In der Zwischenzeit wurden viele Inhalte erarbeitet, die in der eigenen Einrichtung noch fehlten. Der nächste Austausch über Disketten war vorprogrammiert.

Die Erarbeitung des Qualitätsmanagement-Systems in unserem kleinen Verbund mit vier Einrichtungen wurde von allen positiv erlebt und hat die Einrichtungen einander näher gebracht. In der Zwischenzeit hört man immer mehr von der Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems in Tageseinrichtungen. Im Verbund der evangelischen Einrichtungen in unserer

Region treffen sich die Leitungskräfte, um die Inhalte für alle Einrichtungen zu erarbeiten. Mitarbeiter/-innen sind nicht einbezogen. Das Handbuch wird für alle gleich sein. Bei den Einrichtungen der Arbeiterwohlfahrt wird das Konzept der offenen Arbeit durch den Träger vorgegeben, auf dem das Qualitätsmanagement-Handbuch aufbaut, was im Wesentlichen durch die Fachberatung und Leiter/-innen erstellt wurde. Es gibt Chancen und Risiken bei der Erarbeitung im Verbund, die im Vorfeld der Entscheidung wie und mit wem ein QMS eingeführt werden soll, meines Erachtens abgewogen werden sollten. In der unten stehenden Tabelle werden einige genannt.

Für uns war die Erarbeitung im Verbund eine Hilfestellung, die durch den Austausch erleichtert wurde. Nachdem

nun das Modellprojekt abgeschlossen ist, der kontinuierliche Verbesserungsprozess aber natürlich fortgeführt wird, stehen die Telefone nicht still. Der Austausch erfolgt inzwischen per E-Mail. Als Nächstes haben wir uns vorgenommen, die Kommunikation mit dem Träger und die Wahrnehmung der Trägerverantwortung innerhalb unseres Kleeblattes im Pfarrverband zusammen mit den Trägervertretern/-innen stärker aufeinander abzustimmen, was sicher eine weitere Bereicherung darstellen wird. Durch einen Wechsel im Leitungsbereich war die Zusammenarbeit zusätzlich gefragt und wurde gestärkt. Wir werden auch weiterhin von den guten Erfahrungen des Austausches profitieren.

Irmgard Frank

Leiterin der kath. Kita St. Maria Königin

Chancen

- gemeinsames Vorgehen
- gegenseitige Unterstützung
- Kooperation
- Profit von den Fachkenntnissen anderer Einrichtungen
- Zeitersparnis durch Arbeitsteilung bei der Erstellung der Dokumente
- Nutzen der Erfahrungen in einer Nachbareinrichtung
- Arbeitserleichterung durch Übernahme einzelner Inhalte, die auf die eigene Einrichtung abgestimmt werden
- Herausheben unterschiedlicher pädagogischer Schwerpunkte (Angebotsvielfalt)
- Einheitliche Regelung der Kommunikation mit dem Träger und der Wahrnehmung von Trägerverantwortung
- Kostengünstige Begleitung durch externe Beraterin
- höherer Verpflichtungsgrad, bestimmte Leistungen in der vorgegebenen Zeit zu erbringen
- kostengünstigere Zertifizierung im Verbund durch einheitliches Handbuch

Risiken

- Angleichen der Einrichtungen
- Geringe Berücksichtigung der Individualität der Einrichtungen
- Meinungen von dominanten Prozessbeteiligten werden übernommen
- Arbeitstempo ist vorgegeben, Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen werden zu wenig berücksichtigt
- Konkurrenz untereinander kann wachsen
- lange Entscheidungswege, da viele Meinungen erfasst werden
- keine / geringe Individualität durch vorgegebene Rahmenvereinbarung
- Erzieher/-innen müssen nach Vorgaben arbeiten, sind an der Entwicklung nicht oder zu wenig beteiligt

Die zentrale Rolle der Mitarbeiter/-innen bei der Qualitätsentwicklung

Zu Beginn des Projektes ging es in einem 1. Schritt darum, den geplanten Ablauf zum Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems (QMS) darzulegen und mit allen daran zu beteiligenden Mitarbeiter/-innen zu diskutieren. Selbstverständlich gab es viele Ängste, Abwehrreaktionen und generell Zweifel daran, ob ein QMS tatsächlich notwendig ist, um die Qualität der Arbeit zu verbessern. Im Rahmen einer dreitägigen Einführungsschulung haben wir daran gearbeitet, dass der anstehende Prozess von den Mitarbeiter/-innen als Chance gesehen wird, das eigene berufliche Handeln zu profilieren. Durch die zu Anfang eingeforderte einrichtungsbezogene Ist-Analyse erhielten die Mitarbeiter/-innen eine zentrale Rolle im Projekt. Sie wussten am besten darüber Bescheid, welche Schwächen es gibt und hatten auch viele Ideen, wie Korrekturmaßnahmen aussehen könnten, die dann später von Ihnen selbst auch umgesetzt werden mussten.

Die Botschaft an die Mitarbeiter/-innen lautete auch von Seiten des beteiligten Trägervertreters, Herrn Böller, dass man sich anders als bei anderen Trägergruppen gemeinsam auf den Weg begeben wolle, Verbesserungen anzustreben, auch wenn dies einen höheren Zeitaufwand implizierte. Auch nach der Einführungsschulung gingen die Auseinandersetzungen über Sinn und Unsinn von QM in Tageseinrichtungen für Kinder weiter. Gleichzeitig wurden den Mitarbeitern/-innen unabhängig von ihrer Qualifikation und Funktion Aufgaben der Qualitätsentwicklung zugemutet.

Wir haben mit der Zeit allerdings gelernt, dass nicht alle Mitarbeiter/-innen alle Aufgaben gleich gut und schnell erledigen können. Daraufhin haben wir vereinbart, dass einzelne Kolleginnen intensiver z. B. an den schriftlichen Ausarbeitungen mitwirken, während sie durch andere Kolleginnen in dieser Zeit in der pädagogischen Arbeit mit Kindern entlastet wurden. So konnte jeder nach seinen Fähigkeiten den QM-Prozess unterstützen.

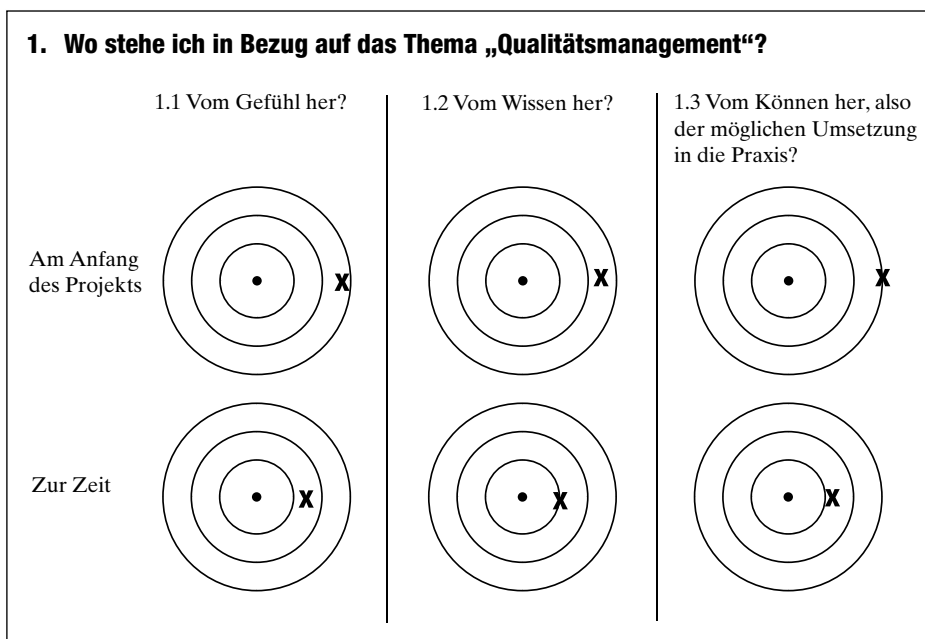
Unser Ziel war es, den gesamten Prozess vollständig transparent anzulegen. In der Praxis war dies dann doch manches Mal schwieriger als gedacht. Insbesondere ist es unserer Qualitätsbeauftragten und mir nicht immer gelungen, die Ergebnisse aus den Sitzungen der Projektgruppe in das Team zu transportieren.

Ein weiterer wichtiger Faktor war die Zeit. Die Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Handbuches (QMH) konnte nicht ausschließlich parallel zur täglichen Gruppenarbeit bewerkstelligt werden. Zur Aufrechterhaltung der Mitarbeiter/-innen-motivation mussten Mitarbeiter/-innen auch hin und wieder von der Gruppenarbeit freigestellt werden. Auch musste mehr Zeit im Dienstplan für Groß- und Kleinteamsitzungen eingeplant werden, damit Arbeitsergebnisse diskutiert und geprüft werden konnten. Hilfreich waren dabei auch die mit dem Träger getroffenen

Sondereinbarungen zum Ausgleich von Mehrarbeitsstunden. Motivierend waren auch die Erfolge, die in den Gruppen / Arbeitsbereichen erlebt wurden, als man daran ging, Korrekturmaßnahmen praktisch umzusetzen.

Bei Schwierigkeiten und Problemen während des Aufbaus des QMS ist es vorteilhaft, einen direkten Ansprechpartner in der Einrichtung zu haben, der Abhilfe schaffen kann. Dies kann ein/eine in QM-Fragen besonders geschulte/r Leiter/Leiterin oder die/der QMB sein. Wir haben aber auch viel Hilfestellung in den drei anderen Kitas aus unserem Projekt gefunden.

Zur Projekthalbzeit wurde eine bereit angelegte Mitarbeiter/-innenbefragung durchgeführt, die Aufschluss darüber gegeben hat, wie Mitarbeiter/-innen ihre Beteiligung am Aufbau eines QMS im Rahmen des Projektes bewerten. Hier ein kleiner Ausschnitt:



Ich hoffe, dass unsere Anregungen all den Einrichtungen hilfreich sind, die in naher Zukunft den Weg von der Konzeption zu einem QMH beschreiten wollen. Die Bereitschaft und der erklärte Wille des Trägers und der Leitung, sich auf den

Weg hin zu QM zu begeben, reicht für den Erfolg des Prozesses nicht aus. Ohne die Mitarbeiter/-innen läuft nichts!

*Klaus Lebowski
Leiter der integrativen Kita St. Elisabeth*

Wer über Qualität spricht, muss Kontrolle nicht fürchten!

Unsere ersten Erfahrungen mit internen und externen Audits

Zum besseren Verständnis dieses Kapitels ist die Erklärung des Audits vorangestellt. Als Audit¹ bezeichnet man Qualitätsbewertungen, die einerseits der Stabilisierung und Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems und andererseits dem Nachweis der Qualitätsfähigkeit gegenüber Externen dienen.

Die Auditierung basiert auf dem Qualitätsversprechen der Organisation gegenüber den Interessenpartnern sowie auf Forderungen in Form von rechtlichen Bestimmungen, fachlichen Vorgaben und organisatorischen Standards. In Qualitätsgesprächen analysieren die Gutachter, Auditoren genannt, mit den am Prozess beteiligten Leitungskräften und Mitarbeitern/-innen die Einrichtungsprozesse im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und mögliche Verbesserungen. Ausgangspunkt für die Auditfeststellungen sind die Erläuterungen der Gesprächspartner, die der Auditor anhand von Falldokumentationen stichprobenweise nachvollzieht. Über die Feststellungen fertigt er einen Bericht an, der allen Beteiligten zur Kenntnis gebracht wird. Darin benennt er als Abweichungen Sachverhalte, die den internen und externen Qualitätsforderungen nicht entsprechen. Die von der Organisation geplanten Korrekturmaßnahmen sind jeweils Bestandteil des Berichtes. Darüber hinaus weist der Auditor auf Entwicklungspotentiale hin, die er in den Bericht in Form von Anregungen aufnimmt.

In unserer Einrichtung haben wir im Rahmen des Modellprojektes selbstverständlich auch Erfahrungen mit internen und externen Audits² gemacht, wobei Letztere zwar von externen Fachleuten durchgeführt wurden, aber noch nicht der Zertifizierung dienten.

Zunächst legten wir in unserer Kindertagesstätte Prozessverläufe schriftlich fest. Dann begannen wir diese in der praktischen Arbeit mit Probeläufen umzusetzen. Die gemeinsam entwickelten

Prozessbeschreibungen und Qualitätsstandards sollten in der Folge nun auch auf ihre Funktionalität und Qualität hin überprüft werden.

Innerhalb des Projektes war vorgesehen, dass die Projektleiterin und die Fachberaterin ein externes Audit im Bereich der Gruppenarbeit durchführen. Für das interne Audit einigten wir uns auf die Bereiche Küche (Essenszubereitung und -aufbewahrung, Hygiene), Büro (Ablagesystem, PC-Arbeitsplatz, Anmeldeverfahren), Elterngespräche (Beobachtungsbogen, Dokumentation der Elterngespräche und Kinderbeobachtungen, Datenschutz). Der letzte Bereich wurde dabei von unserer Qualitätsmanagement-Beauftragten auditiert.

Bei den Mitarbeiter/-innen entstanden im Vorfeld unangenehme Gefühle von Kontrolle, die persönlich mit „Disziplinierung, Fehler und Verfehlungen bei einzelnen Personen suchen und an den Pranger stellen“ in Zusammenhang gebracht wurden. Es fehlten schließlich bis zu diesem Zeitpunkt die ersten Erfahrungen mit externen und internen Audits. In den Teambesprechungen wurde auf die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter/-innen eingegangen und wir setzten uns nochmals mit der Funktion der Audits auseinander. Mir lag viel daran, die Haltung zu vermitteln, dass ein Audit nicht Prüfzwecken dient, sondern der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeit. Die Mitarbeiter/-innen konnten im Vorfeld nicht ganz beruhigt werden, da niemand auf Erfahrungen zurückgreifen konnte. Es war m. E. auch

nur natürlich, dass diese Gefühle auftraten, da Beobachtungen und Bewertungen von außen und durch eigene Kolleginnen in unserem Arbeitsbereich eher die Seltenheit sind. Erst mit den konkreten Erfahrungen schwanden mehr und mehr die Vorurteile und die damit verbundenen Ängste.

Die Ergebnisse der Audits wurden in Protokollen festgehalten, im Team besprochen und mögliche Veränderungen diskutiert. Hier zeigte sich der Sinn der Audits. Eingefahrene Prozesse wurden überdacht, andere wiederum bestätigt und neue Impulse in das Team gebracht. Mit der Regelmäßigkeit kam auch die Routine im Umgang mit Audits. Die Mitarbeiter/-innen verloren das Gefühl der persönlichen Überprüfung. Mehr und mehr wurde das Audit zu einem ganz normalen Arbeitsinstrument der Bewertung und Analyse gemeinsam entwickelter Prozesse und Qualitätsstandards, das Unterstützung und Sicherung der professionellen Arbeit bedeutet und erlebbar die Arbeitsmotivation fördert. Sehr positiv hat sich auch auf die Auditverläufe ausgewirkt, dass mittlerweile in den Teamgesprächen ein kooperatives Klima besteht, in dem Fehler offen besprochen und Kritik sowie unterschiedliche Sichtweisen diskutiert werden können. Wir begreifen uns mehr und mehr als Lernende, die gemeinsam einen Entwicklungsprozess durchlaufen.

Klaus Lebowski

Leiter der integrativen Kita St. Elisabeth

1) Deutsches Institut für Normung (1992): DIN EN ISO 10011, Leitfaden für das Audit von Qualitätssicherungssystemen, Teil 1

2) Interne Audits werden durch qualifizierte Mitarbeiter/-innen der Organisation durchgeführt. Externe Audits, die der Zertifizierung dienen, dürfen nur besonders autorisierte Institutionen vornehmen, deren Unabhängigkeit gewährleistet ist.



Mit Eltern für Kinder

Elternbeteiligung am Qualitätsmanagementprozess

Eltern und Kinder sind die Kunden unserer Einrichtung. Ein wesentliches Ziel von Qualitätsmanagement (QM) ist es, die Kundenzufriedenheit herzustellen oder ständig zu verbessern.

Kontakt zu den Eltern und deren Mitwirkung ist im GTK und im Statut für katholische Tageseinrichtungen für Kinder geregelt und wird entsprechend von uns in den Gremien der Einrichtung gepflegt. Darüber hinaus haben wir aber ein Interesse, die Mitwirkung und Zufriedenheit unserer Kunden zu intensivieren durch gute Information, Kommunikation und die Erfassung der Wünsche und Bedürfnisse. Im QMS haben wir dafür Instrumente und Prozessbeschreibungen erarbeitet, durch deren regelmäßigen Einsatz wir hoffen, in den Eltern ein noch stärkeres Interesse an unserer Arbeit zu wecken und die Motivation, noch stärker mitzuwirken, anzuregen.

Gerade in der pädagogischen Arbeit ist es für uns von großer Wichtigkeit, dass die Ansichten und Werthaltungen von Eltern einerseits, und die des katholischen Trägers und der Erzieher/-innen andererseits zum Wohle der Kinder übereinstimmen.

So haben wir schon seit Jahren pädagogische Tage zur Verbesserung unserer pädagogischen Konzeption organisiert. Seit drei Jahren nun sind wir dabei, ein QMS in unsere Einrichtung einzuführen.

Wir haben folgende konkrete Informationsweisen gewählt:

- Von Anfang an haben wir in den Ratssitzungen den Elternrat informiert (Protokolle).
- In den Elternversammlungen haben wir darauf hingewiesen (Protokolle).
- In vielen Einzel-, Tür- und Angelgesprächen haben die Mitarbeiter/-innen mit Eltern gesprochen und versucht, ihnen das Anliegen, so gut es anfangs ging, zu erklären.
- Gegen Ende des zweiten Jahres unseres Projektes haben wir eine Präsentation der Zwischenergebnisse veranstaltet.

Sie verlief so:

„Besuchen Sie unsere Ausstellung im Gartenpavillon!“ so lautete die Einladung an die Eltern zur Präsentation der Zwischenergebnisse in den Monaten Mai und Juni 2003. In einem grün/weiß gestreiften Gartenpavillon, den eine Kollegin organisierte und der gut in die Eingangshalle unserer Kita als Blickfang passte, eröffneten wir die erste illustrierte und vertextete Präsentation unseres QM-Projekts für die Eltern. Unter anderem lag das Management-Handbuch (MHB) Teil I als Manuskript zur Ansicht aus.

Der Text der Einladung unter der obigen Überschrift lautete:

„...Mit einem Elterncafe eröffnen wir um 09:00 Uhr unsere Ausstellung. Dort haben Sie die Möglichkeit sich über die Ergebnisse der bis jetzt geleisteten Arbeit zur Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuches zu informieren. Bei der Gelegenheit können sie sich anhand von Prozessbeschreibungen, die wir mit Fotos veranschaulicht haben, kundig machen, was darunter zu verstehen ist. Gerne stehen wir zu einem Gespräch zur Verfügung...“

Die Reaktion der Eltern war unterschiedlich:

Von:

- Müsst Ihr das jetzt auch machen?
- Klagegesänge aus eigener leidvoller Erfahrung...

Über:

- Eine interessante Art die eigene Arbeit zu präsentieren...
- Ob Sie das nun machen oder nicht, wir hätten sowieso ihre Einrichtung gewählt.

Bis:

- Zu demonstrativem Desinteresse und vorbeilaufen...

Gut angekommen ist die Veranschaulichung durch Fotos, die einen hohen Aufforderungscharakter hatten. In persönlichen Gesprächen erfuhren wir mehr von den Eltern. Einige hätten sich schon bei der Entscheidung für das QM-Projekt mehr an Informationen gewünscht. Für viele war



das Thema völlig fremd. Andere haben sich auch gefragt, warum es notwendig ist, solch ein Verfahren in einer Kindertagesstätte zu installieren.

Für viele Eltern war der zeitliche Aufwand zu hoch. Mit Unverständnis für Schließungs- und Klausurtage reagierten vor allem Eltern, die auf die Öffnungszeiten wegen Ihrer Berufstätigkeit angewiesen waren. Einzelne Eltern, deren Kinder auf einzelne Erzieherinnen fixiert waren, verlangten deren Anwesenheit bei der Kinderbetreuung, wenn diese in Qualitätszirkelarbeit eingebunden waren.

Diese Reaktionen zeigten uns deutlich, dass frühzeitige und ausreichende Informationen und Erläuterungen gegenüber Eltern, wesentlich zum Gelingen eines solchen Projektes beitragen. Die Überzeugungsarbeit bei Eltern ist uns gerade am Anfang selbst nicht leicht gefallen, da auch manche Mitarbeiterin noch voller Skepsis gegenüber dem Projekt war.

Schwierig waren auch die Nachfragen von Eltern zu beantworten, ob wir denn schon Arbeitserleichterungen spüren würden, weil wir die Wirkungen für die eigene Arbeit auch nicht immer unmittelbar spüren konnten. Das Bewusstsein für kontinuierliche Verbesserung tätig zu sein, war für Eltern offensichtlich nicht genug. Wesentlich dafür war nach Aussage der Eltern auch, dass sie sich nicht mehr als unbedingt notwendig für das Geschehen in der Kita interessieren. Wichtig ist bei Eltern das Gefühl, dass Ihr Kind gut aufgehoben ist. Ob das jetzt durch die Auseinandersetzung mit QM gewährleistet wird, ist für die meisten Eltern zweitrangig gewesen.

Positiv wurde von den Eltern die Durchführung eines Elternsprechtages bewertet, der in dieser Form zum ersten Mal als Ergebnis eines Qualitätsentwicklungsprozesses in der Kita stattgefunden hat. Hier ein paar Verbesserungsvorschläge für Einrichtungen, die das QMS künftig einführen wollen:

- Ehe man die Eltern involviert und informiert, sollten Träger, Leiter und Mitarbeiter/-innen selbst genau wissen, was QM bedeutet und worauf sie sich einlassen, wenn sie ein QMS einführen wollen.

- Einbeziehung der Elternmitwirkungsorgane der Kita vor der Entscheidung ein Qualitätsmanagementsystem zu installieren.
- Brief an alle Eltern, in dem über das Vorhaben und mögliche Vor- und Nachteile so genau wie möglich und verständlich informiert wird.
- Elternversammlung in der über QM in verständlicher Sprache informiert wird.
- Verantwortliche Mitarbeiter/-innen und Elternvertreter benennen, deren Aufgabe es ist, Öffentlichkeitsarbeit zu

betreiben und Ergebnisse zeitnah zu veröffentlichen und in ansprechender Form zu präsentieren. Diese sollten auch Ansprechpartner sein für Eltern.

- QZ bilden mit Eltern und Mitarbeiter/-innen, damit Verfahren des QM konkret gemeinsam erlebt werden.

Alfred Mlotek

Leiter der katholischen Kita St. Josef

Neu in der Leitung und schon mittendrin

„...wir erwarten: Erfahrung / Kenntnisse im Qualitätsmanagement (ISO 9001:2000)...“

Genau diese Worte standen in der Stellenausschreibung im Mai 2003. Doch was mich genau erwartete, konnte man daraus nicht erkennen. Im Vorstellungsgespräch wurde ich dann „aufgeklärt“. Und je mehr ich darüber erfuhr, desto neugieriger wurde ich auch. Ein Modellprojekt und ich mittendrin! Nach meiner Ausbildung zur Erzieherin arbeitete ich vier Jahre als Gruppenleiterin in einer katholischen Kindertagesstätte. Zusätzlich machte ich eine Weiterbildung zur Fachwirtin für Erziehungswesen.

Durch meine Fachwirtausbildung hatte ich mich mit der ISO 9001/2000 schon beschäftigt und vertraut gemacht. Aber wie setzt man das Ganze praktisch um? Viele Fragen kamen auf, Ängste, Erwartungshaltungen, die es zu erfüllen galt. Gleichzeitig entstand ein Gefühl der Neugier, Spannung und ein Anreiz etwas Neues, Unbekanntes zu beginnen.

Jetzt galt es, sich zu informieren. Hinzu kam die Sicherheit, im September 2003 mit der Fortbildung zur Qualitätsexpertin starten zu können. Themen der Fortbildung waren: Systemerläuterung ISO 9001:2000, Methoden der Umsetzung, Audits, Erläuterung der Normelemente, Dokumentation des Qualitätsmanagement-Systems (QMS)

und weitere Themen, die der Strukturierung des QMS dienen.

Die Einarbeitung in die neue Stelle, die Orientierung im bereits angelegten Qualitätsmanagement-Handbuch und die Einarbeitung in „QualityPack“ nahmen viel Zeit in Anspruch. Mit dem Zeitdruck im Nacken, dass zum Ende des Jahres 2003 das Projekt ausläuft, war eine zügiges Vorankommen nötig. Mit Unterstützung der Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB) begann in St. Johann Baptist die Überarbeitung der vorhandenen Unterlagen und das Erstellen von neuen Dokumenten. Neue Qualitätszirkel, Formulare, Dokumente etc. wurden eingerichtet, um unser Handbuch zu erweitern.

Dabei war die Weiterbildung zur Qualitätsexpertin sehr hilfreich und ich konnte in vielen Situationen das Erlernte anwenden. Je intensiver der Umgang mit den schon erstellten Prozessbeschreibungen, Dokumenten und Formularen war, um so besser wurde das Verständnis der Strukturen und der Abläufe. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Frau Euler, der bisherigen Leiterin der Einrichtung war mir dabei eine große Hilfe. Viele Prozesse fand ich genau beschrieben vor, auf die wir gut aufbauen konnten. Andere Abläufe mussten noch genau geklärt werden, damit keine Unstimmigkeiten entstehen würden. Gemeinsame Teamsitzungen und Einzelgespräche mit der externen Berate-

rin, Frau Brunsberg, verhalfen, das QMS für unsere Einrichtung schneller voranzutreiben und bereits vorhandene Abläufe zu vervollständigen.

Ohne die Unterstützung, das Engagement und die Motivation der Kolleginnen wäre es allerdings nicht möglich gewesen, die verschiedenen Prozesse weiter auszubauen. Aus meinen bisherigen Erfahrungen kann ich das Fazit ziehen, dass die Einführung eines QMS nur zu empfehlen ist. Das Team macht sich gemeinsam auf den Weg. Es wird aktiv. Es deckt vorhandene Schwachstellen auf, was jedoch nicht heißen soll, dass vorher qualitativ schlecht gearbeitet wurde. Im Austausch miteinander kommt es zu intensiven Gesprächen, bei denen die Arbeit reflektiert wird. Durch die genaue Strukturierung und Dokumentation der Arbeit hat man eine gemeinsame Basis, um die Qualität weiterzuentwickeln und zu verbessern, dabei darf man den Zeitaufwand jedoch nicht unterschätzen.

Das Kind tritt deutlicher in den Mittelpunkt der gemeinsamen Bemühungen von Eltern und Mitarbeiter/-innen. Gleichzeitig entsteht eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten.

Anke Lülsdorf

Leiterin der kath. Kita St. Johann Baptist

Qualitätsentwicklung braucht Zeit

Als wir im Januar 2002 mit der Einführung des Qualitätsmanagement-Systems(QMS) begannen, planten wir zur Erarbeitung ein Jahr Zeit ein. Die Einführung eines QMS und dessen Dokumentation im Rahmen eines Handbuches war unser Ziel. Nach 6 Monaten wurde deutlich, dass diese Zeit nicht ausreichen würde, da wir mit vielen Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen hatten.

Zur effektiveren Planung und Durchführung sollte beachtet werden, welche Arbeiten durchgeführt und wie sie aufeinander aufgebaut und strukturiert werden sollen:

1. Kennen lernen und auseinander setzen mit den Inhalten der CD QualityPack. (Hierfür werden je nach PC-Erfahrung 20-40 Stunden benötigt.)
2. Entwicklung einer einrichtungsspezifischen Dokumentationsstruktur. Bei Aufbau und Gliederung des Handbuches kann QualityPack hilfreich sein.
3. Aufstellung eines festen Arbeits- und Zeitplanes (Lastenheft mit Qualitäts-Zirkel; Erstellen von Prozessbeschreibungen, Formularen und Dokumenten; gemeinsame Besprechungen zur Information und Abstimmung; Prüfung und Freigabe; Eingabe der erstellten Inhalte in den PC.)

Durch diese Vorarbeiten wird deutlich, dass eine klare Prioritätensetzung für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems notwendig ist. Wird die Entscheidung gemeinsam durch Träger, Leiter/-in und alle Mitarbeiter/-innen der Einrichtung getroffen, so müssen Zeitressourcen dafür geschaffen werden. Gemeinsam sollte geprüft werden:

- Ist die Durchführung eines Kinderfestes notwendig? Kann ggf. der Elternrat das Fest organisieren
- Können die Eltern zur Entlastung und Unterstützung evtl. am Nachmittag in die Betreuung der Kinder eingebunden werden, bis das QMS eingeführt ist?

- Ist die aktive Mitwirkung bei Festen (Pfarrfest, Weltkindertag etc.) notwendig, oder kann hier pausiert werden?
- Wo können im Kindergartenalltag zusätzliche Ressourcen geschaffen werden?
- Wann kann sich ein/e Mitarbeiter/-in aus der Gruppe herausziehen?
- Wo ergeben sich im Tagesablauf unter Beachtung des Belegungsprofils zeitliche Spielräume?
- Wo können durch strikte Anwendung eines Zeitmanagements Zeitressourcen gewonnen werden?
- Kann ich auch mit kleinen Zeitkon-

tingenten (30 Minuten) umgehen?

- Kann eine Erleichterung durch die Umgestaltung des Dienstplanes erfolgen?
- Welche Möglichkeiten bestehen bei Urlaub, Fortbildung oder Krankheit von Mitarbeiter/-innen?

Sind Zeitkontingente geschaffen worden, so ist die konsequente Inanspruchnahme durch alle Mitarbeiter/-innen unbedingt notwendig. Disziplin ist hier gefragt.

Bei der Erarbeitung und Einführung des Qualitätsmanagementsystems haben wir im ersten Jahr durchschnittlich folgende Zeit benötigt:

Inhalt	Stunden pro Mitarbeiterin /Jahr	Gesamtstunden für 9 Mitarbeiterinnen
Einführungsfortbildung für alle MA (2 Tage á 6 Stunden)	12	108
Projektgruppentreffen 1x im Monat, Leitung und QMB á 3 Stunden (alle 6 Wochen ist besser)	36	72
Absprachen im Pfarrverband (Kleeblatt)		7
Durchführung von Qualitäts-Zirkeln ca. 3-5 MA, (realisierbar sind ca. 4 Zirkel im Jahr, 6 Treffen á 1 Stunde + Literaturstudium)	15	ca. 54
Audit, Hospitation, Gespräch (zu Beginn wird bei Teilaudits sicher mehr Zeit benötigt)	6	18
Anfertigen von Prozessbeschreibungen, Formularen und Dokumenten incl. PC-Arbeit (je nach Kenntnis unterschiedlich)		150
Dienstbesprechungen (Info über Inhalte der Projektgruppe, Austausch zwischen Leitung und QMB - sinnvoll sind regelmäßige Treffen mit klaren Inhalten)	24	48
Absprachen mit Träger /Trägervertretern und Leitung	12	24

Je nach Funktion der Mitarbeiter/-innen ergaben sich in der Durchführung unterschiedliche Zeiten, die im ersten Jahr benötigt wurden.

Wer	Inhalt	Wochenstunden
Träger	Trägerleitbild, Gespräche, Freigabe	3
Leitung	Qualitäts-Zirkel, Literaturstudium, Gespräche, Erstellen der Dokumentation, PC-Arbeit	4
QMB	s.o.	2,25
GL	s.o.	1,25
EK	s.o.	1

Das Projekt wurde von uns um ein Jahr verlängert. Wir haben aus den Fehlern des Vorjahres gelernt und im zweiten Jahr die zeitliche Prioritätensetzung konsequenter umgesetzt und durchgehalten. Abschließend ist festzuhalten, dass

- eine strukturierte Planung Zeit spart und die Anlaufzeit bis erste Ergebnisse sichtbar werden, dadurch minimiert werden kann;
- die Treffen der Projektgruppe zeitintensiv aber sehr hilfreich waren;

- die Gestaltung eines Lastenheftes mit Terminierung für jede/n Mitarbeiter/-in Sicherheit gibt, da eine klare Aufgabenverteilung / Zuständigkeit besteht sowie
- ein kontinuierlicher geringer Zeitaufwand effektiver ist als geballte QM-Zeiten.

Auch nach zwei Jahren ist das Qualitätsmanagement-Handbuch noch nicht ganz fertig gestellt. Vieles ist in dieser Zeit erarbeitet und besprochen worden, vieles ist

zum Wohle von Kindern und Mitarbeiter/-innen verbessert worden. Wir sind sicher, die noch fehlenden Teile im Handbuch in Kürze ergänzen zu können. Durch unsere Selbstverpflichtung zur ständigen Verbesserung und Überprüfung ist gewährleistet, dass die Dinge im Fluss bleiben.

Irmgard Frank

Leiterin der kath. Kita St. Maria Königin

Qualitätszirkel – ein Erfolg versprechendes Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung unserer pädagogischen Arbeit

Ein Gespräch zwischen dem Elternrat der katholischen Kita St. Josef, Refrath und Mitarbeiter/-innen

Elternrat: Sie haben im vergangenen Jahr keinen Betriebsausflug gemacht, sondern einen Tag lang am 20. 9. 03 einen Qualitätszirkel (QZ) mit dem ganzen Team veranstaltet. Gab es dafür einen besonderen Grund?

Mitarbeiter: Wir haben im Laufe des Qualitätsmanagement-Projektes gute Erfahrungen mit der Arbeit in QZ (hierarchiefreie Gruppe, die themenbezogen arbeitet) gemacht. Wir brauchen viel Zeit für Projekte, die in der Kita St Josef anstehen, um uns auszutauschen und zu beraten. Ein intensiver Austausch in einem ganztägigen QZ mit allen Mitarbeiter/-innen schien uns eine geeignete Form zu sein, ein aktuelles, komplexes Projekt zu bearbeiten. Es handelt sich um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess unserer Außenspielfeldanlage. Wir waren bereit, dafür den Betriebsausflug zu opfern.

Elternrat: Warum haben Sie den pädagogischen Tag nicht in der Kita veranstaltet?

Mitarbeiter: Wir überlegten, wenn wir schon den Betriebsausflug ausfallen lassen, wollten wir zumindest diesen speziellen QZ in einer angenehmen Umgebung abseits der Kita stattfinden lassen, um alle Mitarbeiter/-innen und

die Trägervertreterin zu motivieren, daran mit Freude teilzunehmen (social event zur Teampflege!). So kümmerte sich unser Leiter um eine geeignete Tagungsstätte und fand schließlich das von den Maltesern geleitete Seminarhaus „Schloss Ehreshoven“ in Engelskirchen, das wir in Fahrgemeinschaften kostengünstig erreichen konnten.

Elternrat: Warum war es Ihnen wichtig, alle Mitarbeiter/-innen an diesem Prozess zu beteiligen?

Mitarbeiter: Obwohl Qualitätsmanagement (QM) eine Führungsaufgabe ist, vereinigt die Erstellung des QMS (Pädagogisches Konzept, Dokumente, Formulare, Prozessbeschreibungen usw.) alle Mitarbeiter/-innen zu einem Team, das im Sinne des QMS stetig kommuniziert und den Willen hat, gemeinsam die Arbeit für die Kinder optimal zu gestalten.

Der Spielhof wird von allen Gruppen genutzt. Kinder mit unterschiedlichem Alter haben unterschiedliche Bewegungsbedürfnisse, die den pädagogischen Kräften am besten bekannt sind. Daher war es uns wichtig, alle Mitarbeiter/-innen mit Ihrer Fachkompetenz und ihrem Erfahrungswissen (Ressourcenorientierung)

zu beteiligen.

Elternrat: Wer hat die Strukturierung des QZ für diesen Tag übernommen?

Mitarbeiter: Für die Planung und Durchführung konnten wir Frau Brunsberg gewinnen, die uns schon im Rahmen des gesamten QM-Projektes fachlich begleitet hat. Sie hat auch den strukturellen Verlauf des Tages in Absprache mit der Leitung der Kita geplant.

Elternrat: Welche konkreten Arbeitserfahrungen haben sie an dem Tag gemacht und zu welchen Ergebnissen sind Sie gekommen?

Mitarbeiter: Schwerpunkt dieses QZ war, aufgrund unserer Prioritätensetzung für das Jahr 2004, die Neugestaltung des Spielhofs im Rahmen der Jahresplanung.

Unsere Arbeitsweise: 14 Personen nahmen insgesamt teil. Wir haben im Plenum und in Kleingruppen gearbeitet.

Unsere Ergebnisse: Verblüffend war für uns die Erfahrung, dass trotz gleicher Aufträge für jede Kleingruppe unterschiedliche Ergebnisse herausgekommen sind. Eine Gruppe entwickelte einen konkreten Terminablaufplan, der skizzierte, wie wir in der Kita mit dem Projekt Spielhof weiter umgehen wollen. Die andere Gruppe ließ

ihrer Kreativität freien Lauf. Sie entwickelten gestalterische Visionen für den Spielhof. Diese unterschiedlichen Ergebnisse ergänzten sich. Sie gaben uns neue Perspektiven und ungewöhnliche Blickwinkel für den zukünftigen Spielhof.

Elternrat: Wie war die Beteiligung von Trägerseite?

Mitarbeiter: Die Trägervertreterin Dr. Eva Hunold B.S.Lon., SAC war von Anfang an mit der Einführung des QMS in unserer Einrichtung befasst und so auch selbstverständlich bei dem Klausurtag vertreten und in die Arbeit des Zirkels integriert. Ihre konstruktiven Vorstellungen flossen in die Planung mit ein.

Elternrat: Wie haben sich die Ergebnisse dieses Zirkels weiter entwickelt?

Mitarbeiter: Wir haben den Kindern erklärt, dass viele Spielgeräte morsch und für sie gefährlich werden, so dass wir diese Geräte abbauen müssen. Die Kinder trauerten über den Verlust der geliebten Spielgeräte. Wir milderten mit einer Abschiedsfeier von den Geräten ihren

Kummer und dichteten eigens für den Tag des Abschieds ein Lied. Am festgesetzten Tag schmückten alle Kinder die Geräte und wir alle sangen unser Abschiedslied während einer großen Feier auf dem Spielhof. Unser Ziel war es, alle am Abschied von den geliebten Spielgeräten zu beteiligen und ihn bewusst zu vollziehen. Eine Woche später kam eine Firma und räumte die Geräte ab, während die Kinder interessiert zuschauten. Danach forderten wir alle Gruppen auf, sich an der Planung des neuen Spielhofs zu beteiligen und ihre Wünsche auszudrücken: Es entstanden viele Zeichnungen über gewünschte Geräte und Spielmöglichkeiten, sogar ein Modell vom Spielhof wurde entwickelt. Diese interessanten, neuen Ideen helfen uns, einen Spielhof zu planen, in den viele realistische Wünsche aller einfließen.

Diese Wünsche, Ideen und Modelle zum Projekt Spielhof stellten wir in unserem Eingangsbereich aus und machten sie den Eltern zugänglich. Der Leiter der Kita St. Josef, Refrath lernte auf einem Workshop

der Caritas den Leiter der Forschungsstelle für Frei- und Spielraumplanung kennen. Das Prinzip dieser Firma ist es, alle in der Kita St. Josef, Refrath aktiv mit zu beteiligen. Dies kam unserem Anliegen entgegen und wir engagierten diese Firma für die Neugestaltung unseres Spielhofes. Inzwischen wurde der Spielplatz von einer Architektin, Mutter eines unserer Kinder, vermessen. Dieser genaue Plan wird die Grundlage für eine weitere Planungsrunde des QZ, dessen Mitglieder der Leiter der Kita St. Josef, Trägervertreterin, Elternrat, Mitarbeiter/-innen und Vertreter der Forschungsstelle sein werden.

Dieser bisherige Verlauf entspricht dem in Ehreshoven skizzierten Terminablaufplan. Wir sind inzwischen sicher, dass sich die Investition in den QZ / pädagogischen Planungstag gelohnt hat. Es bestätigt uns auch, dass die Instrumente des QMS hilfreich in der Abwicklung all dessen sind, was zur Führung und zum Betrieb einer Tagesstätte für Kinder notwendig ist.

QualityPack® – ein echtes Stück Qualität oder doch nur eine Mogelpackung?

QualityPack ist eine Anwendungs-CD zur Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems (QMS) nach ISO 9001:2000 in Tageseinrichtungen für Kinder. Mit der 1. Version der CD-Rom wurde in den vier Kindertagesstätten vor zwei Jahren das Modellprojekt gestartet. Sie sollte den Leitungskräften Unterstützung bei der Einführung des QMS bieten, da viele Praxisbeispiele und Mustervorlagen darin enthalten waren. Im Rahmen des Projektes sollte QualityPack seine Anwendertauglichkeit unter Beweis stellen. Die 1. Version ist zwischenzeitlich durch die Rückmeldungen und Anregungen der Projektteilnehmer/-innen und anderer Nutzer überarbeitet worden und eine aktuelle 2. Version erschienen. In dem neu erstellten Begleitheft zur CD-Rom ist präzise der Umgang mit diesem Instrument und seine Inhalte beschrieben.

Mit der CD ist es in den Kindertagesstätten möglich, das QMS strukturiert und mit den nötigen Hintergrundinformationen aufzubauen. QualityPack liefert konkrete Anregungen und Hilfestellungen in Form von Formularen, Checklisten und Dokumenten. Die Anwendung am PC ist einfach. Das Programm ist gut strukturiert aufgebaut. Übersichten über den Aufbau des Qualitätsmanagement-Handbuchs, viele Prozessbeschreibungen und die direkten Links zu den dazugehörigen Formularen und Dokumenten erleichtern den Umgang. Die Themenpunkte der Prozessbeschreibungen sind breit gefächert, so dass man selbst entscheiden kann, was einem im System fehlt. Hilfreich ist es, dass die vorhandenen Prozessbeschreibungen ohne großen Aufwand auf die eigene Einrichtung abgeändert werden können. So kann jede Einrichtung ihr eigenes Profil

entwickeln und ihre eigene Konzeption darlegen. QualityPack ist für mich eine gute Unterstützung und Hilfestellung, um das Qualitätsmanagement in der Kindertagesstätte aufzubauen. Voraussetzung dafür ist aber, dass

- eine entsprechende PC-Ausstattung in der Kita verfügbar ist;
- eine Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen besteht, sich in diese Systematik einzuarbeiten;
- eine, besser jedoch mehrere Mitarbeiter/-innen über ausreichende PC-Kenntnisse verfügen und im Umgang mit dem PC geübt sind.

Anke Lülldorf

Leiterin der katholischen Kita St. Johann Baptist

Abschied von der Unverbindlichkeit

Weiterentwicklung der Konzeption zum Qualitätshandbuch

Es ist erfreulich festzustellen, dass eine immer größer werdende Zahl von Teams es geschafft hat, ihre pädagogisch-fachliche Arbeit in einer Konzeption offen zu legen, so dass Transparenz nach außen und innen gewährleistet ist. Aus meiner Beratersicht ist jedoch festzustellen, dass die klassische Konzeption zukünftig nicht mehr als Steuerungsinstrument in Tageseinrichtungen für Kinder ausreichen wird, um den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden und die erforderliche Dienstleistungsqualität sicher zu stellen.

Prof. Peter Erath* nennt dafür 7 Gründe (Schwachstellen einer Konzeption):

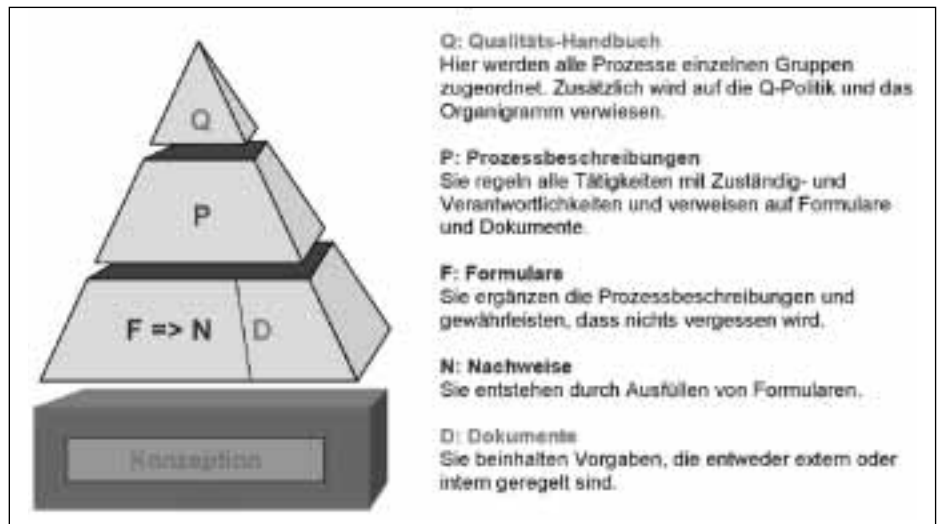
- Fehlende Verbindlichkeit
- Mangel an Zielbestimmtheit
- Fehlender Zusammenhang zwischen Zielen und Handlungsweisen
- Keine Ergebnisprüfung
- Fehlende Dokumentation verhindert Überprüfbarkeit der Ergebnisse
- Mangelnde Strukturen verhindern die Durchsetzbarkeit von konzeptionellen Vereinbarungen
- Fehlende Weiterentwicklung von Konzeptionen

Trotzdem, vieles von dem, was bisher in Einrichtungen gemacht wurde, war richtig und wird auch in Zukunft nicht falsch sein. Der oft zeitaufwändige Konzeptentwicklungsprozess ist nicht für die Katz gewesen. Es ist nicht notwendig, vorhandene Konzeptionen ganz einfach über Bord zu werfen und noch einmal ganz von vorne anzufangen. In unserem Modellprojekt wurden vorhandene Konzeptionen als Ausgangspunkt für den Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems verwendet. Sie wurden auf dem Hintergrund der Forderungen der ISO-Norm, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, systematisch überprüft, strukturiert und

hin zu einem Qualitätshandbuch weiterentwickelt. Dabei wurden alle Aspekte der Organisation „Tageseinrichtung“ in den Blick genommen, nicht nur pädagogische Kernprozesse sondern auch unterstützende und lenkende Prozesse wie z.B. Personalentwicklung, Teamarbeit, Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Evaluationsverfahren etc.

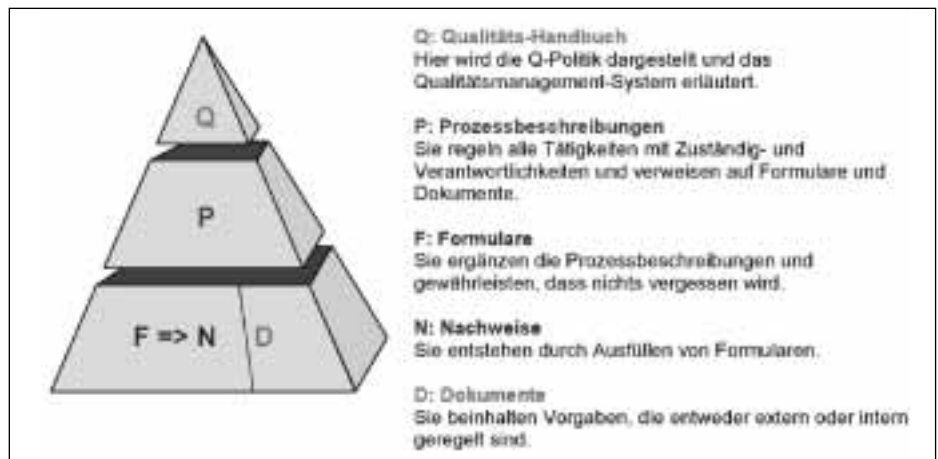
Das dabei entstandene Qualitätshandbuch bzw. Qualitätsmanagement-Handbuch ist ein Vorgabedokument, das eine zusammenfassende Beschreibung des gesamten einrichtungsbezogenen Qualitätsmanagement-Systems enthält. Im Falle des Vorhandenseins einer Konzeption verweist das Handbuch an mehreren Stellen auf die Konzeption und die dort festgelegte Qualitätspolitik.

Das Schaubild aus QualityPack® erläutert die Zusammenhänge:



Im Rahmen des Modellprojektes gab es übrigens aber auch Einrichtungen, die noch nicht über eine schriftliche Konzeption verfügten. In diesem Fall haben wir, um Zeit zu sparen und den Aufwand zu reduzieren, die Variante Qualitätshandbuch mit Qualitätspolitik gewählt. Die Inhalte einer klassischen Konzeption wurden direkt integriert.

Das Schaubild aus QualityPack® erläutert die Zusammenhänge:



*) Peter Erath, *Von der Konzeption zum Qualitätshandbuch*, Don Bosco Verlag, München 2001

Insgesamt entsteht durch festgelegte Qualitätsstandards und Prozessverläufe, festgelegte Zuständigkeiten, sowie regelmäßig angewendete Verfahren zur Analyse und Bewertung eine höhere Verbindlichkeit nach innen und außen, vorausgesetzt der Träger nimmt in Verbindung mit Leitung seine Verantwortung in diesem Bereich auch wahr (Verantwortung der obersten Leitung).

Heute erwarten Eltern und Zuschussgeber, dass Qualität nicht nur suggeriert, sondern nachweislich garantiert wird. Die Dokumentation des in der Einrichtung angewandten QMS, als neuem Steuerungsmodell der Kita, im Rahmen des Qualitätshandbuches, stellt eine solche Garantieerklärung dar.

Dorothea Herweg



Trägermitwirkung bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Träger einer katholischen Tageseinrichtung für Kinder sind daran interessiert, dass in ihrer Einrichtung Qualitätsarbeit entsprechend den von Ihnen vertretenen Grundwerten und dem Christlichen Menschenbild zum Wohle der Kunden (Kindern und ihren Erziehungsberechtigten) geleistet wird.

Das QMS bietet uns eine Form von systematischer Hilfe für Leitung, Management von Ressourcen (Personal und Material), Produktrealisierung (Verwirklichung unserer pädagogischen Vorstellungen, Qualitätsstandards), kundenbezogene Prozesse (Kommunikation, Bedürfniserhebungen, Planungen etc., Kundenzufriedenheit).

Allgemeines Ziel von QMS ist die ständige Verbesserung unserer pädagogischen und anderen Bemühungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten: Träger, Leitung, Mitarbeiter/-innen, Eltern, Kinder.

Aus der Sicht der Trägervertreterin, die seit 14 Jahren an dem Verbesserungsprozess der pädagogischen Arbeit in unserer Kita beteiligt ist, will ich aus meiner Erfahrung mit der Einführung des QMS in der Tageseinrichtung für Kinder St. Josef, Refrath, Punkte benennen, die sich der Träger selbst auferlegen muss.

Es ist wichtig, dass der Träger das QMS kennt und selbst von der Richtigkeit der Einführung in seiner Einrichtung überzeugt ist. Nur so kann er seine Mitarbeiter/-innen für die Einführung

motivieren, zumal die Einführungsphase eine sehr arbeitsaufwändige ist. Aus diesem Grund muss der/die Trägervertreter/-in bereit sein, mitzuarbeiten und einen Teil der Arbeit während der Einführungszeit übernehmen.

Das soll heißen:

- Der/die Trägervertreter/-in ist EDV kundig und kann einen großen Teil der Computerarbeit übernehmen.
- Er/Sie übernimmt redaktionelle Aufgaben in der Erstellung von Vorlagen für Dokumente, Formulare und Prozessbeschreibungen und sorgt für die Freigabe.
- Wenn in der Einrichtung noch kein/e ausgebildete/r Qualitätsbeauftragte/r bestellt werden kann, muss er/sie diese Funktion evtl. kommissarisch übernehmen.
- Er/Sie pflegt regelmäßigen Kontakt zum Team, zur Leitung und zu den Eltern (Elternrat, Rat der Tageseinrichtung für Kinder). In der monatlichen Team-Trägersitzung werden Mitarbeiter/-innen durch den /die Trägervertreter/-in mit neuen Instrumenten (Aufzeichnungen) vertraut gemacht, oder er/sie erhält von den Mitarbeiter/-innen ausgearbeitete Aufzeichnungen (DO, FO, PB) zur Endredigierung. Fertige Aufzeichnungen werden gemeinsam überprüft und freigegeben. Dies ermöglicht dann den

regelmäßigen Einsatz im Arbeitsalltag.

- Die erforderliche Computerarbeit zur Ersterstellung des Handbuches ist von den Mitarbeiter/-innen nicht neben der laufenden Arbeit mit Kindern zu leisten. (Dies ist ein wesentlicher Punkt der Mitarbeit des/ der Trägervertreters/-in).

Das QM ist eine Führungsaufgabe, das QMS ist aber nur in Zusammenarbeit aller Beteiligten oder Betroffenen zu erstellen und durchzuführen, um das Ziel ständiger Verbesserung aller Prozesse (pädagogische, kommunikative oder andere) zu erreichen.

Manch ein Trägervertreter/eine Trägervertreterin, der/die dies nun liest, wird sich möglicherweise mit diesem Arbeitsaufwand überfordert fühlen. Ich möchte ihnen trotzdem Mut machen, sich auf einen solchen Prozess einzulassen. Sie bekommen einen anderen Einblick in den Alltag der Kita und eine andere Nähe zur Einrichtung selbst und den Mitarbeiter/-innen, was die Funktion eines/einer Trägervertreters/-in durchaus bereichern kann. Die Mühe lohnt sich!

*Dr. Eva Hunold B.Sc.Lon., SAC
Trägervertreterin der kath. Tageseinrichtung für Kinder St. Josef, Refrath*

Qualitätszirkel als Instrument zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung

Unter einem Qualitätszirkel (QZ) versteht man Arbeitsgruppen, in denen sich in der Regel zwei bis fünf Mitarbeiter/-innen, die unterschiedliche Funktionen in einer Einrichtung bekleiden, zeitlich begrenzt mit Fragen der Qualität wichtiger Arbeitsprozesse auseinander setzen, um Verbesserungen zu erreichen. Der QZ erarbeitet Problemlösungen bzw. Verbesserungsvorschläge und stellt diese dem Gesamtteam vor. Das gesamte Team entscheidet dann, ob die Arbeitsprozesse, wie vom QZ vorgeschlagen, auch umgesetzt werden. QZ selber haben keine eigene Entscheidungsbefugnis. An einem praktischen Beispiel aus unserer Einrichtung möchte ich die Arbeitsweise des QZ erläutern.

Zu Beginn des neuen Kindergartenjahres kamen viele Eltern auf uns zu, die sich über die Schulfähigkeit ihrer sogenannten „Kann-Kinder“ informieren wollten. Die Mitarbeiterinnen führten daraufhin zahlreiche Gespräche mit den Familien. Dabei tauchten immer wieder folgende Fragen und Diskussionspunkte auf: Wird das „Kann-Kind“ in die altersspezifischen Arbeitsgemeinschaften und Projekte für die zukünftigen Schulkinder integriert? Stellen die Mitarbeiterinnen an diese Kinder die gleichen Anforderungen wie an die schulpflichtigen Kinder? Was bedeutet es für das „Kann-Kind“, wenn es eine Schulzusage oder -absage bekommt im Hinblick auf die spezifischen Angebote im letzten Jahr vor der Einschulung? ... usw.

Schnell stellten wir im Team fest, dass diese Situation in allen Gruppen die gleichen Fragen aufwarf. Jede Mitarbeiterin ging jedoch anders mit dieser Problematik um. Um zu einem einheitlichen und abgestimmten Vorgehen und einer entsprechenden Beratung betroffener Eltern zu gelangen, beriefen wir in der nächsten Teamsitzung einen QZ zum Thema „Situation von und Umgang mit sogenannten Kann-Kindern“ ein. In der folgenden Teamsitzung, bei der alle Mitarbeiterinnen anwesend waren, wurde zunächst im 1.

Schritt der QZ gebildet. Grundsätzlich hätte jede Mitarbeiterin mitarbeiten können. Es waren insgesamt vier Kolleginnen, mit Interesse an der Fragestellung, freiwillig bereit mitzuarbeiten. Gleichzeitig wurde direkt ein Termin und der Ort für das erste Arbeitstreffen vereinbart.

Der QZ arbeitete selbständig, die Moderation der Sitzungen übernahm ein Mitglied. Die Ergebnisse jeder Sitzung wurden protokollarisch festgehalten. Auch eine zeitliche Begrenzung der Treffen war von Vorteil, denn so wurden effektiv in kurzer Zeit Dinge erarbeitet ohne vom Thema abzukommen. Sollte die zu Beginn besprochene zeitliche Begrenzung zur Erarbeitung nicht ausreichen, wird am Ende ein weiterer Termin für den QZ festgelegt. Jedoch sollte ein Ergebnis des QZ innerhalb eines vorher vereinbarten Zeitraums erarbeitet sein. Nachdem die Rahmenbedingungen des QZ gleich zu Beginn des ersten Treffens festgelegt wurden, definierte die Moderatorin in einem 2. Schritt noch einmal das Problem: Wie gehen wir als Einrichtung mit den sogenannten „Kann-Kindern“ bezüglich des Vorschulprogramms um und was bedeutet das für die betreffenden Kinder? (Was soll mit welchem Ziel erarbeitet werden?)

Danach wurden die Teilnehmerinnen des QZ in einem 3. Schritt zur Sach- und Problemanalyse geführt, die zunächst daraus bestand, den Ist-Stand in den Gruppen darzustellen. Anschließend berichteten alle Teilnehmerinnen über die Fragen der Eltern, mit denen sie konfrontiert wurden und äußerten, worin die Probleme und Bedenken der Mitarbeiterinnen bestanden, was geändert oder verbessert werden könnte. Dies mündete in einer angeregten Diskussion, die zu einem Zwischenergebnis führte, mit dem alle Mitarbeiterinnen des QZ einverstanden waren (4. Schritt). Dieses Zwischenergebnis bzw. der Lösungsvorschlag wurde am Ende der Diskussion gemeinsam formuliert. Damit war der QZ: „Situation und Umgang mit Kann-Kindern“ vorläufig beendet.

In der folgenden Woche stellte in einem 5. Schritt die Moderatorin des QZ das Ergebnis in der Teamsitzung vor. Dort wurden noch Hinweise und Anregungen aufgenommen und geringfügige Korrekturen durchgeführt. Insgesamt wurde aber das vorgelegte Ergebnis angenommen. Ein erneutes Treffen des QZ erübrigte sich daher.

Da nun alle Mitarbeiterinnen mit unserem Ergebnis zufrieden waren, wurde die Prozessbeschreibung (Form der Dokumentation des Ergebnisses) in der Teamsitzung „freigegeben“ (6. Schritt), was u.U. auch durch den Träger - je nach Vereinbarung - hätte erfolgen können. Seit diesem Zeitpunkt weiß jede Kollegin, wie wir mit „Kann-Kindern“ umgehen und kann den Eltern einheitliche Informationen oder Beratung anbieten. Diese freigegebene Prozessbeschreibung ist nun eine verbindliche Arbeitsgrundlage für unser Team.

Interessant an den QZ ist immer wieder, dass man im Austausch mit den Kolleginnen bleibt und regelmäßig seine Arbeit reflektiert. Der QZ orientiert sich stets an einer hohen Qualität der Arbeit und möchte diese erleichtern, verbessern und standardisieren. Ergebnisse eines QZ werden in Form von Standards, Prozessbeschreibungen, Formularen oder Dokumenten fixiert.

Angela Wien

QMB / Gruppenleiterin der katholischen Kita St. Johann Baptist

Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen in Tageseinrichtungen für Kinder

Das Projekt aus Sicht der Fachberatung

Auf Grund des Rechtsanspruches auf einen Kindergartenplatz haben das Land NRW, Kommunen und Rechtsträger von Tageseinrichtungen für Kinder in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, um das Angebot bedarfsdeckend auszubauen. Im Zuge rückgehender Kinderzahlen werden aber nicht belegte Plätze mittelfristig ein Finanzierungs- und Arbeitsplatzrisiko darstellen.

Dieser Situation könnte man natürlich durch Abbau von Plätzen begegnen. Man könnte aber auch eine besondere Dienstleistungsqualität und ein spezifischen Profil entwickeln, mit dem man auf dem Markt wettbewerbsfähig bleibt. Es gilt Eltern, die zunehmend die Angebote verschiedener Kitas kritisch prüfen und vergleichen, davon zu überzeugen, dass kath. Tageseinrichtungen für Kinder verlässliche Partner sind, die sie in ihrer momentanen Lebenssituation unterstützen und die dem Bildungsbedarf von Kindern entsprechen.

Es bedarf in der Folge neuer Instrumente und Verfahren, mit denen sich diese Qualität des Angebotes entwickeln bzw. verbessern und darstellen lässt. Die klassische Konzeption ist dabei m. E. nicht länger ein ausreichendes Steuerungsinstrument. Seit 1996 beschäftige ich mich in meiner Funktion als Fachberaterin mit der Frage: Wie sich Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder definiert und der Suche nach geeigneten Verfahren und Instrumenten zur Qualitätsentwicklung, -sicherung und -verbesserung. 1997/1998 kamen erste Instrumente wie die Kindertageneinschätzskala (KES) und das Qualitätsentwicklungskonzept des Kronberger Kreises auf den Markt. In Leiter/-innenkonferenzen habe ich der Praxis diese Konzepte vorgestellt und sie mit Ihnen diskutiert. Im nächsten Schritt gelangten TQM-Konzepte und die DIN ISO 9000 in meinen Blick.

Weshalb schienen die Instrumente der DIN ISO 9000 für die Qualitätsentwicklung geeignet?

Im Rahmen einer eigenen Weiterbildung zur internen Qualitätsauditorin im Jahr 1999 reifte die Überzeugung, dass der Aufbau eines QMS in Tageseinrichtungen für Kinder unter Hinzuziehung der Instrumente der DIN ISO 9000 möglich, sinnvoll und langfristig notwendig ist. Die DIN ISO 9000 ist m. E. deshalb für kath. Tageseinrichtungen für Kinder geeignet, weil:

- Freiheit in der inhaltlich konzeptionellen Ausrichtung gesichert ist;
- eine Mitarbeiterorientierung gewährleistet ist, was dem besonderen Charakter einer Dienstgemeinschaft zwischen Dienstgeber und Mitarbeiterinnen Rechnung trägt;
- eine hohe Nutzerorientierung (Eltern und Kinder) gefordert wird;
- eine ganzheitliche Betrachtung des Systems Tageseinrichtungen für Kinder erfolgt;
- Prozessorientierung vorgeben ist;
- eine Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung und lebenslangem Lernen damit verknüpft ist;
- eine besondere Verantwortung der Führungskräfte eingefordert wird.

Lediglich die praktischen Erfahrungen in der Umsetzung fehlten noch in unserem Bereich. Im Rahmen von Trägerkonferenzen versuchte ich die Auseinandersetzung mit QM im System der Tageseinrichtung für Kinder in der Führungsebene zu implementieren. Der nachfolgende Antrag aus dem Seelsorgebereich Refrath-Frankenforst, der letztlich zur Installation des Modellprojektes geführt hat, hat gezeigt, dass es in ersten Ansätzen gelungen ist, auf dieser Ebene ein Bewusstsein für Qualitätsentwicklung in Verbindung mit Zukunftsoptionen zu wecken und ein

qualitätsförderndes Führungsverständnis heraus zu fordern.

Welche Kriterien bestimmten das Projektdesign?

Als im Frühsommer 2001 dann der konkrete Projektrahmen mit der Abteilungsleitung zu entwickeln war, ließen wir uns dabei von folgenden Kriterien leiten:

- höchstmögliche Mitarbeiter/-innenbeteiligung im Qualitätsentwicklungsprozess
- Trägerbeteiligung auf personeller und finanzieller Ebene
- Notwendigkeit des Kontraktabschlusses, der die gegenseitigen Rechte und Pflichten regeln sollte
- Mitwirkung einer externen Beratung zur Sicherstellung des Knowhows für die Anwendung der DIN ISO 9000
- Beteiligung des Fortbildungsreferates, um die inhaltlichen Verknüpfung mit qualitätsrelevanten Fortbildungen in Gegenwart und Zukunft zu gewährleisten.

Welche Rolle konnte und musste Fachberatung im Qualitätsentwicklungsprozess wahrnehmen?

Die seitens der Fachabteilung mit dem Modellprojekt verbundenen Fragestellungen bezogen sich auch auf die Rolle von Fachberatung im Rahmen von Qualitätsentwicklungsprozessen vor Ort. Im Zuge konkreter Aushandlungen mit den beteiligten Projektpartnern und in Abgrenzung zur externen Beraterin wurde folgendes Aufgabenprofil festgelegt:

- Entwicklung des Projektdesigns/ Absicherung der Rahmenbedingungen des Projekts
- Sicherstellung der pädagogisch-fachlichen Güte von Arbeitsprozessen in den Einrichtungen
- Begutachtung (Audits/Hospitationen) des pädagogischen Alltags in den Ein-

richtungen im Zusammenhang mit der Erstellung einer Stärken- und Schwächenanalyse

- Mitwirkung bei der Vorbereitung von Projektgruppensitzung
- Moderation von Teamsitzungen (einrichtungsbezogen)
- Motivation der Mitarbeiter/-innen, Leitungskräfte, Trägervertreter/-innen
- Konfliktberatung in Teams i. R. des Q-Entwicklungsprozesses
- Beratung in der Frage der Verwendbarkeit vorhandener Konzeptionen.
- Beratung bei Problemen mit Arbeitsaufträgen
- Auswertung des Projektes
- Sicherstellung und Mitwirkung an der Abschlussdokumentation

Abschließend bleibt festzustellen, dass es für mich oft nicht einfach war, die Begleitung des Projektes mit den übrigen Aufgaben zu koordinieren. Ich konnte dem Projekt keine wirkliche zeitliche Priorität einräumen, da es keine Entlastung von sonstigen Aufgaben gab. Der Aufbau von QMS in Tageseinrichtungen für Kinder braucht aber, ohne wenn und aber, die unterstützende Prozessbegleitung durch Fachberatung oder externe Beratung. Diese wiederum benötigen dafür eine hohe Professionalität und entsprechende Zeitressourcen, insbesondere wenn diese Leistung von mehreren Einrichtungen zeitgleich eingefordert wird. Dies ist für mich auch kein Widerspruch zur Zielsetzung der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Einrichtungen vor Ort. Gerade die Strukturierung und Moderation eines solchen Einführungsprozesses überfordert nach meinen Erfahrungen auch äußerst kompetente Leiter/-innen. Daneben konnte ich feststellen, dass auch die Konfrontation mit neuesten wissenschaftlich fundierten pädagogischen Kenntnissen notwendig ist, um durch Korrekturmaßnahmen zu Arbeitsprozessen zu gelangen, die sich durch eine sehr hohe Qualität auszeichnen. Die Begutachtung einer Fülle an Prozessbeschreibungen hat mich bisweilen zeitlich völlig überfordert, so dass ich mich aus heutiger Sicht zukünftig auf die fachliche Überprüfung wichtigster Kern- und Schlüsselprozessen begrenzen würde. Für diese identifizierten Kernprozesse

müssten fachliche Inputs vorgearbeitet/vorbereitet werden.

Die Begutachtung der Alltagspraxis in Form von Audits/Hospitationen war und ist notwendig, um in den Einrichtungen eine zusätzliche Perspektive von außen zu bekommen, die dabei hilft, die richtigen Lösungen zu finden. Sicher, die eine oder andere Mitarbeiterin hat sich verständlicherweise damit schwer getan, mir diese detaillierten Einblicke zu gewähren. Die überwiegende Zahl der Mitarbeiter/-innen haben aber die positiven Erfahrungen überzeugt. Dabei war es äußerst hilfreich, auch formal nicht die Rolle der Fachaufsicht zu haben. Es blieb die Entscheidung der Mitarbeiter/-innen, den Empfehlungen/vorgeschlagenen Korrekturmaßnahmen zu folgen oder nicht.

Wie verlief die Kooperation im Leitungsteam?

Die Kooperation mit Frau Brunsberg als Expertin für die Umsetzung der ISO-Normforderungen in Tageseinrichtungen für Kinder und Entwicklerin des „QualityPack“ und mit unserem Referenten für Fortbildung, Markus Linden-Lützenkirchen, war für mich sehr bereichernd und stark entlastend. Gemeinsam haben wir auf Grund konkreter Erfahrungen und identifizierten Fehlern in der 1. Phase des Projektes das Projektdesign weiterentwickelt. Gemeinsam haben wir Projektgruppensitzungen und Klausurtag vorbereitet. Bei der Auseinandersetzung mit projektspezifischen Inhalten und der Reflexion über Ergebnisse und Verläufe waren die verschiedenen Blickwinkel auf die selbe Sache von großem Wert. Als sehr entlastend habe ich auch den Umstand erlebt, dass Frau Brunsberg die Sicherstellung der Normforderung bei allen vorgelegten Ausarbeitungen garantiert hat und diesen Schwerpunkt auch bei Audits / Hospitationen umgesetzt hat, so dass ich mich überwiegend auf die Qualität der pädagogischen Arbeit konzentrieren konnte. Dennoch haben wir viele Diskussionen über die Umsetzung der Normen im pädagogischen Alltag geführt. Mein besonderes Interesse galt den Instrumenten zur Messung, Analyse, Bewertung und ihrer Entsprechung

in Tageseinrichtungen für Kinder. Gegenseitig haben wir uns immer dann im Leitungsteam Mut gemacht, neu motiviert und zu kreativen Lösungen herausgefordert, wenn mal wieder unerwartete Steine, manchmal waren es auch Felsbrocken, den direkten Weg zum Ziel versperren und uns Resignation überfiel.

Selbstverständlich haben die konkret ausgewerteten Projekterfahrungen auch Eingang im Fortbildungsangebote gefunden. Beiden KollegInnen möchte ich an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit danken.

Was hat sich in den Einrichtungen verändert?

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es gelungen ist, in allen Einrichtungen ein QMS zu installieren. Auf Seiten der Mitarbeiter/-innen und insbesondere auf Seiten der Leiter/-innen hat es einen deutlichen Kompetenzzuwachs gegeben. Die Lösungskompetenz vor Ort in den Einrichtungen hat sich spürbar verstärkt. Die gegenseitigen Unterstützungsmöglichkeiten insbesondere auch einrichtungsübergreifend, sind gewachsen, auch wenn der Weg dahin nicht immer konfliktlos war. Die Klärungsprozesse im Rahmen des Projektes forderten einen qualifizierten fachlichen Dialog zwischen Träger, Leitung und Mitarbeitenden heraus. Die Qualität der Kitas ist gestiegen und es ist gelungen, ein hohes Qualitätsbewusstsein bei den Verantwortlichen auf Trägerseite und in der Praxis zu verankern.

Ist die ISO-Norm praxistauglich?

Meine anfänglichen geschilderten Annahmen zu den Vorzügen der ISO-Norm haben sich im Rahmen des Projektes auch als solche bewahrheitet. Sicherlich bedurfte es der eingehenden Auseinandersetzung mit den Forderungen der Norm und einer Gewöhnung an Begrifflichkeiten. Letztlich aber stellen die Instrumente der DIN ISO 9000 verlässliche Werkzeuge und Arbeitsmethoden zur Verfügung, mit denen es gelingen kann, das Angebot der Kitas aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und bei der Planung, Lenkung, Sicherung bzw. Verbesserung von Qualität systematisch vorzugehen.

Mit Projektende ist das Qualitätsmanagement vor Ort natürlich nicht beendet. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird fortgeführt. Ehrgeiziges Ziel bleibt zusätzlich die Zertifizierungsfähigkeit.

Ob es dann tatsächlich zur Zertifizierung kommt, bleibt abzuwarten. Die beteiligten Mitarbeiter/-innen und Trägervertreter/-innen können mit oder ohne Zertifizierung Stolz auf ihre Leistung sein und bleiben

hoffentlich – um der Kinder willen – gemeinsam der Qualität auf der Spur.

*Dorothea Herweg,
Fachberaterin*

Die Zertifizierung

Möglicher Weg zur Bestätigung qualitativer Arbeit

Allgemeine Zertifizierungsgrundlage

Wer Ja sagt zum Qualitätsmanagement sagt auch Ja zu einem System der internen und externen Kontrolle. Die Zertifizierung ist ein Verfahren, in dem das eingeführte Qualitätsmanagementsystem auf seine Inhalte und Praktikabilität hin überprüft wird. Angefangen von der pädagogischen Konzeption, die in der Qualitätspolitik wieder zu finden ist, bis hin zur Kundenorientierung und der Überprüfung von Abläufen sowie Prozessen. Gleichzeitig wird das Qualitätsbewusstsein beim Träger und allen Mitarbeiter/-innen überprüft. Dies geschieht, in dem man schaut, welche Qualitätskriterien und Ziele sich eine Tageseinrichtung gesetzt hat und in wie weit diese praktikabel und sinnvoll sind. Weiterhin wird überprüft, wie kritisch in der Tageseinrichtung selbst reflektiert und bewertet wird, aber vor allem wie Weiterentwicklung, Verbesserung und ggf. auch Korrekturen vorgenommen werden. Dies alles wird anhand der vorhandenen Qualitätsmanagementdokumentation überprüft, in der Vorgaben sowie Nachweise zu Prozessen vorhanden sein müssen.

Audit

Neben der Dokumentenprüfung ist das Begutachten der Prozesse vor Ort sowie das Gespräch mit den Mitarbeiter/-innen die zentrale Säule des Zertifizierungsverfahrens. Wörtlich übersetzt heißt Auditierung oder Audit ‚Anhörung‘. Ein Auditor hört Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen eines zu auditierenden Bereichs an und stellt ihnen dabei Fragen, die es ihm ermöglichen, einen bestimmten Sachverhalt festzustellen. Dieser ‚Sachverhalt‘ bezieht

sich bei ‚Qualitätsaudits‘ regelmäßig auf das Qualitätsmanagement-System einer Einrichtung oder eines Verbandes. Es geht darum, eine umfassende Beurteilung der Wirksamkeit und Dokumentation eines gesamten Qualitätsmanagementsystems zu erstellen. Das Qualitätsaudit ist eine unabhängige, systematische Untersuchung zweier grundsätzlicher Fragen:

- Ob bzw. inwieweit entsprechen qualitätsbezogene Tätigkeiten und deren Ergebnisse den in einer Einrichtung oder einem Verband getroffenen diesbezüglichen Vereinbarungen oder Festlegungen?
- Ob bzw. inwieweit sind diese Vereinbarungen oder Festlegungen überhaupt geeignet, die angestrebten Qualitätsziele zu erreichen?

Das Zertifizierungsaudit

Das gesamte Verfahren wird von einem unabhängigen Auditor einer Zertifizierungsgesellschaft durchgeführt, die von der Einrichtung beauftragt worden ist. Dieser Auditor schaut sich die Forderung der Norm DIN EN ISO 9001:2000 an und überprüft, in wie weit deren Inhalte in der Tageseinrichtung angewendet und umgesetzt werden.

Sollte bei der Überprüfung so genannte Abweichungen festgestellt werden, d. h. bestimmte Inhalte der Norm nicht erfüllt sein, werden diese festgehalten. Die Tageseinrichtung erhält die Möglichkeit, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um diese Abweichungen zu beheben. Ggf. kommt es zu einem Nachaudit.

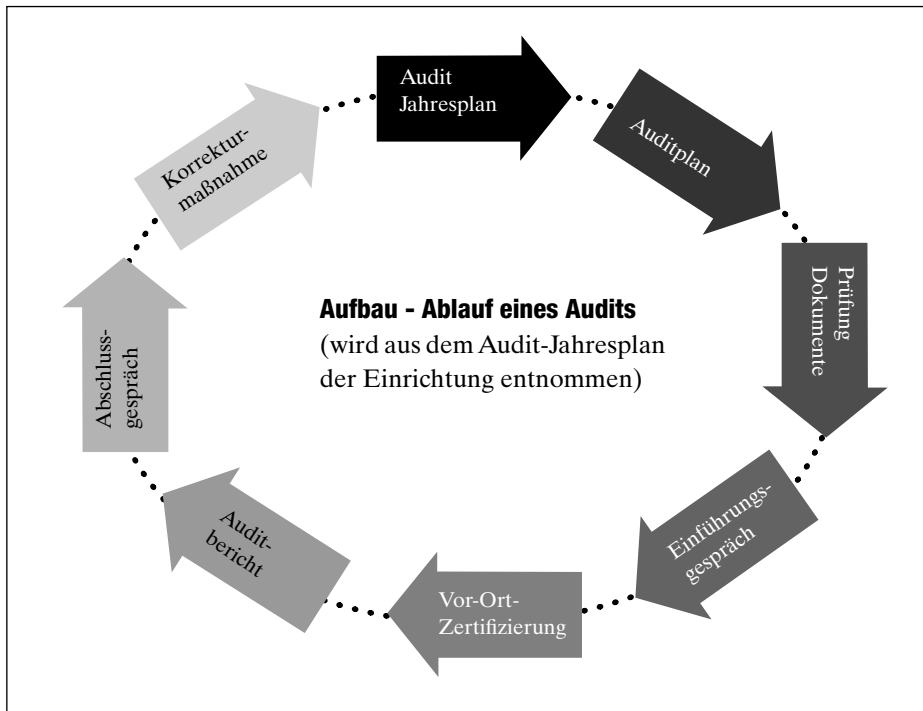
Liegen keine Abweichungen vor, wird der Auditor vorschlagen, dass diese

Tageseinrichtung ein Zertifikat erhält. Dieses bekommt die Einrichtung nach Prüfung des Zertifizierungsberichtes ausgestellt. Die Gültigkeit eines solchen Zertifikates beträgt 3 Jahre. Nach Ablauf dieser Zeit muss dieses Verfahren erneut durchgeführt werden, um die Gültigkeit des Zertifikats aufrecht zu erhalten. Innerhalb des Gültigkeitszeitraums werden Überwachungsaudits durchgeführt, um die dauerhafte Aufrechterhaltung des QM-Systems durch den Auditor prüfen zu lassen.

Große Träger mit einer größeren Zahl tendenziell gleichartiger Einrichtungen haben die Möglichkeit, aus Zertifizierungsgründen ein so genanntes Matrix-Audit zu beantragen. Dieses ist deutlich kostengünstiger als die Summe vergleichbarer Einzelaudits. Beim Matrix-Audit sind der auditierenden Gesellschaft, beispielsweise der DGQ, alle in Frage kommenden Einrichtungen mit einem gleichartigen Qualitätsmanagementsystem eines Trägers zu nennen. Die auditierende Gesellschaft wählt dann nach dem Zufallsprinzip einen Teil dieser Einrichtungen aus und überprüft diese stellvertretend für alle darauf, ob sie über ein zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagement-System verfügen.

Interne Audits

Während der dreijährigen Gültigkeit eines Zertifikats muss die Tageseinrichtung intern selbst Audits durchführen, um die Weiterentwicklung und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nicht aus dem Auge zu verlieren. Dies ist die Grundvoraussetzung bei der Qualitätsentwicklung und dem gesamten Qualitätsmanagementsystem, welches nicht nur eingeführt, sondern eben auch aufrecht erhalten werden sollte.



Zertifizierungsgesellschaften

Mittlerweile gibt es eine ganze Fülle von Zertifizierungsgesellschaften. Nur wenige haben sich bisher für den Markt der Tageseinrichtungen für Kinder interessiert. Folgende Institute haben bereits Erfahrungen oder haben auf unsere Angebotsanfrage reagiert.

TÜV Rheinland GmbH, Köln

Hat bereits Matrixzertifizierungen für die AWO durchgeführt

DQS, Frankfurt

Kein Angebot, weil keine Ressourcen für Kindergärten, vermittelt Anfragen an Pro-Cum Cert GmbH

ProCum Cert GmbH, Frankfurt

Bietet Zertifizierung für katholische und evangelische Einrichtungen an.

BSI, Milton Keynes (GB)

Gesellschaft verfügt über deutsche Auditoren. Eine Art Gütesiegel für Kindergärten,

Schulen usw. ist in Planung (signifikant reduzierte Kosten gegenüber Zertifizierung).

TÜV med RWTÜV System GmbH, Essen

Führt mit dem Deutschen Kinderschutz-bund Zertifizierungen von kinderfreundlichen Hotels durch

Associated Partners Zertifierungsgesellschaft mbH, Hattingen

Moody Q-Zert GmbH, Mönchengladbach

SGS - ICS GmbH, Hamburg

Zu beachten sind die nicht unerheblichen Kosten eines Zertifizierungsverfahrens:

Kosten pro Arbeitstag	970 – 1 125 Euro
Kosten für das Zertifizierungsaudit	2 155 – 3 495 Euro
Gesamtkosten für den Zertifizierungszeitraum (3 Jahre)	4 065 – 6 770 Euro

(Stand Frühjahr 2004)

Die Art und Weise der erstellten Angebote lassen keinen direkten Vergleich bezüglich der Kosten zu. Dem günstigsten

Angebot sind noch etliche Zusatzkosten hinzuzufügen, wie z.B. Zertifikatsgebühren. Aufgrund der geführten Gespräche

ist vielmehr darauf zu achten, ob eine Zertifizierungsgesellschaft Auditoren zur Verfügung stellen kann, die ausreichende berufliche Erfahrung in Kindertagesstätten haben. Aussagen dazu haben die meisten Gesellschaften vermieden. Es empfiehlt sich, die kompetenteste Zertifizierungsgesellschaft auszuwählen und nicht die günstigste.

Im Anschluss an das Projekt haben sich alle Trägervertreter über die Möglichkeit der Zertifizierung informieren lassen. Aufgrund der noch ungeklärten Perspektiven im Erzbistum Köln plant derzeit nur der überregionale Träger, seine Einrichtung zertifizieren zu lassen. Die anderen Träger haben noch keine Ambitionen.

Die Qualitätsentwicklung mittels dem Aufbau eines QMS macht aber auch ohne Zertifizierung Sinn. Aber außer Acht sollte nicht gelassen werden, dass eine unabhängige Überprüfung des Qualitätsmanagement-Systems für eine Einrichtung sehr von Vorteil sein kann. Gerade ein Blick von außen kann feststellen, wie weit die Prozesse in der Einrichtung den Normen entsprechen und wo es noch weitere Verbesserungspotentiale gibt. Wenn das kontinuierliche Weiterentwickeln und Optimieren der pädagogischen Arbeit im Vordergrund der Auditierung steht (und nicht das Zertifikat), lassen sich auch kostengünstigere Alternativen umsetzen. So haben sich in den letzten Jahren über 20 Führungskräfte katholischer Tageseinrichtungen für Kinder im Erzbistum Köln zu Auditoren ausbilden lassen und stehen für externe Audits auf der Grundlage der DIN EN ISO 9001: 2000 zur Verfügung. Sie können zwar kein Zertifikat vergeben, bringen aber im Gegensatz zu den Mitarbeiter/-innen der Zertifizierungsinstitute wirkliche Praxiskenntnis und Felderfahrung mit. Anfragen können über den DiCV gestartet werden. Auch wenn sie denken, ohne Zertifikat leben zu können, nutzen sie die Vorteile externer Audits. Suchen sie nach Wegen für ein echtes und unabhängiges Feedback. Es wird ihre Einrichtung kontinuierlich voran bringen!

Monika Brunsberg

0-Töne aus den Projekteinrichtungen

Grundlegende Werte und Ziele sind genauso wie bestimmte Abläufe und Verantwortlichkeiten schriftlich vereinbart worden. Sie haben dadurch eine hohe Verbindlichkeit und sichern die gruppenübergreifende Einheitlichkeit des Handelns.

Die Entwicklung von Prozessbeschreibungen für die pädagogische Arbeit mit Kindern hat den fachlichen Austausch im Team neu belebt und ein gemeinsames fachliches Niveau entstehen lassen.

Wir waren überzeugt davon, dass wir auch vor dem Projekt qualitativ gut gearbeitet haben. Jetzt brauchen wir es nicht mehr nur zu glauben, jetzt wissen wir es und können die guten Leistungen auch gezielt nach außen darstellen.

Wir haben hart um bestimmte Qualitätsmaßstäbe miteinander gerungen. Das erzielte Ergebnis setzt jetzt kein/e Mitarbeiter/-in leichtfertig aufs Spiel.

Anfänglich haben wir als Eltern am Sinn eines QMS in unserer Kita gezweifelt. Mittlerweile spüren wir eine größere Handlungssicherheit bei den Erzieherinnen und eine stärkere Angleichung der pädagogischen Arbeit in den Gruppen.

Elternbefragungen - dosiert eingesetzt - sind eine gute Möglichkeit, die Wertschätzung gegenüber der Einrichtung in Erfahrung zu bringen und veränderte Bedarfe von Eltern aufzuspüren.

Mit Qualitätsmanagement sichern sich Kindertageseinrichtungen langfristig ihren Erfolg. Neben den eigenen Zielen rücken die Bedürfnisse von Eltern und Kindern in den Mittelpunkt.

Das Wort „katholisch“ muss mit dem Wort „Qualität“ verknüpft sein. Will die Kirche überzeugend sein, muss sie das, was sie tut, gut tun.

QM war notwendig, um die Effizienz der Arbeit zu verbessern und die Verbindlichkeit der versprochenen Leistungen zu erhöhen.

QM kann nie ohne die Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter/-innen gelingen. Dies sicher zu stellen, war für mich als Leiterin die größte Herausforderung im Projekt.

Durch Qualitätsmanagement ist die Qualität in unseren Einrichtungen nachhaltig gesichert.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems bedeutet für unsere Einrichtung, den Grundsatz der ständigen Verbesserung und des lebenslangen Lernens zu akzeptieren.

Neue Mitarbeiter/-innen können auf der Basis eines QMS leichter und mit weniger Aufwand eingearbeitet werden.

Es ist an der Zeit, eine qualitätsorientierte Bezahlung einzuführen. Kriterium kann die Arbeit gemäß Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000 sein.

Es ist gut, auf Qualität zu achten. Besser ist es, Qualität zu organisieren.

In unseren katholischen Einrichtungen bildet auch in Zukunft der Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung des Kindes den wichtigsten Maßstab.

Die Qualitätsverbesserungen in unserer Tageseinrichtung waren mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden – letztlich rechnet sich dieser aber.

Die Kinder mit ihren Bedürfnissen sind noch stärker als bisher in den Mittelpunkt der Arbeit gerückt.

Die Anerkennung unserer Arbeit durch den Träger ist deutlich stärker geworden, seit er durch seine Beteiligung am Qualitätsentwicklungsprozess einen wesentlich umfassenderen Einblick in die Einrichtung hat.

Wer sich nicht verbessert, verschlechtert sich.

Gemeinsam auf Qualitätskurs

Fazit und Ausblick

Zielgerichtete Weiterentwicklung

Kompetent in Glaubensfragen, überzeugend in der Bildungsarbeit, unterstützend und entlastend für Familien – der Auftrag katholischer Tageseinrichtungen für Kinder im Erzbistum Köln ist äußerst differenziert und anspruchsvoll.

Auf Dauer können diese hohen Ansprüche nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Angebote und Arbeitsprozesse in den Tageseinrichtungen kontinuierlich geprüft, dokumentiert und weiter entwickelt werden. Ich bin aus heutiger Sicht sehr froh, dass wir als Fachabteilung fachlich ermutigende Ergebnisse mit der Einführung von Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen im Rahmen des Pilotprojektes erzielt haben. Das Projekt hat aufgezeigt, wie wir gemeinsam mit der Praxis vor Ort den Erziehungs- und Bildungsauftrag stetig fortentwickeln können. Dabei bildeten die Grundlagen unseres Glaubens und die fachlichen Standards der Erziehungswissenschaft zwei Stützen der Entwicklung.

Rollenklärung

Dieser Schritt ist Wegweisend. Ich möchte die darin liegenden Entwicklungschancen insbesondere auch mit Blick auf die sich herauskristallisierenden neuen Trägerstrukturen im Erzbistum Köln unterstreichen. Im Rahmen eines systematischen Qualitätsentwicklungsprozesses erfahren die neuen Rechtsträger wichtige Hilfestellungen für die Wahrnehmung ihrer Führungsverantwortung. Beim Aufbau eines QMS kommt es zur

- Klärung der Rolle des Trägers,
- Festlegung von Verantwortungsbereichen von Trägervertreter/-innen und Leiter/-innen,
- Entwicklung von Strukturen und Festlegung von Abläufen, die den handelnden Personen (insbesondere auch neuen Trägervertreter/-innen) eine Orientierung und damit Handlungssicherheit geben,
- Klärung des gemeinsamen Selbstver-

ständnisses aller vom Rechtsträger betriebenen Tageseinrichtungen und einem vertieften Verständnis des pastoralen Auftrages,

- Standortbestimmung innerhalb der Pfarrgemeinde(n), die die Voraussetzung für ein gemeinsames, familienorientiertes, pastorales Handeln schafft,
- Vereinbarung von Zielen sowie
- Profilierung der Tageseinrichtungen durch die Verknüpfung christliche Werte und Grundhaltungen mit Grundsätzen einer wissenschaftlich fundierten zeitgemäßen Pädagogik.

Bildung und Qualität

Der zweite Aspekt, den ich betonen möchte, bezieht sich auf den Bildungsauftrag katholischer Tageseinrichtungen für Kinder. Er ist durch die Bildungsvereinbarung in NRW neu in den Blick geraten, unterzieht sich derzeit intensiver Diskussionen und wird in naher Zukunft deutlich anders ausgestaltet werden müssen. Dabei ist sehr zu begrüßen, dass in der aktuellen Fachdebatte Bildung und Qualität eng miteinander verknüpft werden.

Tageseinrichtungen sollen durch den Einsatz geeigneter Mittel und Methoden sicherstellen, dass alle Kinder unabhängig von ihrer sozialen Herkunft die gleichen Bildungschancen haben. Dies verlangt nicht nur eine sehr detaillierte Analyse der individuellen Lebenssituation eines jeden Kindes, das betreut wird, sondern auch in hohem Maße die Überprüfung der Eignung der eingesetzten Mittel und Methoden als auch der erzielten Ergebnisse. Daraus folgt, dass zukünftig eine umfangreiche Dokumentation sowohl der kindlichen Entwicklungen als auch der erzieherischen Arbeit geleistet werden muss.

Die Verpflichtung zur Evaluation wird in noch sehr viel stärkerem Umfang im gerade vorgelegten 1. Entwurf des Tagesbetreuungsausbaugesetzes (TAG) der Bundesregierung gefordert. Auch wenn wir wissen, dass nicht jede wünschenswerte

Entwicklung eines Kindes durch pädagogische Prozesse gesteuert werden kann und sich daher unserer „Machbarkeit“ entzieht, müssen doch stärker als bisher Instrumente zur Messung, Analyse und Verbesserung in den pädagogischen Alltag Einzug halten. Aus meiner Sicht bietet Qualitätsmanagement auf der Basis der DIN ISO Norm geeignete Verfahren und Werkzeuge dafür an.

Kurs aufnehmen

Alles in allem gibt es also gewichtige Gründe, die für die Einführung eines QMS auf der Basis der DIN ISO Norm in Tageseinrichtungen für Kinder sprechen. Auch wenn das Pilotprojekt verdeutlicht hat, dass ein solcher Prozess ressourcenintensiv und bisweilen beschwerlich ist. Es wird unsere Herausforderung als Fachabteilung sein, Mitarbeiter/-innen und Trägervertreter/-innen auf diesem Weg zu motivieren, zu begleiten und zu unterstützen.

Sicher, für eine bistumsweite Anwendung muss noch einiges ausgelotet und abgestimmt werden. So gilt es beispielsweise zu prüfen, inwieweit das gerade veröffentlichte Bundesrahmenhandbuch (KTK-Gütesiegel) des Verbandes Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Bundesverband e.V. eine wertvolle Unterstützung bei der Weiterentwicklung der Qualität katholischer Tageseinrichtungen für Kinder im Erzbistum Köln sein kann. Ferner gilt es eine Positionierung zum Thema Zertifizierung mit den Verantwortlichen in den kirchlichen Gremien abzustimmen. Dennoch kann man abschließend sagen, dass wir mit dem eingeschlagenen Qualitätskurs auf dem richtigen Weg sind, unserer Verantwortung gegenüber Kindern und Eltern gerecht zu werden und die Zukunftsfähigkeit der Tageseinrichtungen zu sichern. Nehmen Sie mit uns das Ziel in den Blick. Machen Sie sich gemeinsam mit uns auf den Weg!

Matthias Vornweg
Abteilungsleiter

GLP5-F-04	8D-Report	Einrichtung
Version 0		
Seite 1 von 1		

1 Legende (oder Zweck, Geltungsbereich)

Der 8D-Report ist ein möglicher Weg, Probleme zu lösen, Fehler zu vermeiden und Änderungen und Verbesserungen einzuführen. Die einzelnen Bearbeitungsschritte können in diesem Formular eingetragen und somit dokumentiert werden.

Problem, Beanstandung		Berichtsdatum	Beanstand.-Nr.	Eröffnet am
1. Wer kümmert sich um das Problem?	2. Wie kann das Problem beschrieben werden (Fehlercharakter)?			
3. Was wird / wurde sofort unternommen?		Wie groß ist / war die Wirkung (%)?	Einführungsdatum	
4. Eine genauere Suche / Recherche / Befragung hat zu folgende Fehlerursache(n) geführt:		Wie groß ist der Anteil der einzelnen Ursachen (%)?		
5. Welche Veränderungen oder Maßnahmen sind geplant, um dass Problem abzustellen?		Wie soll die Wirksamkeit überprüft werden?		
6. Welche Veränderungen oder Maßnahmen werden oder wurden eingeführt?		Wer überprüft wann die Einführung?	Wann beginnen die Veränderungen?	
7. Wie kann die Fehlerwiederholung verhindert werden?		Wer ist ab wann verantwortlich?	Was wird unternommen?	
8. Wie wird oder wurde der Erfolg der Problembearbeitung gewürdigt?		Abschlussdatum	Wer hat den Bericht erstellt?	

GLP2-P-01	Anmeldegespräch	Einrichtung
Version 0		
Seite 1 von 2		

1 Zweck und Geltungsbereich

Mit dieser Prozessbeschreibung wird das Anmeldegespräch geregelt. Das Gespräch mit Eltern zur Anmeldung ihrer Kinder in der Tageseinrichtungen für Kinder erfährt eine besonders hohe Wertschätzung. Das Gespräch dient der Kontaktaufnahme, der Information über Einrichtung, Mitarbeiterinnen und pädagogischer Konzeption. Zusätzlich können die Räumlichkeiten in Augenschein genommen und erste Anmeldedaten aufgenommen werden. Das Anmeldegespräch dient der Orientierung und Entscheidung der interessierten Eltern.

Diese Prozessbeschreibung ist für die gesamte Einrichtung gültig.

2 Prozessablauf, Verantwortlich- und Zuständigkeiten

	Prozessschritt	Gehe zu	Unterlagen	D	M	I
100	Festlegung von Anmeldezeiten (z.B. Dienstagnachmittag, nach Vereinbarungen)	110	Kalender, Aushang	L		Team
110	Terminvereinbarung für ein Anmeldegespräch mit Eltern	120	Kalender	L		Team, Eltern
120	Gesprächseinstieg mit folgenden Fragen: • Wissen Sie schon etwas über unsere Einrichtung? • Woher? • Was möchten Sie zusätzlich gerne wissen? • Warum möchten Sie Ihr Kind in unserer Einrichtung anmelden?	130		L	Eltern	
130	Folgende Informationen über die Einrichtung werden den Eltern gegeben: • Entstehung der Einrichtung • Öffnungszeiten • Platzangebote für Kinder • Mitarbeitersituation • Pädagogische Konzeption • Besonderheiten, wie z.B. Frühstückssituation / Außengelände / Bewegungsbaustelle • Trägerschaft • Elternarbeit / Aufgaben der Eltern • Elternbeiträge • Zusatzkosten • Informationen über das Anmeldeverfahren Während dieser Zeit kann das Kind im Büro anwesend sein oder aber den Kinderbereich aufsuchen.	140	Informationen zum Anmeldegespräch GLP2-D-01 Aufnahme-kriterien GLP2-D-02 Anmelde-formular GLP2-F-03 Konzeption/ Qualitäts-Handbuch Info-Material	L		Eltern
140	Fragen und Informationen von Seiten der Eltern / Kind(er)	150		L	E, Kind	
150	Rundgang durch das Haus, Erläuterungen von Schwerpunkten und Vorstellung eines Tagesablaufes: • Pinnwände in Eingangsbereich • Räumlichkeiten wie: Stammgruppen, Mehrzweckraum, Nebenräume und pädagogische Bereicheinteilungen • Frühstückssituation • Außengelände • Bewegungsbaustelle • Mitarbeiterschwerpunkte • Beispiele in den verschiedenen Bereichen • Stehcafe • Vorstellung der Mitarbeiterinnen	160		L	MA	E, Kind(er)

GLP2-P-01	Anmeldegespräch	Einrichtung
Version 0		
Seite 2 von 2		

Prozessschritt		Gehe zu	Unterlagen	D	M	I
160	Folgende Abschlussinformationen werden benannt: - Anmeldeverfahren - Aktualisierung der Warteliste - Hospitationsmöglichkeit - Woche der offenen Tür - Zweites Gespräch bei Unklarheiten oder Anmeldebogenabgabe - Informationen über Angebote / Elternabende sowie Kooperation mit anderen Einrichtung	Ende	Haus-Kalender, Brief, Warteliste	L		E, Kind

3 Freigabe

erstellt:	geprüft und freigegeben:
Datum / Name / Unterschrift	Datum / Name / Unterschrift

GLP5-F-11	Beschwerdebearbeitung	Einrichtung
Version 0		
Seite 1 von 1		

Beschwerdeführer:	Wer nahm die Beschwerde auf:	Datum der Beschwerde:
-------------------	------------------------------	-----------------------

Grund / Anlass der Beschwerde:

Gab es eine Reaktion von dem/der Mitarbeiter/-in zur Beschwerde, wenn ja wie sah diese aus?

Interne Bearbeitung:

Lfd. Nr. der Beschwerde	Kategorie der Beschwerde: ☐ Umgang mit Kinder ☐ Elterninformationen ☐ Organisationsstruktur ☐ päd. Inhalte ☐ Elternangebote	☐ Service der KiTa ☐ Mitarbeiter ☐ Umgang der MA ☐ Räume / Gelände ☐ Sonstiges	Gab es in dem letzten Jahr schon Beschwerden mit ähnlichen Anlass? Wenn ja, wie viele und wie wurde in der Situation verfahren?
-------------------------	---	---	--

Bearbeitung der Beschwerde von:

☐ Gruppenleitung / ☐ Leitung / ☐ KiTa-Team / ☐ Träger / ☐ Elternrat / R. d. T. / ☐ _____

Überprüfung der Abläufe / Verhaltensweisen, die zur Beschwerde geführt haben

Ggf. eingeführte Veränderungen

Überprüfung der eingeführten Veränderungen:

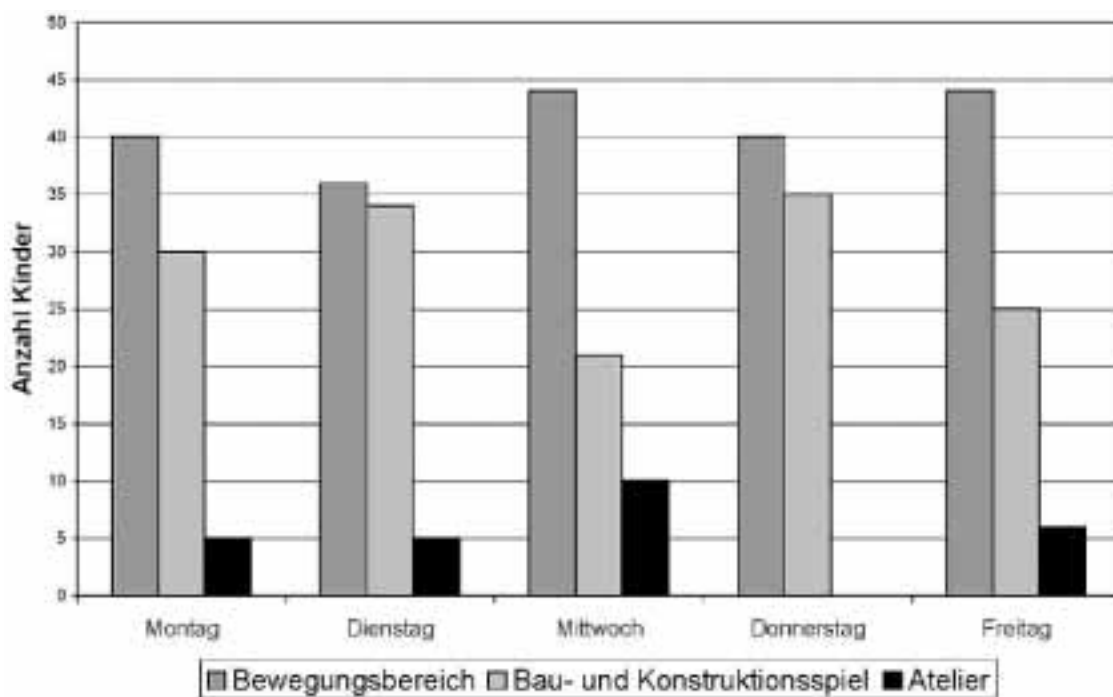
am: _____ wer überprüft: _____

Rückmeldung an den Beschwerdeführer:	Wer gibt die Rückmeldung:
--------------------------------------	---------------------------

Instrumente zur Messung, Analyse und Verbesserung in Tageseinrichtungen für Kinder

Histogramm

Das Histogramm ist eine klassische grafische Darstellung einer Häufigkeitsverteilung in Form von Säulen, die den Häufigkeiten von Messwerten entsprechen. Mit der Darstellung der relativen Häufigkeiten von Merkmalswerten (Messwerten) eines Prozesses werden die Streubreite und die Schwerpunkte der Verteilung (Lage, Form) verdeutlicht. Damit können Gesetzmäßigkeiten leichter sichtbar gemacht werden.



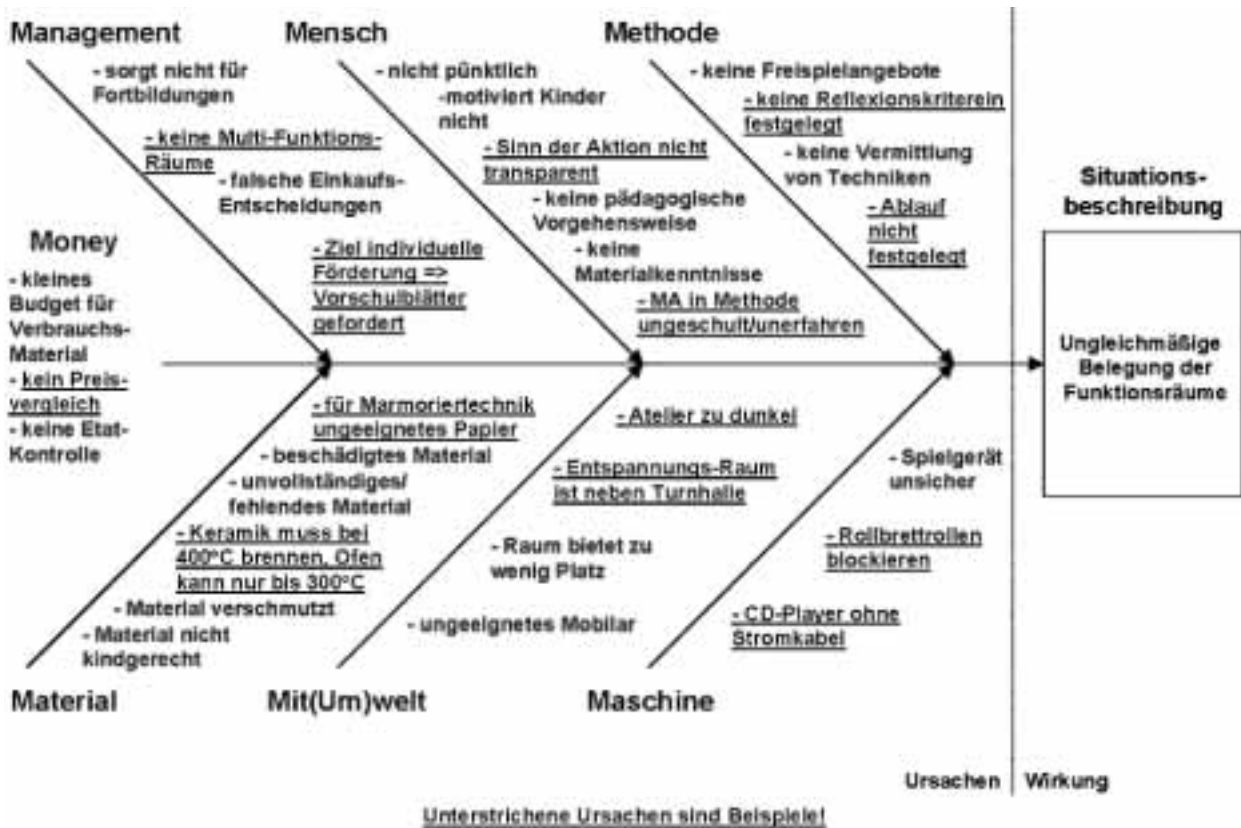
Beispiel: Auswertung der Frequentierung von Räumen / Aktionsbereichen

Diagramm

*Beispiel:
Bedarfsdiagramm / Tagesverlauf*



Ursachen-Wirkungs-Diagramm (auch Ishikawa-, Fischgrät- oder Fishbone- Diagramm)



Es handelt sich um eine grafische Darstellung, die in kompakter Form Ursachen logisch und geordnet aufzeigt. Die Methode wird Kaoru Ishikawa zugeschrieben, der sie zu Beginn der 50er Jahre in der japanischen Stahlindustrie einführte. Nach seiner Erfahrung beruht eine bestimmte Wirkung selten auf einer einzigen Ursache, schon gar nicht auf der, die gleich auf der Hand liegen zu scheint. Vielmehr sind mögliche Ursachen meist

in den folgenden vier Feldern zu suchen: Mensch – Maschine – Methode – Material. Häufig werden diese noch durch Mitwelt und Management ergänzt.

Das Ursachen-Wirkungs-Diagramm wird im Team bzw. im Brainstorming erstellt und kann universell eingesetzt werden, insbesondere zur

- Klärung von Prozessverbesserungen
- Analyse von Fehlern, Reklamationen und anderen Auffälligkeiten

Diese Methode ist auch dann sehr effektiv, wenn das Problem noch nicht spezifiziert ist oder in Teams Unklarheit oder Uneinigkeit darüber herrscht, „was eigentlich hier das Problem ist“. Man fragt dann nicht nach dem Problem, sondern nur nach einem Thema und nach den Einflüssen auf ein bestimmtes Thema.

Literaturtipps

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hg.), 2002, *Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch*

Bobzin, M. / Stark, W. / Straus, F., 1996, *Qualitätsmanagement*

Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung und Forschung (Hg.), 2002, *Bundes-Rahmenhandbuch Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder*.

Erath, P. / Amberger, C., 2000, *Das Kita-ManagementKonzept. Kindertagesstätten auf dem Weg zur optimalen Qualität*.

Glaap, W., 1996, *ISO 9000 leicht gemacht. Praktische Hinweise und Hilfen zur Entwicklung und Einführung von QM-Systemen*.

Glaap, W., 1998, *TQM leicht gemacht*.

Kronberger Kreis (Hg.), 1998, *Qualität im Dialog entwickeln*.

Münzenloher, Inge, 2001, *Qualitätsmanagement in der Kita*.

Tietze, W. / Schuster, K.-M. / Roßbach, H.-G., 1997, *Kindergarten-Einschätz-Skala*.

Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Bundesverband e. V. (Hg.), *KTK-Gütesiegel, Bundesrahmenhandbuch*, Freiburg 1. Auflage 2004.

Wunderlich, Th. / Flaig, W. / Jansen, F., *Starke Aussichten – Qualitätsmanagement in katholischen Tageseinrichtungen*, Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Bundesverband e. V., 2001.

TPS-Profil, Qualität für Kinder – Zwischen Markt und Menschlichkeit: Analysen – Bedingungen – Konzepte, Hg.: Brennsche Evang. Kirche, Landesverband Evang. Tageseinrichtungen für Kinder, Seelze-Velber: Kallmeyer 1999.

Erath, Peter, *Von der Konzeption zum Qualitätshandbuch – Weiterentwicklung und Qualitätssicherung in der Kindertagesstätte*, Don Bosco Verlag München 1. Auflage 2001.

Liesche, Ulrike, *Werkstatthandbuch zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten*, Luchterhand 1999, Neuwied, Berlin.