

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 07

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Sinnvolle Qualitätsentwicklung - Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme (8 S.)

Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

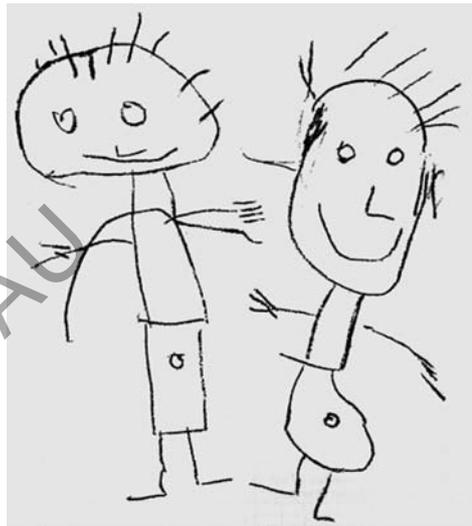
[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de

📮 Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198

www.olzog.de | www.edidact.de

Der Ländermonitor der Bertelsmann-Stiftung zeigt unter anderem, dass 11 der 16 Bundesländer in Ausführungsgesetzen oder Verordnungen zum Kinder- und Jugendhilfegesetz eine Verpflichtung zur Qualitätssicherung vorsehen. Die meisten Bundesländer lassen es aber bei diesem Hinweis bewenden. Lediglich zwei von ihnen (Bayern und Schleswig-Holstein) verlangen mindestens jährlich eine Elternbefragung, fünf (Bayern, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein und Thüringen) fordern eine Selbstüberprüfung der Qualität (Selbstevaluation). Nur das Land Berlin fordert auch eine externe Überprüfung (Fremdevaluation) und nur Bayern stellt einen Zusammenhang zwischen der Berechtigung, öffentliche Zuschüsse zu erhalten, und dem Vorhalten eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) her (diese Informationen finden Sie unter: www.laendermonitor.de).



1 Lernen aus dem Profit-Bereich

Die Idee, Qualitätsmanagementsysteme in der sozialen Arbeit einzuführen, kam Anfang der 90er-Jahre auf. Ausschlaggebend hierfür war einerseits die Einschätzung, dass in sozialen Einrichtungen Managementkompetenzen und -Know-how fehlten, und andererseits die Hoffnung, dass der soziale Bereich aus den Erfahrungen der Wirtschaft lernen könne. Warum sollte man nicht bewährte Konzepte aus dem Profit-Bereich für das Management sozialer Einrichtungen nutzen? Zumindest lag diese Überlegung nahe. Es wurden Controlling und Budgets eingeführt, aus sozialer Arbeit wurde eine Dienstleistung, Klienten wurden zu Kunden, deren Zufriedenheit man ermittelte, etc. Diese Entwicklung begann im Gesundheitswesen und in der Pflege, erreichte aber nach und nach auch die anderen Felder der sozialen Arbeit. Parallel dazu wurden aus Kostenträgern Auftraggeber, und die Finanzierungsformen wurden umgestellt: Aus Zuschüssen sind heute vielfach Leistungsentgelte geworden, und viele Aufgaben sozialer Arbeit werden heute ausgeschrieben und dann an den preisgünstigsten Anbieter vergeben. Diese Entwicklung hin zu mehr Wirtschaftlichkeit und mehr Markt bzw. marktähnlichen Mechanismen im sozialen Bereich ist noch nicht abgeschlossen. Sie verläuft auch nicht immer geradlinig: Nicht alles funktioniert auf Anhieb, teilweise muss nachgebessert oder ein anderer Weg eingeschlagen werden (siehe z.B. die Einführung der Kita-Card in Hamburg 2006).

2 Zauberei durch Qualitätsmanagement

Eine herausragende Rolle spielen in diesem Zusammenhang Qualitätsmanagementsysteme (QMS) und deren Einführung. QMS kommen aus dem industriellen Bereich und haben ihren Ursprung in der japanischen Automobilindustrie der 70er-Jahre. Die Einführung dieser Systeme war dort sehr erfolgreich: Die Fehlerquoten bei der Autoherstellung konnten deutlich gesenkt werden. Das Geheimnis des Erfolgs lag in der detaillierten Festlegung der

Arbeitsprozesse durch sogenannte Verfahrensanweisungen, in der Dokumentation der Einhaltung dieser Verfahrensanweisungen und damit der Rückverfolgbarkeit von Fehlern und nicht zuletzt in der ständigen Verbesserung der Arbeitsprozesse und Verfahrensanweisungen (Stichwort: Qualitätszirkel). Diese asiatische Erfolgsgeschichte erreichte in den 80er-Jahren (vor allem in Form der sogenannten ISO DIN 9000 ff.) auch die europäische Industrie und in den 90er-Jahren den Non-Profit-Bereich. Dabei waren die Erwartungen an die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen auf allen Seiten sehr hoch: Die Qualität sozialer Arbeit sollte besser und gleichzeitig in der Leistungserbringung auch effizienter, das heißt kostengünstiger werden. Und das alles in kurzer Zeit! Gesucht wurde so etwas wie die „eierlegende Wollmilchsau“. Viele Träger machten sich dann auch auf den Qualitätsweg, kauften für viel Geld Beratung und Unterstützung ein, schrieben und füllten dicke Handbücher, um dann nach einiger Zeit ernüchert festzustellen, dass die hohen Erwartungen an Qualitätsmanagementsysteme überzogen und unrealistisch waren.

3 Fehler und Ernüchterung

Vom Grunde her wurden **drei zentrale Fehler** gemacht:

1. Viel Papier

Das Schreiben von Verfahrensanweisungen und Qualitätsmanagement-Handbüchern wurde mit deren Umsetzung verwechselt. Es ist sicher richtig, Verabredungen und Standards zur Qualität schriftlich zu festzuhalten. Aber die Verschriftlichung bedeutet nicht deren Umsetzung. Qualität kann man nicht verordnen, sie muss sich entwickeln. Dies gilt ganz besonders für soziale Dienstleistungen, deren Qualität überwiegend von den Kompetenzen, der Erfahrung und der Motivation der Menschen, die diese Dienstleistung erbringen, abhängig ist. Das ist auch einer der zentralen Unterschiede zwischen sozialen Dienstleistungen und industrieller Produktion: Letztere ist weitestgehend automatisiert, und die Qualität der Produkte hängt vor allem von der richtigen Programmierung der Roboter und den eingesetzten Materialien ab. Die Menschen haben hier oft nur noch überwachende Aufgaben. Die Bildung und Erziehung von Kindern kann aber nicht von Robotern übernommen werden ... Wenn also in einer Kita ein neues Beobachtungskonzept (z.B. die Lerngeschichten oder die Leuener Engagiertheitsskala, siehe Beitrag 7/4 in dieser Ausgabe) eingeführt werden soll, reicht es nicht, die neuen Anforderungen aufzuschreiben und dies dann den Mitarbeiter/innen mitzuteilen. Vielmehr muss ein solches Konzept von den Mitarbeiter/innen angeeignet, verstanden, ausprobiert, angepasst werden usw. Und es kann zwei bis drei Jahre dauern, bis das routiniert gehandhabt wird.

2. Nicht anschlussfähig

Mit den Qualitätsmanagementsystemen wurden neue Begriffe eingeführt, z.B. „Kunde“, „Verfahrensanweisung“, „Kern- und Zusatzprozess“, „Qualitätsbeauftragte“, „Audit“ usw. Diese Begriffe waren neu für den sozialen Bereich; vielfach erhoffte man sich dadurch neue Sichtweisen oder auch eine Vereinfachung. Die Begriffe waren aber oft nicht anschlussfähig an die Erfahrungen der Mitarbeiter/innen in sozialen Einrichtungen. Nehmen wir den Begriff „Kunde“: In der zweiten Hälfte der 90er-Jahre wurden in vielen Kitas Eltern zu Kunden gemacht, deren Zufriedenheit ermittelt werden sollte usw. Dies passte aber vielfach nicht zu den Haltungen der Erzieher/innen gegenüber den Eltern und löste bei vielen die Sorge aus, die Kunden würden ihnen demnächst sagen, was sie zu tun hätten und