

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 08

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Qualitätsentwicklung - Unterschiedliche Ansätze (12 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

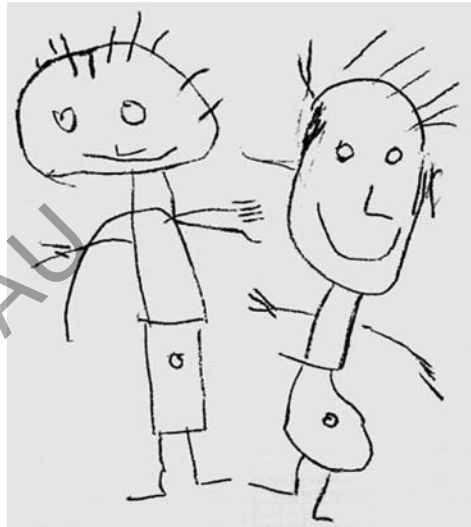
Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien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

Die Debatte um Qualitätsmanagementkonzepte erreichte Anfang der 80er-Jahre den Profit-Sektor des damals noch in Blöcke geteilten Europa. Vor allem die japanische Automobilindustrie hatte in den 70er-Jahren ihre europäischen und amerikanischen Mitbewerber hinsichtlich der Qualität der produzierten Automobile deutlich abgehängt: Weniger Mängel und Fehler während der Herstellung, weniger Ausfälle und Reparaturen nach dem Verkauf, weniger Rückholaktionen aufgrund technischer Fehler führten zu mehr Absatz, mehr Kunden und mehr Gewinn. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die ins Hintertreffen geratenen Mitbewerber versuchten, die offensichtlich erfolgreichereren Produktions- und Entwicklungskonzepte der Japaner zu adaptieren. Dabei entstanden unterschiedliche konzeptionelle Ausrichtungen von Qualitätsmanagementsystemen. In den 90ern erreichten diese und die damit zusammenhängenden Diskussionen und Entwicklungen dann auch den Non-Profit-Bereich.



1 Japanische Ursprünge

Der Erfolg der japanischen Qualitätsmanagementkonzepte hat viel mit der japanischen Kultur zu tun. Die Bereitschaft der Ein- oder auch Unterordnung des Einzelnen in ein großes Ganzes ist dort viel ausgeprägter als in den westlichen (= europäischen und amerikanischen) Kulturen, die in viel größerem Maße die Besonderheit und die Individualität des Einzelnen in den Vordergrund stellen. Zur japanischen (asiatischen) Kultur gehört ein ausgeprägter Anspruch des Einzelnen, sich selbst zu entwickeln und zu verbessern sowie eigene oder auch von anderen gesteckte Ziele mit großer Leistungs- und oft auch Leidensbereitschaft zu verfolgen und zu erreichen. Wenn man einen Japaner nach einem längeren Zeitraum wiedertrifft und ihm sagt, er habe sich gar nicht verändert, würde man ihn zutiefst kränken. Was in unserer westlichen Kultur durchaus als Kompliment gemeint ist, würde unser japanisches Gegenüber als Kritik auffassen, nämlich weder fremden noch eigenen Ansprüchen gerecht geworden zu sein, sich nicht weiterentwickelt und verbessert zu haben. Unter Produktions- und Managementgesichtspunkten ist diese asiatische Kultur eine gute Grundlage für die Einführung von Konzepten der Qualitätsentwicklung, da diese vor allem die Arbeitsprozesse und deren Verbesserung in den Blick nehmen. **Dahinter steht die Grundüberzeugung, dass die Qualität der Produkte vor allem das Ergebnis geordneter und sorgfältig umgesetzter Arbeitsprozesse sind.** Insofern wurden „die kleinen Schritte“ zu einem der Eckpfeiler der japanischen Qualitätsphilosophie. Ein weiteres Schlüsselwort japanischer Führungs- und Managementkonzepte ist „**Kaizen**“, das im Deutschen sinngemäß so viel wie „laufende oder stetige Verbesserung“ oder „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) bedeutet.

2 Die ISO DIN EN 9000

Diese asiatische Erfolgsgeschichte erreichte Anfang der 80er-Jahre die europäische Industrie: zum einen in Form der sogenannten ISO DIN EN 9000 ff. und zum anderen als European Foundation for Quality Management (EFQM, siehe Punkt 3). Die Abkürzungen stehen für folgende Institutionen:

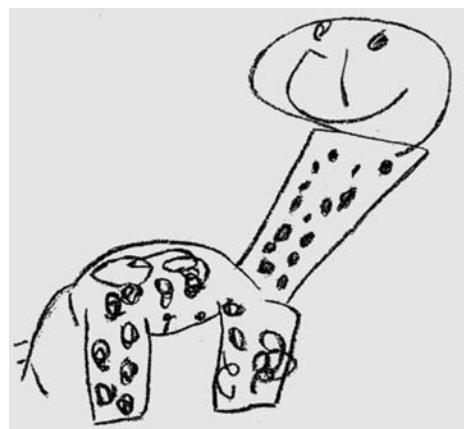
- International Organization for Standardization (ISO)
- Deutsches Institut für Normung (DIN)
- Europäisches Komitee für Normung (EN)

Die Zahl 9000 ff. steht für eine Normenreihe, von der die ISO DIN EN 9004 die ursprünglich für die industrielle Produktion konzipierte Normenreihe auf **Dienstleistungen** überträgt. 2000 wurde das Gesamtkonzept überarbeitet; die bis dahin verbindlichen 20 Normenelemente (Merchel 2004, S. 61 f.) wurden flexibilisiert und in vier große Bereiche zusammengefasst:

Management-Verantwortung: Unternehmenspolitik, Ziele, Planung etc.	Ressourcen-Management: Personalentwicklung, Ausstattung, Handhabung von Informationen und Informationsflüssen etc.
Prozess-Management: Kundenanforderungen, Design und Entwicklung, Einkauf, Leistungserbringung etc.	Bewertung und Analyse: Qualitätsaudits, Evaluation, Fehlerkorrektur etc.

Die **grundlegende Qualitätsidee oder -annahme** bei der ISO liegt darin, **die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen über die Standardisierung von Verfahren zu sichern**. Folglich werden bei der Zertifizierung nach DIN ISO – also bei der externen Bewertung der Qualitätssicherungssysteme – nicht die Produkte oder Dienstleistungen bewertet, sondern die Existenz eines den Anforderungen der Norm genügenden Qualitätsmanagementsystems und die Anwendung der darin vereinbarten und festgelegten Verfahrensanweisungen. Im Materialteil finden Sie ein Beispiel für eine Verfahrensanweisung zur Aufnahme eines Kindes in eine Kindertagesstätte.

Neben dem Interesse an der Verbesserung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen sind die ISO-Normen besonders stark von Aspekten des **Haftungsrechts** geprägt. Vor allem die „Rückverfolgbarkeit von Fehlern“ ist ein wichtiges Merkmal der Normenreihe. Das hat damit zu tun, dass es vor allem in der industriellen Produktion beim Auftreten von Schäden oft um sehr viel Geld geht. Erfüllt z.B. der Lack eines Autos nicht die zugesagten Standards und weist schon nach kurzer Zeit Roststellen auf, geht es bei den Beanstandungen und Reklamationen der Käufer um viel Geld. Deswegen ist es wichtig, rekonstruieren zu können, wann, wo und wie die Mängel entstanden sind – und vor allem, wer dafür verantwortlich ist und gegebenenfalls für die Schäden bzw. deren Behebung auf-



kommen und haften muss. War die gelieferte Lackpartie nicht in Ordnung, wurden beim Lackieren der Autos Fehler gemacht (z.B. falsche Temperatur in den Spritzkabinen), wurde die Nachbehandlung unsachgemäß ausgeführt usw.? Bei denen, die letztendlich die Mängel zu verantworten haben, landen dann die Kosten für die Behebung der Schäden.

Günstiger als die nachträgliche Behebung von Schäden ist natürlich der Versuch, diese gar nicht erst entstehen zu lassen. Insofern setzen die ISO-Normen neben der „Rückverfolgbarkeit“ von Fehlern auf die schon erläuterten Verfahrensanweisungen, deren Einhaltung die Fehlerfreiheit der Produkte sicherstellen oder doch zumindest die Fehlerquote senken soll. **Eine solche Verfahrensanweisung beschreibt sehr detailliert die einzelnen Schritte des Arbeitsprozesses, die zu verwendenden Materialien, die Dokumentationspflichten usw. Die Einhaltung dieser Verfahrensanweisungen soll sicherstellen, dass am Ende eines Produktionsvorgangs genau das Produkt in exakt der Ausführung und Qualität vorliegt, in der es vorab definiert worden ist.** Wenn das gewünschte Auto also z.B. rot lackiert und mit grauen Polstern ausgestattet sein soll, möchte man nach der Fertigstellung keine gelben Tupfen oder blauen Polster vorfinden. Oder nehmen Sie das Versprechen der Fast-Food-Kette McDonald's, dass der „Hamburger“ in Bochum, Peking oder Los Angeles exakt die gleichen Bestandteile und den gleichen Geschmack hat. Dies wird dadurch sichergestellt, dass man – festgelegt durch Verfahrensanweisungen – immer genau gleich vorgeht und die gleichen „Zutaten“ verwendet. Diese Verfahrensanweisungen werden in der Regel in einem Qualitätshandbuch zusammengefasst und dokumentiert. Dieses dient dann den Beschäftigten als Anleitung für ihr tägliches Handeln. Im Rahmen von sogenannten Zertifizierungen wird von externen Fachleuten überprüft, ob ein solches Qualitätsmanagementsystem vorliegt, ob die Mitarbeiter/-innen dieses kennen und ob sie auch danach handeln.

3 European Foundation for Quality Management (EFQM)

Ein anders ausgerichtetes Konzept für die Qualitätsentwicklung ist der EFQM. Eine von europäischen Unternehmen 1988 gegründete Stiftung mit Sitz in Brüssel hat ein umfassendes System zur Bewertung der Qualität einer Organisation entwickelt. Dieses System hat folgende Bestandteile (nach Merchel 2004, S. 71 f.):

