

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 10

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Qualitätsentwicklung - Unterschiedliche Interessen
und Perspektiven (10 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

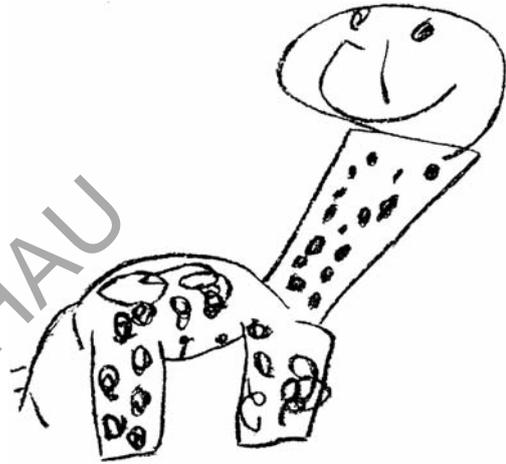
Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – 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 Begriff „Qualitätsmanagementsysteme“ legt umgangssprachlich nahe, dass es sich dabei um Konzepte, Methoden und Vorgehensweisen handelt, die einer Organisation bzw. den in einer Organisation handelnden Personen dazu verhelfen, ihre Arbeit besser zu machen, diese zu reflektieren, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Dazu gehört beispielsweise, neue Erkenntnisse (z.B. Erkenntnisse aus der Neurobiologie über das Lernverhalten von Kindern) in die Arbeit zu integrieren, geänderte Erwartungen von Kunden aufzunehmen (U3-Betreuung) oder Arbeitsabläufe zu verbessern. Wenn das gelingt, unterstützt das jeweilige Qualitätsmanagementsystem Anpassungsprozesse der Organisation an neue bzw. veränderte Anforderungen, hilft den Beschäftigten, ihre fachlichen Ansprüche an die eigene Arbeit umzusetzen, etc. Dieser Nutzen von Qualitätsmanagementsystemen entsteht aber nicht von alleine. Managementkonzepte müssen so angelegt und eingeführt werden, dass sie die gewünschte Wirkung auch entfalten können.



1 Soziale Dienstleistungen

Die Betreuung, Erziehung und Bildung von Kindern ist eine soziale Dienstleistung. Daher kommt es nicht von ungefähr, dass bei der Bereitstellung dieser Dienstleistung die Ausgaben für das Personal mit etwa 80 % den größten Kostenanteil ausmachen. Im Vergleich dazu ist der Personalkostenanteil in der Automobilindustrie mit ca. 15% wesentlich geringer. Wenn man nun die Perspektive wechselt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in erste Linie als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger sieht, markiert dieser branchenspezifische Unterschied in den Lohnkosten auch einen qualitativen Aspekt.

Die Güte der erbrachten Leistung hängt in der Kindertagesstätte in viel größerem und direkterem Ausmaß von der **Kompetenz**, der **Erfahrung** und der **Motivation der Beschäftigten** ab als in der industriellen Produktion. Die Fachkräfte sind, wenn man so will, ihr eigenes „Produktionsmittel“. Sie erbringen ihre Dienstleistung direkt am Menschen. Die **Interaktion**, die **Beziehungsfähigkeit** und die **Einbeziehung der Kinder (und Eltern)** sind die Voraussetzung bzw. die Basis dafür, dass diese Dienstleistung gelingen kann. Von Menschen, die an einem Fließband arbeiten und Autos herstellen, wird das so nicht gefordert, und das Ergebnis ihrer Arbeit ist auch in großem Maße von der Qualität der angelieferten Vorprodukte und der Leistungsfähigkeit der Maschinen (Automaten, Roboter), die den Menschen mittlerweile einen großen Anteil der Handarbeit abgenommen haben, abhängig. Eine solche Automatisierung der Leistungserbringung ist in einer Kindertagesstätte nicht möglich.

Auch sind – wenn man so will – die „Produktionsziele“ unterschiedlich. In der industriellen Produktion geht es immer um die Standardisierung, um die Sicherstellung, dass das Produkt exakt die Eigenschaften hat, die vorab geplant bzw. festgelegt worden sind. Fachkräfte in Kindertagesstätten machen demgegenüber aber nur dann ihren Job gut, wenn sie

in angemessener Art und Weise auf die Besonderheiten des Einzelfalls eingehen (vgl. Schrader 2009a). Sie sollen die **individuelle Entwicklung des einzelnen Kindes** begleiten und fördern. Dafür benötigen sie die entsprechenden Gestaltungsspielräume. Diese Unterschiede bzw. Spezifika bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen müssen Qualitätsmanagementsysteme berücksichtigen, wenn sie die Qualitätsentwicklung wirksam unterstützen sollen.

2 Partizipation und Nutzen

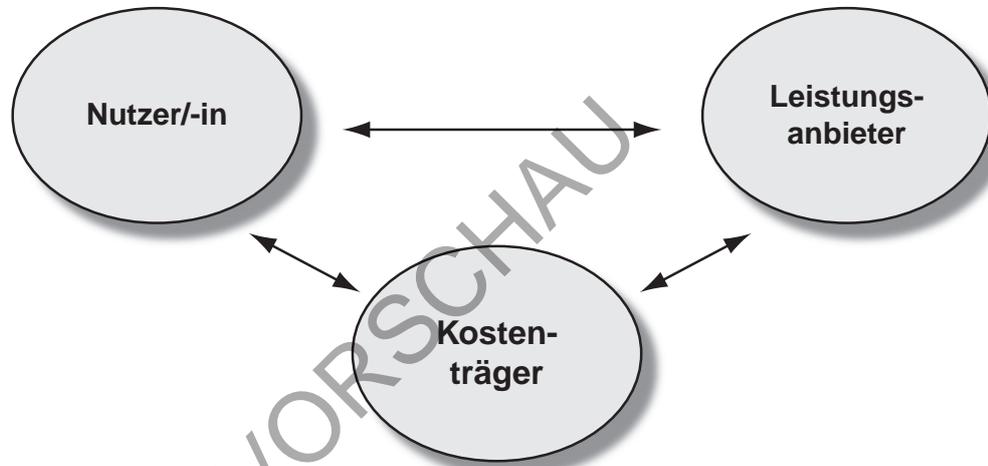
Nun wissen wir aus der Organisationslehre, dass die Beteiligung (Partizipation) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Konzepte und Verfahren, die in einer Organisation implementiert werden sollen, auch Zustimmung finden. Der formale Aspekt der Beteiligung reicht aber nicht aus. Die Zustimmung wächst in der Regel, wenn die Beschäftigten mit den neu eingeführten Konzepten auch einen Nutzen für die Durchführung ihrer Arbeit verbinden können. Dies ist offensichtlich bei technischen Hilfsmitteln wie Telefon, Computer und Internet, auf deren Einsatz heute niemand mehr verzichten möchte. Zustimmung findet in den meisten Fällen sicher auch die übersichtliche Zusammenstellung von Informationen (z.B. Telefonliste), von inhaltlichen Themen (Lieder, die regelmäßig gesungen werden) sowie von Formblättern, die die Dokumentation von Beobachtungen vereinfachen oder die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen systematisieren. An einem solchen Nutzen Gewinn muss sich auch ein Qualitätsmanagementsystem messen lassen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diejenigen, die sich mit ihren Arbeitsprozessen am besten auskennen und somit auch beurteilen können, was nützt, was gegebenenfalls behindert und was leistbar ist. Daher ist es sinnvoll, die Mitarbeiter/innen an der konkreten Ausgestaltung der Managementkonzepte zu beteiligen, d.h. nicht alles ausschließlich „von oben“ vorzugeben.

Damit ist nicht gemeint, dass die Beschäftigten darüber bestimmen, ob Qualitätsmanagementsysteme, Kundenbefragungen oder andere Managementkonzepte eingeführt werden. Aber es ist ein (nachdrückliches) Plädoyer dafür, Beschäftigte möglichst frühzeitig in die Auswahl und konkrete Ausgestaltung solcher Konzepte einzubeziehen. Einem solchen Vorgehen entspricht ein bestimmtes Bild von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Wie oben schon erwähnt, sollten diese nicht in erster Linie als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger gesehen werden, denen ich als Führungskraft bzw. Trägervertreter mit Wertschätzung gegenüberstehe. Dabei unterstelle ich – auch wenn meine Beobachtungen mich im Einzelfall vielleicht zweifeln lassen –, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter gute, professionelle Arbeit abliefern will und ein Interesse daran hat, sich weiterzuentwickeln und die Arbeit zu verbessern.

3 Erwartungen an Qualitätsmanagementsysteme

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Thema „Qualitätsmanagementsysteme“ mit ins Boot holt, muss man sich zunächst verdeutlichen, dass mit der Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen verschiedene Interessen und damit auch Nutzenerwartungen verbunden sind.

In die Erbringung sozialer Dienstleistungen sind in der Regel drei unterschiedliche Akteure einbezogen:



Unechte Tauschbeziehung

Im Gegensatz zu Austauschbeziehungen im Profitbereich, bei denen sich Käufer und Verkäufer gegenüberstehen, kommt im sozialen Bereich bei einer Vielzahl von Leistungen als dritte Instanz der Kostenträger dazu, weil die Leistungen gar nicht oder nur teilweise von den Nutzerinnen und Nutzern finanziert werden (können). Stellvertretend für die Gesellschaft tragen die staatlichen Instanzen (z.B. das Jugendamt) die Kosten. Diese Dreierkonstellation nennt man eine **unechte Tauschbeziehung**. Schaut man sich die drei Akteure im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen und mit ihren entsprechenden Erwartungen bzw. Interessen genauer an, so werden die Differenzen schnell deutlich.

Der **Kostenträger** möchte für das Geld, das er zum Kauf einer sozialen Dienstleistung einsetzt, eine möglichst hochwertige (oder zumindest eine vorab definierten und vereinbarten Standards genügende) Dienstleistung einkaufen. Mit dieser Dienstleistung sollen bestimmte Aufgaben oder Problemstellungen unserer Gesellschaft gelöst werden, z.B. die Beteiligung von Eltern am Erwerbsleben, die angemessene Vorbereitung von Kindern auf die Schule etc. Die zu diesen Zwecken vorgesehenen Maßnahmen und deren Finanzierung werden in der Regel in Gesetzen (Bundes- oder Landesgesetze) definiert und festgelegt. Der jeweilige Kostenträger orientiert sich an diesen Gesetzen, kauft dann die Dienstleistungen im Auftrag der Gesellschaft und bezahlt sie mit Steuergeldern. Der Kostenträger ist in seinen Aktivitäten also der Allgemeinheit oder dem Gemeinwohl verpflichtet. Dazu gehört auch, dass er mit den ihm anvertrauten Mitteln sorgsam umgeht und sie zielgenau einsetzt. Der Kostenträger hat dementsprechend ein Interesse, die jeweilige Dienstleistung möglichst kostengünstig zu erwerben. Aus diesem Grund hat der Gesetzgeber in den letzten Jahren immer mehr marktähnliche Elemente im sozialen Bereich eingeführt, z.B. Ausschreibungen, Leistungsentgelte und -verträge etc.

Der Kostenträger ist aber nicht nur dem wirtschaftlichen Umgang mit den ihm anvertrauten Mitteln verpflichtet. Zu seinem Auftrag gehört auch die Sicherstellung fachlicher Standards und einer gewissen Einheitlichkeit oder Vergleichbarkeit der zu erbringenden Dienstleistungen. Da der Kostenträger jedoch an der Erbringung der Dienstleistung nicht di-