

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

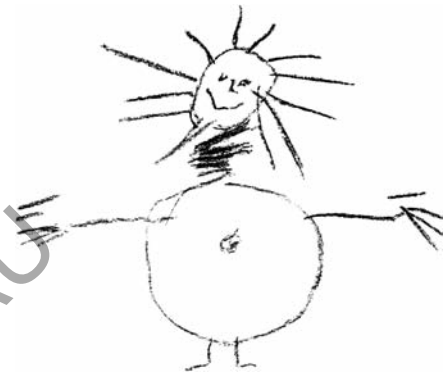
Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – 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](mailto: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](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)

Anfang der 90er-Jahre fielen Begriffe wie *Qualitätsmanagement (QM)* und *Qualitätsentwicklung* erstmalig auch im sozialen Bereich. Bis dahin waren diese Begriffe und die damit verbundenen Konzepte ausschließlich im Wirtschaftssektor und hier vor allem in der industriellen Produktion ein Thema. Vor allem die Bereiche der sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens, in denen es viele „große Einheiten“ (Pflegeeinrichtungen, Krankenhäuser) gibt und in denen dementsprechend viel Geld bewegt wird, waren die Vorreiter in der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (QMS). Mit Blick auf die Erfahrungen in der Industrie erhoffte man sich sowohl eine deutliche Qualitätssteigerung, also eine höhere Fachlichkeit in der Arbeit, als auch eine Senkung der Kosten: Es sollte besser und billiger werden. Die einschlägigen Gesetze (= 12 Sozialgesetzbücher, Übersicht unter [www.sozialgesetzbuch-sgb.de](http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de)), die die jeweiligen Bereiche sozialer Arbeit, der Pflege und des Gesundheitswesens regeln, knüpfen mittlerweile die Finanzierung der von den Trägern erbrachten Leistungen an das Vorhandensein eines Qualitätsmanagementsystems. In der Kinder- und Jugendhilfe, zu der in Deutschland auch die Kindertageseinrichtungen gehören, verfügen viele Träger mittlerweile auch über ein Qualitätsmanagementsystem.



## 1 Qualitätsmanagementsysteme in Kindertageseinrichtungen

In der Elementarpädagogik ist **Qualitätsentwicklung** seit der zweiten Hälfte der 90er-Jahre ein Thema. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VII) verweist im Zusammenhang mit den Leistungsentgelten im § 78c auf das Thema Qualität, allerdings ohne dies genauer zu regeln: „Die Entgelte müssen leistungsgerecht sein. Grundlage der Entgeltvereinbarung sind die in der Leistungs- und der Qualitätsentwicklungsvereinbarung festgelegten Leistungs- und Qualitätsmerkmale.“ Dies wird genauer, wenn man sich die jeweiligen **Landesgesetze** für den Elementarbereich anschaut.

Themenfeld Qualität		14B   Regelungen zur Qualitätsüberprüfung															
Zeitraum																	
2008																	
		BW	BY	BE	BB	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SL	SN	ST	SH	TH
<input checked="" type="radio"/> Alle Länder	Geregelte Verpflichtung in Ausführungsgesetz oder Verordnung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<input type="radio"/> Ostdeutsche Länder	- mind. jährliche Elternbefragung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<input type="radio"/> Westdeutsche Länder	- Selbstevaluation	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<input type="radio"/> Länderauswahl	- Fremdevaluation	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<input type="checkbox"/> Baden-Württemberg	Zahlung öffentlicher Zuschüsse abhängig von externer Qualitätsüberprüfung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<input type="checkbox"/> Bayern	Erreichte Punktzahl von max. 5	0	2	3	1	1	2	0	1	0	2	1	0	1	0	2	2
<input type="checkbox"/> Berlin																	
<input type="checkbox"/> Brandenburg																	
<input type="checkbox"/> Bremen																	
<input type="checkbox"/> Hamburg																	
<input type="checkbox"/> Hessen																	
<input type="checkbox"/> Mecklenburg-Vorpommern																	
<input type="checkbox"/> Niedersachsen																	
<input type="checkbox"/> Nordrhein-Westfalen																	
<input type="checkbox"/> Rheinland-Pfalz																	
<input type="checkbox"/> Saarland																	
<input type="checkbox"/> Sachsen																	
<input type="checkbox"/> Sachsen-Anhalt																	
<input type="checkbox"/> Schleswig-Holstein																	
<input type="checkbox"/> Thüringen																	

Der von der Bertelsmann-Stiftung erstellte **Ländermonitor** (siehe Kasten auf Seite 27; [www.laendermonitor.de](http://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](http://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.

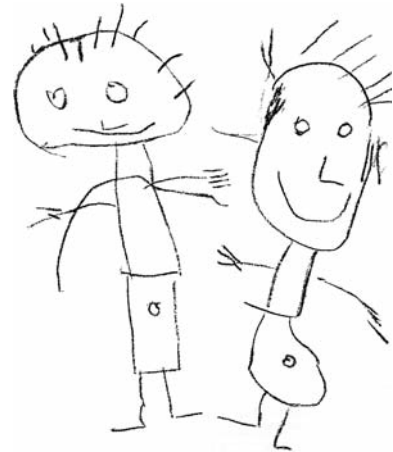
(Quelle: Wikipedia)

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](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)