

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 11

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Qualitätsmanagement - Selbstbewertung anhand von Standards (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 von der Bertelsmann-Stiftung erstellte **Ländermonitor** (siehe Kasten auf Seite 27; www.laendermonitor.de) weist aus, dass 11 von 16 Bundesländern in den Ausführungsgesetzen bzw. Verordnungen zum Kinder- und Jugendhilfegesetz bezüglich der Kindertageseinrichtungen auf die Notwendigkeit eines Qualitätsmanagementsystems zumindest verweisen – auch wenn der Verpflichtungsgrad meist noch niedrig und die Detaillierung, was das Qualitätsmanagementsystem beinhalten soll, recht unspezifisch sind. Berlin ist bisher das einzige Bundesland, das ein Junktum zwischen Qualitätsmanagementsystem und Finanzierung herstellt, was in dieser Übersicht allerdings noch nicht ausgewiesen wird (siehe auch Schrader 2009a).

2 Vielzahl von Qualitätsmanagementsystemen

In den letzten 10 bis 15 Jahren haben sich viele Träger von Kindertageseinrichtungen mit Qualitätsmanagement beschäftigt. Da der Gesetzgeber dies aber wenig normiert hat, ist dabei eine sehr **große Anzahl ganz unterschiedlicher Qualitätsmanagement-Konzepte** (Esch u.a. 2006) entstanden. In den Erläuterungen des Evaluationsbogens für die Zertifizierung von Familienzentren in NRW werden beim Unterpunkt „Qualitätsmanagementsysteme“ insgesamt 17 Konzepte erwähnt, die sich nicht nur in Details unterscheiden (www.paedquis-familienzentrum.de/web/endnoten). Dies hängt auch damit zusammen, dass die Definition von Qualitätsmanagement sehr allgemein ist und dass in der Konkretisierung dieser Definition (siehe Kasten) unterschiedliche Konzepte und Ansätze möglich sind und auch praktiziert werden.

Definition von Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement oder QM bezeichnet grundsätzlich alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen. Qualitätsmanagement ist eine Kernaufgabe des Managements. In Branchen wie der Luft- und Raumfahrt, Medizintechnik, Gesundheitsversorgung, Arznei- und Lebensmittelherstellung ist das Qualitätsmanagementsystem vorgeschrieben.

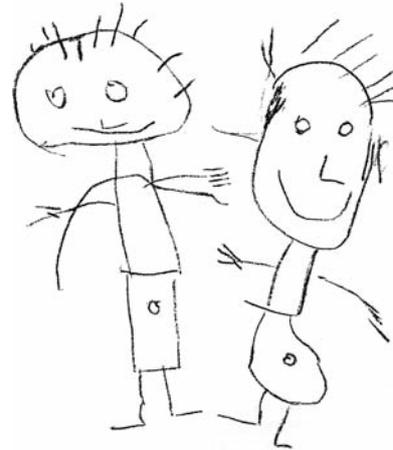
(Quelle: Wikipedia)

Qualitätsmanagement stellt die Arbeits- und **Leistungsprozesse von Organisationen** in den Mittelpunkt des Interesses. Dabei kann man sogenannte Kern- und Zusatzprozesse unterscheiden. Mit den **Kernprozessen** sind die Prozesse gemeint, die im industriellen Bereich in der Fertigung, also

bei der Herstellung der Produkte, anfallen. Im Dienstleistungssektor sind das die Arbeitsprozesse, die nötig sind, um die jeweilige Dienstleistung zu erbringen. Die Kernprozesse nennt man auch wertschöpfende Prozesse, weil deren Ergebnisse (= Produkt, Dienstleistung) verkauft werden, also letztendlich den Umsatz, die Einnahmen ausmachen. Alle anderen Prozesse (z.B. Werbemaßnahmen, Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, administrative Aufgaben) nennt man Zusatzprozesse. Sie sind zwar nötig, damit die Organisation ihre Anforderungen insgesamt bewältigen kann, ihr Umfang sollte aber so gering wie möglich sein, weil die **Zusatzprozesse** bzw. die mit ihnen verbundenen Kosten über die Verkäufe der Produkte oder Dienstleistungen mitfinanziert werden müssen, also die erwirtschafteten Überschüsse reduzieren.

Qualitätsmanagement beschäftigt sich zentral mit der Gestaltung dieser Kern- und Zusatzprozesse mit dem Ziel, **diese Arbeitsprozesse möglichst optimal zu organisieren**. Das bedeutet zum einen, dass das jeweilige Produkt oder die zu erbringende Dienstleistung möglichst **fehlerfrei** hergestellt wird bzw. auch möglichst **exakt** die vorab festgelegten Merkmale oder Eigenschaften aufweist. Es bedeutet nicht – und dies ist ein häufig anzu-

treffendes Missverständnis im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung –, dass die Arbeit mit einem Qualitätsmanagementsystem zwangsläufig dazu führt, das bestmögliche Produkt oder die bestmögliche Dienstleistung herzustellen. Vielmehr geht es darum, ein vorgegebenes Produkt genau so und möglichst fehlerfrei zu produzieren bzw. eine Dienstleistung wie versprochen oder angekündigt durchzuführen. Einen Mittelklassewagen bekommt man nicht zum Preis eines Kleinwagens. Und wenn ich mich beim Friseur für Waschen-Schneiden-Föhnen entschieden habe, gibt es nicht zusätzlich noch Strähnchen. Zum anderen gilt es, den jeweiligen Herstellungsprozess möglichst **effizient**, das heißt mit dem geringstmöglichen Aufwand, zu gestalten.



3 Zwei Philosophien

In der Praxis hat dies zu zwei unterschiedlichen Konzepten geführt (siehe Kasten), die wir auch im sozialen Bereich wiederfinden. Das eine Konzept orientiert sich an der **Normenreihe EN ISO 9000 ff.** (http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_9001) und arbeitet vor allem mit Verfahrensanweisungen. **„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.“ (Schrader 2009b)

ISO und EFQM

Das EFQM-Modell ist europäisch ausgerichtet und ermöglicht ebenso wie das der EN ISO ein Zertifikat durch einen Auditor. Im Gegensatz zur ISO 9001:2008 ist es ein Wettbewerbsmodell, das nicht auf die Erfüllung von Vorgaben, sondern auf die Selbstverantwortung in der Bewertung abzielt. Zentrales Anliegen des EFQM-Modells ist die stetige Verbesserung mittels Innovation und Lernen in allen Unternehmensteilen und in Zusammenarbeit mit anderen EFQM-Anwendern. Es orientiert sich laufend an weltbesten Umsetzungen, sodass es für ein Unternehmen nie möglich ist, die Maximalpunktzahl zu erreichen. Im Vergleich zur ISO 9001:2008 besteht somit eine größere Motivation für weitere Verbesserungen. EFQM lässt sich nicht nur auf Wirtschaftsunternehmen, sondern auch auf Dienstleistungs- und soziale Einrichtungen anwenden.

(Quelle: Wikipedia)