



QUALITÄTSMANAGEMENT IN KINDERTAGESSTÄTTEN UND IHREN TRÄGERN

Ist pädagogisches Handeln messbar?

Clemens Matthias Weegmann, Stuttgart

Seit den 1990er-Jahren erlebt die pädagogische Qualitätsdebatte durch den Einzug ökonomischer Begriffe und Forderungen eine Veränderung. „Qualitätsmanagement“ steht nun auch hier für Messbarkeit, Transparenz, Kundenorientierung sowie kontinuierliche Verbesserung und ist inzwischen auch in der bildungspolitischen und wissenschaftlichen Diskussion im Bildungs- und Sozialbereich verankert. Für Sozialpädagogen klingen diese ökonomischen Begriffe allerdings oft zu technisch, denn Pädagogen handeln „im Beziehungsfeld“, und das ist nicht mit der Arbeit im Chemielabor oder in der Fabrik vergleichbar. Pädagogische Fachkräfte sind keine „Er-

ziehungstechniker“, die Menschen „wie einen Apparat einstellen“ könnten [1]. Doch die Qualitätsdebatte zeigt, dass es sich um einen „kritischen Punkt“ in Bezug auf die „Professionalisierung moderner Dienstleistungsberufe“ handelt [1]. Denn mit der großflächigen Ausdehnung gesundheitlicher, sozialer und pädagogischer Einrichtungen – im Kindergarten ist die Vollversorgung erreicht, im Krippenbereich soll sie bis 2013 folgen –, „stellt sich nicht nur die Frage nach den Kosten, sondern auch nach der Güte der erbrachten

Die Frage, wie sich die Qualität von Erziehung, Betreuung, Bildungsmaßnahmen und -systemen beurteilen und verbessern lässt, ist nicht neu. Beantworten lässt sie sich nur vor dem aktuellen pädagogischen Verständnis und dem jeweiligen soziokulturellen Hintergrund.

Leistung“ [1]. Es gilt, sich mit anerkannten Qualitätssicherungs-Werkzeugen anderer Wirtschaftsbereiche auseinanderzusetzen, wie etwa der DIN EN ISO 9000 ff.

Das Recht der Kinder auf Qualität

Im pädagogisch-fachlichen Diskurs besteht heute weitgehend Konsens darüber, dass Kinder und Eltern ein Recht auf „gute Qualität“ haben und dass diese Qualität nachprüfbar sein muss. Die Möglich-

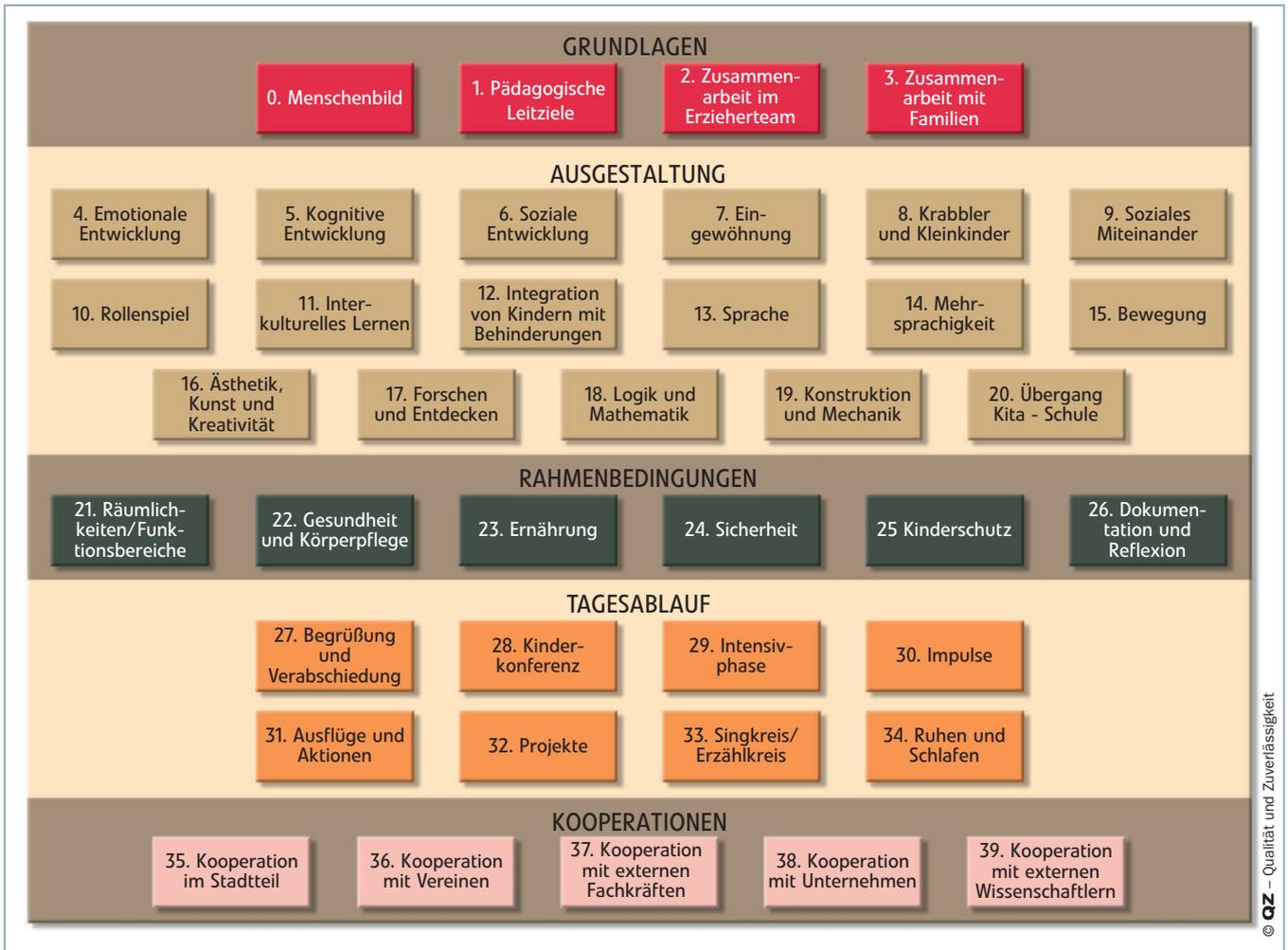


Bild 1. Ermittlung der Kita-Kernprozesse auf Basis der Qualitätsstandards pädagogischen Handelns („element-i“)

keit einer Messung pädagogischer Qualität wurde noch vor nicht allzu langer Zeit sehr skeptisch beurteilt, und gerade bei Fachkräften bestanden und bestehen diesbezüglich erhebliche Bedenken. Neu im sozialen Bereich ist der Ansatz, nicht nur die pädagogischen Prozesse im engeren Sinne in den Blick zu nehmen, sondern die gesamte Institution, die die pädagogische Dienstleistung organisiert.

Unternehmen im sozialen Bereich sind in der Regel wesentlich von Zuschüssen Dritter (etwa des Staates oder von Krankenkassen) abhängig. Das Ergebnis und die Qualität der Ausführung eines Bildungsauftrags in einer Kindertagesstätte sind nicht so leicht messbar wie in produzierenden Branchen. Dennoch lassen sie sich messen. Abzuwägen ist, was dafür und was dagegen spricht, Zuschüsse künftig abhängig zu machen von dem Erreichen definierter Qualitätsstandards.

In dieser Umbruchsituation stellen sich folgende Qualitätsfragen; sie erklären gleichzeitig die Brisanz der Qualitätsdis-

kussion im Sozialbereich:

- Wie kann es gelingen, pädagogische Ethik mit betriebswirtschaftlichem Denken zu verbinden?
- Wie kann die soziale Arbeit ihren Lebensweltbezug und das Eingehen auf die Lebensbedürfnisse der Klienten in eine exzellente Kunden- und Nutzerorientierung integrieren?
- Wie kann sich der Sozialbereich zu einem sozialen Dienstleistungsbereich entwickeln, dessen Leistungen (fachlich qualitativ hochwertige Produkte) zu marktfähigen Preisen nachgefragt werden, ohne dass eine rigorose Sparpolitik des Staates fortgeführt wird, die sozialpolitische Gestaltungsräume weiter verengt?
- Woran orientiert sich beim wachsenden Wettbewerb sozialer Institutionen und Träger – von dem auch die Kindergärten betroffen sind – die öffentliche Förderung?
- Wird es verbindliche Qualitätsstandards geben?

- Welchen Einfluss werden Leistungsverträge auf Finanzierung und Ausgestaltung sozialer Angebote nehmen?
- Wer hat die Legitimation, Qualität und Qualitätsstandards zu formulieren und durchzusetzen?
- Werden fachliche Standards vernachlässigt werden?
- Verstärkt sich die gesellschaftliche Spaltung – gibt es künftig Luxus-, Standard- und Billigangebote nebeneinander?

Qualitätskonzepte zur Wettbewerbssicherung

Damit die Qualität der Arbeit anerkannt wird, reagieren viele freie wie öffentliche Träger, die im Feld der sozialen Arbeit agieren, auf die veränderten Anforderungen und die neuen Herausforderungen mit neuen Qualitätskonzepten und Qualitätsmanagementsystemen, um in der Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie überprüfen sowohl ihre Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen als auch die Pro- ▷

Literatur

- 1 Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (Hrsg.): Qualität im Dialog entwickeln. Kallmeyer, Seelze 1998
- 2 Tietze, W.; Rossbach, H.-G.; Grenner, K.: Zur Qualität der Erziehungs- und Bildungsinstitution Kindergarten, Grundschule und Familie. Cornelsen Verlag Scriptor, Weinheim 2005
- 3 Esch, K.; Klaudy, E.; Micheel, B.; Stöbe-Blossey, S.: Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung. Vs Verlag Wiesbaden 2006

Autoren

Dipl.-Päd. Clemens Matthias Weegmann, geb. 1984, ist Mitglied des Pädagogischen Leitungskreises und Praxisbegleiter und leitet das Qualitätsmanagement der Konzept-e für Kindertagesstätten gGmbH in Stuttgart.

Kontakt

Clemens M. Weegmann
T 0711 656960-10
matthias.weegmann@konzept-e.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110340**

zessqualität der pädagogischen Dienstleistungen und verändern diese gegebenenfalls, um sie den neuen Veränderungen anzupassen. Untersuchungen der pädagogischen Qualität in Kitas erbrachten zwei zentrale Ergebnisse [2]:

- Die pädagogische Prozessqualität in den beteiligten deutschen Kindertageseinrichtungen wie auch in den anderen beteiligten Ländern befindet sich lediglich im Bereich gehobener Mittelmäßigkeit, und es bestehen beträchtliche Unterschiede in der pädagogischen Struktur- und Prozessqualität zwischen Halbtags- und Ganztagskindergartengruppen in Ost und West.
- Bei viereinhalbjährigen Kindern liegt in drei von fünf Entwicklungsfeldern, nämlich Sprachentwicklungsstand, Sozialkompetenz und Bewältigung von Alltagssituationen, ein eigenständiger, statistisch gesicherter und substanzieller Effekt der pädagogischen Qualität auf die kindliche Entwicklung vor.

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich konkrete Ansätze zur Weiterentwicklung

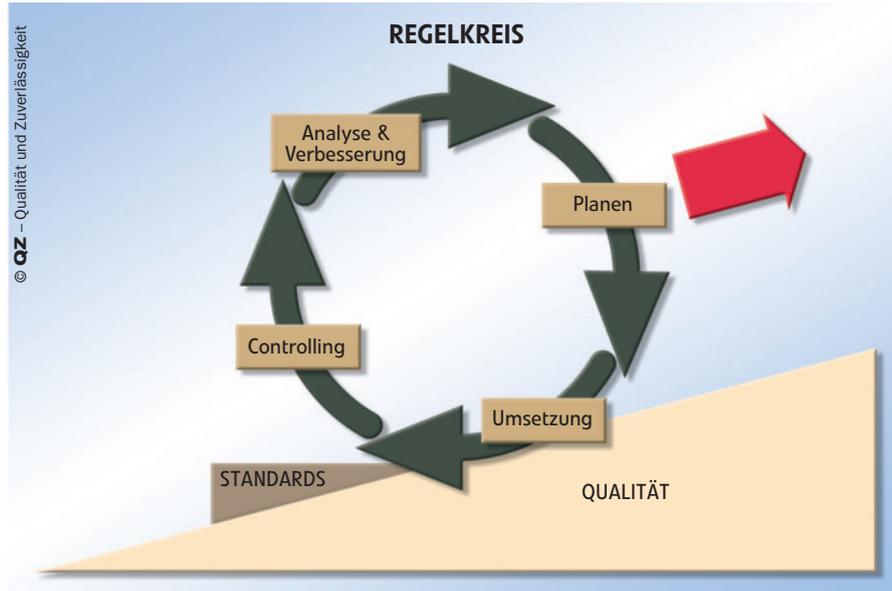


Bild 2. Regelkreis zur ständigen Verbesserung der Qualität

und Sicherung pädagogischer Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder [2]. Diese betreffen auf der Ebene der Strukturqualität beispielsweise die fachlich begründete Verständigung über Mindeststandards des Erzieher-Kind-Schlüssels. Eine Verbesserung der Orientierungsqualität kann beispielsweise durch ein höheres Ausbildungsniveau und die Orientierung des pädagogischen Handelns an definierten Leitlinien und Konzepten erreicht werden. Zur Verbesserung der Prozessqualität werden unter anderem Fortbildungen und die Implementierung eines Steuerungssystems der Prozessqualität empfohlen [2].

Labortest bei Kita-Träger

„In den normalen Durchschnitts-Kindergärten stehen weder die Umsetzung der Orientierungspläne noch das Erarbeiten von Qualitätsstandards auf der Agenda, denn dort hat man mit ganz anderen Problemen zu kämpfen“, schreibt der Chefredakteur der Fachzeitschrift „Kindergarten heute“. Vielmehr bestünde bei Ausbildung und Qualifizierung der Erzieherinnen und Erzieher großer Nachholbedarf, und es stelle sich die Frage, welches Bewusstsein es seitens der Träger für Qualitätsentwicklung gebe.

Bei der Konzept-e für Kindertagesstätten gGmbH in Stuttgart begünstigte der Zufall vor zwei Jahren den Start der Qualitätsentwicklung. In einer der 23 Kitas mit angeschlossener Grundschule dezimierten mehrere Schwangerschaften und eine

Krankheitswelle das Personal drastisch. Die Organisation der Vertretungen gestaltete sich schwierig, weil kein einziger Prozess definiert war und niemand wusste, welche Aufgaben genau erledigt werden müssen – und wie. Gleichzeitig verzeichnete das Unternehmen ein starkes Wachstum, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter war an der Tagesordnung. In dieser Situation bot sich die Chance, Kriterien und Standards für die wichtigsten Abläufe festzulegen. Gleichzeitig musste niemand von der Sinnhaftigkeit dieser Zusatzaufgaben überzeugt werden. Für diese Kita wurden entsprechende Kernprozesse definiert und dem „Labortest“ unterzogen.

Es gab im konkreten Fall Einzel-Supervisionen, durch die neue Erzieherinnen mit dem hauseigenen pädagogischen Konzept (element-i) vertraut gemacht wurden. Gesprächsbedarf besteht, wenn beispielsweise von allen Kindern gleichzeitig Laternen gebastelt werden, die auch noch alle gleich aussehen, denn die Erzieherin hat die Funktion einer Begleiterin und nicht die der Auftraggeberin. „Gespräch“ ist hier wörtlich zu verstehen: Statt Anweisungen zu erteilen, wird die Qualität der konkreten pädagogischen Situation anhand des element-i-Konzepts hinterfragt.

Diese intensive Auseinandersetzung hatte eine hohe Akzeptanz aller Mitarbeiter zur Folge, die Motivation stieg, und auch die Kundenzufriedenheit war exzellent. So ging der „Laborversuch“ in die Umsetzung, und es wurden für alle 23 Kitas Kernprozesse definiert (Bild 1). Sie

© 2011 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Vertriebsm.

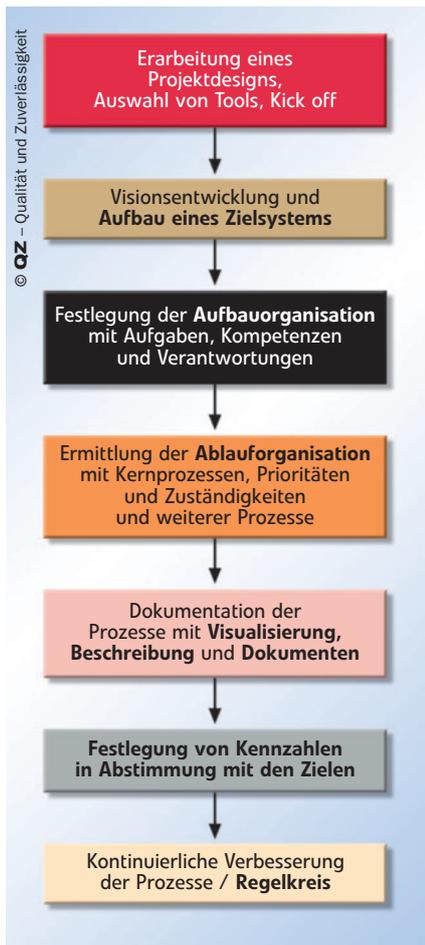


Bild 3. Die wichtigsten Projektschritte zur Implementierung des QM-Systems

bildeten die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Bild 2). Damit das Qualitätsmanagement bei allen 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig implementiert werden konnte, wurden Aufgaben beschrieben und aufgeteilt, Abläufe definiert und organisiert, Zielvereinbarungen getroffen und Kennzahlen festgelegt. Alle entsprechenden Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Dokumentationen stehen im Intranet zur Verfügung (Bild 3).

Nachprüfbarkeit und Kontrolle entscheiden über Erfolg und Misserfolg des gesamten Prozesses. Das Leitungsteam steuert die Qualitätsentwicklung der pädagogischen Arbeit und beurteilt die Zielerreichung. Einmal im Quartal bespricht das Team, wie auf die Auswertung durch das Leitungsteam reagiert werden kann, und es werden neue anzugehende Qualitätsziele beschlossen. Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen und Abläufen, das Hinterfragen des Konzepts sowie Anregungen zu Verbesserungen sind ausdrücklich erwünscht und werden eingefordert. Das

Team hat weitreichende Entscheidungsbe-fugnis, und die allermeisten Entscheidungen werden dort getroffen.

Das pädagogische Handeln hat eine Sonderstellung im Qualitätsmanagement-system der Konzept-e gGmbH. Nicht jede denkbare pädagogische Situation kann mit Kennzahlen versehen werden. Aber die Qualität pädagogischen Handelns wird – wie die aller anderen Geschäftsbereiche auch – mit messbaren Kennzahlen versehen. Ein Qualitätshandbuch beschreibt – zusätzlich zu den Unternehmens- und den pädagogischen Leitzielen – praxisnahe Qualitätsziele für das pädagogische Handeln in fünf Kategorien: Grundlagen, Ausgestaltung, Rahmenbedingungen, Tagesablauf und Kooperationen.

Qualitätsentwicklung als Leitungsaufgabe

Die Qualität in der Tagesbetreuung von Kindern verbessert sich nicht zufällig und erst recht nicht, wenn wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse in das pädagogische Handeln integriert werden sollen. Gezielte und nachhaltige Qualitätsentwicklung ist eine Leitungsaufgabe [4]. Andererseits entwickelt sich die Qualität nur unter folgenden Voraussetzungen nachhaltig:

- Die Mitarbeiter sind am Qualitätsentwicklungsprozess beteiligt.
- Ihre Meinung wird gehört und respektiert.
- Der Prozess setzt an den Wünschen der Mitarbeiter an.
- Er erscheint ihnen deshalb sinnvoll.
- Sie dürfen im Qualitätsentwicklungsprozess ihre Stärken ausleben [1].

Alle Erziehenden erhalten ein Coaching in Qualitätsentwicklungs-, Lern- und psychosozialen Veränderungsprozessen durch sogenannte Praxisbegleiter. Die Vertrauensbasis, die Voraussetzung für jedes Coaching ist, müssen sich die Praxisbegleiter in ihrer Funktion als Führungskraft zunächst erwerben. Sie haben, ebenso wie die pädagogischen Leitungen, eine zehntägige Coaching-Fortbildung erhalten. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen darüber hinaus an umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen in der eigenen element-i-Akademie, beim eigenen invest-in-future-Kongress, in Seminaren und Qualitätswerkstätten teil.

Nach zwei Jahren des Aufbaus sind nun die Grundlagen für ein nachhaltiges Qualitätsmanagement bei der Konzept-e gGmbH gelegt. □