

**Fachtag "Qualitätsentwicklung in Tageseinrichtungen für Kinder"
am 13.06.2003 im Stadtweinhaus Münster**

Veranstalter:

Eltern helfen Eltern e.V., Münster
Der Paritätische Wohlfahrtsverband, Landesverband NRW, Recklinghausen
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Landesverband NRW, Essen

in Zusammenarbeit mit dem
Amt für Kinder, Jugendliche und Familien der Stadt Münster

Vortrag:

**"Hertener Qualitek"
Qualitätsentwicklung und -sicherung
in den kath. Kindertageseinrichtungen der Stadt Herten
auf der Grundlage von SYLQUE
(System der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung sowie
Entgeltberechnung)**

Referentin: Marion Schulte, Diözesancaritasverband Münster e.V.

**Diözesancaritasverband Münster e.V.
Referat Tageseinrichtungen für Kinder
Außenstelle Telgte
Postfach 216
48284 Telgte
Tel.: 02504/922-39
FAX: 02504/922-20
E-mail: schulte@caritas-muenster.de**

www.caritas-muenster.de

1. Zur Entstehungsgeschichte der "Hertener Qualitek"

Anlass für die Entstehung des Projektes "Hertener Qualitek" war im Herbst 1999 die Absicht der Stadt Herten, in der Arbeitsgemeinschaft „Kindergarten“ auf kommunaler Ebene einheitliche Qualitätsstandards für die Arbeit aller Kindertageseinrichtungen in der Stadt Herten anhand des Konzeptes der Integrierten Qualitäts- und Personalentwicklung - kurz "IQUE" genannt - zu entwickeln.

Seitens der katholischen Träger in Herten bestand jedoch die Sorge, dass im Rahmen der Umsetzung dieses Modells der Qualitätsentwicklung wesentliche Aspekte des katholischen Profils - die Berücksichtigung differenzierter Leitbilder verbunden mit der Wertorientierung - unberücksichtigt bleiben würden. Vor diesem Hintergrund richteten die Träger der katholischen Kindertageseinrichtungen in Herten eine Anfrage an den Diözesancaritasverband Münster als zuständigen Spitzenverband, inwieweit von dieser Seite ein alternatives Qualitäts-Management-Modell und die Unterstützung in der praktischen Umsetzung angeboten werden könne. So ist die Idee entstanden, ein eigenes Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln.

Nach einer entsprechenden Planungsphase startete dann im Februar 2000 unter dem Namen "Hertener Qualitek" das Qualitätsmanagement-Projekt, in dessen Rahmen die Träger und MitarbeiterInnen der elf kath. Kindertageseinrichtungen in Herten in Zusammenarbeit mit dem Diözesancaritasverband Münster ein umfassendes Verfahren zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung einführten. Damit wurde ein Prozess eingeleitet, mit dem die beteiligten Kindertageseinrichtungen als Antwort auf die Diskussion um die Qualität in der sozialen Arbeit ihre pädagogische Arbeit - gemäß ihrem katholischen Profil - innovativ weiterentwickeln wollen. Bei der Einführung dieses Qualitätsmanagementsystems stehen im Vordergrund:

- ⇒ Die Wertorientierung, d.h. die Berücksichtigung des kath. Profils bei der Formulierung der Qualitätsstandards.
- ⇒ Die Prozessorientierung, d.h. die Bearbeitung der wichtigsten Kernprozesse.
- ⇒ Die Mitarbeiterorientierung, d.h. die Qualität der Arbeit wird von den Experten bestimmt: den Erzieherinnen und Erziehern mit ihrem fachlichen Know-how. Es sollte ein Qualitäts-Management-System installiert werden, mit dem aus dem Alltagsgeschehen der Kindertageseinrichtung, d.h. von innen heraus, die Qualitätsstandards für die Arbeit in der Einrichtung entwickelt werden.
- ⇒ Der Gedanke der Partizipation, d.h. an diesem Prozess der qualitativen Weiterentwicklung sollen alle, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Träger und Eltern der Kindertageseinrichtungen beteiligt werden.

1.1 SYLQUE als Grundlage für die "Hertener Qualitek"

Im Rahmen des Projektes "Hertener Qualitek" wurde mit einem Qualitäts-Management-System gearbeitet, das im Bereich der Behindertenhilfe entwickelt wurde.

Der Verband katholischer Einrichtungen und Dienste für lern- und geistigbehinderte Menschen e.V. in Freiburg hat ein Qualitätsmanagementsystem für den Bereich der Behindertenhilfe erarbeitet, kurz SYLQUE genannt. SYLQUE steht für **S**ystem der **L**Leistungs- und **Q**ualitätsbeschreibung sowie **E**ntgeltberechnung. Es ist ein an den Ressourcen, den Hilfebedarfen und der Lebenswelt behinderter Menschen orientier-

tes Verfahren zur Einführung eines Qualitäts-Management-Systems in der Behindertenhilfe.

Nachdem sich dieses System in zwei Vorlaufprojekten des Diözesancaritasverbandes Münster im Bereich der Behindertenhilfe - in Frühförderstellen und in Heilpädagogischen Kindertageseinrichtungen - bewährt hatte, wurden in der Vorbereitung des Projektes "Hertener Qualitek" die positiven Erfahrungen und Erkenntnisse mit ergänzenden Bausteinen aus dem Total Quality Management (TQM) auf den Bereich der Jugendhilfe übertragen und für die Umsetzung in Kindertageseinrichtungen im Rahmen des Pilot-Projektes "Hertener Qualitek" erstmals angewendet.

Die Einführung dieses Qualitätsmanagementsystems bedeutet für die Kindertageseinrichtungen, dass ihre Organisation stärker als bisher ziel- und ergebnisorientiert gesteuert wird. Dabei sind die Einrichtungen aufgefordert, ihre Ziele zu formulieren, Qualitätsstandards festzulegen und ihre Arbeit im Soll-Ist-Vergleich zu reflektieren, um eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zu erreichen.

Im Rahmen der „Hertener Qualitek“ wurde ein Qualitäts-Management-System entwickelt, das zum Ziel hat, die Ressourcen und Potentiale der Einrichtung effektiv und zielgerichtet einzusetzen. Dies erfordert ein geplantes, strukturiertes Vorgehen und insbesondere die Beteiligung der Träger und der pädagogischen Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen. Mit diesem Qualitäts-Management-System orientiert an SYLQUE werden die wesentliche Bereiche einer Kindertageseinrichtung unter Qualitätsaspekten in den Blick genommen:

- Einrichtungsbezogene strukturelle Rahmenbedingungen,
- verpflegungs- und versorgungsbezogene Leistungen,
- personenbezogene Leistungen sowie
- Organisation und Management.

Zu den einrichtungsbezogenen strukturellen Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen zählt der Mindestbestand an materiellen und personellen Ressourcen. Sie sind Voraussetzung für die Leistungserbringung in der Kindertageseinrichtung. Die Bereitstellung der Räumlichkeiten, angegliederte Außenanlagen sowie die sachliche / technische Ausstattung gehören hierbei zu den gebäude- und ausstattungsbezogenen Leistungen.

Der personellen Ausstattung wird die Mitarbeiterzahl, die Qualifikation der Beschäftigten sowie die Funktion der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Kindertageseinrichtung zugeordnet.

Zu den verpflegungs- und versorgungsbezogenen Leistungen zählen z.B. die Speise- und Getränkeversorgung, die Einhaltung von Hygieneanforderungen, die Versorgung mit Energie und Wasser, Reinigung, Instandhaltung und Wartung.

Personenbezogene Leistungen sind die direkten Dienstleistungen, die den Kindern und ihren Familien im Sinne des Betreuungs-, Erziehungs- und Bildungsauftrages der Kindertageseinrichtung auf der Grundlage der pädagogischen Konzeption im Lebens- und Erfahrungsraum der Einrichtung zugute kommen.

1.2 TQM als Grundlage für die "Hertener Qualitek"

Und: ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem gemäß Total Quality Management berücksichtigt auch die Bereiche Organisation und Führung bzw. Management der Einrichtung. Dazu gehören u.a. die Formulierung eines Leitbildes und einer Qualitätspolitik, die Festschreibung einer pädagogischen Konzeption sowie die Festlegung einer eindeutigen Organisationsstruktur. Diese ergibt sich in erster Linie aus den gewachsenen Strukturen der Einrichtung. Wesentlich ist dabei die Differenzierung zwischen *Aufbau- und Ablauforganisation*.

Im Rahmen der Aufbauorganisation ist die Zusammenfassung von Einzelaufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Organisations- und Stellenplan wesentlich für die effiziente Zusammenarbeit innerhalb einer Kindertageseinrichtung. Personaleinsatzkonzepte, Vertretungsregelungen und die Festlegung der Verantwortungsbe- reiche sind hierbei wichtige Faktoren, die berücksichtigt werden müssen.

Die Leistungserbringung einer Kindertageseinrichtung erfolgt durch unterschiedliche Arbeitsabläufe, die Kommunikation und Kooperation der Beteiligten innerhalb der Einrichtung voraussetzen. Eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Ablauforgani- sation nimmt innerhalb des SYLQUE-Konzepts die Bearbeitung der Kernprozesse, d.h. die Bearbeitung der wesentlichen Abläufe in der Kindertageseinrichtung ein.

Das SYLQUE-Modell ist stark wert- und prozessorientiert. D.h., ausgehend von der Philosophie der Kindertageseinrichtung, so wie sie im Leitbild jeder einzelnen Ein- richtung festgeschrieben ist, und ausgehend von der einrichtungsspezifischen pädä- gogischen Konzeption, werden die wichtigsten Dienstleistungsprozesse unter Quali- täts Gesichtspunkten in den Blick genommen und systematisch weiterentwickelt und verbessert. Dabei werden die Qualitätsstandards für jeden Kernprozess differenziert nach den Qualitätsdimensionen *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* in gemein- samer Auseinandersetzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Kernprozessbearbeitung erarbeitet und im Qualitätshandbuches für alle verbindlich dokumentiert.

Das Wesentliche an dem SYLQUE-Konzept ist die jedoch die Mitarbeiterorientierung in der Umsetzung des Qualitätsmanagements. Durch unmittelbare Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - der pädagogischen Fachkräfte als Experten der Bildungs- und Erziehungsarbeit - wird deren Bewusstseinsveränderung zu einem neuen Qualitätsverständnis gesichert. Nur so kann ein Qualitäts-Management-Prozess in der Einrichtung gelingen, denn der Erfolg eines solchen Prozesses ist abhän- gig von der Möglichkeit der Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die- sem Prozess.

2. Das Projekt "Hertener Qualitek"

Im Gegensatz zu standardisierten Beobachtungs- und Einschätzskalen zur Fest- stellung von Qualität wurde im Rahmen der "Hertener Qualitek" ein beteiligungs- orientierter Ansatz entwickelt, der eine multiperspektivische Form der Einschätzung und Weiterentwicklung von Qualität durch die Schlüsselpersonen im Bildungs- und Erziehungsgeschehen betont: pädagogische Fachkräfte, Träger, Eltern, Fachbera-

tung und wo immer auch möglich die Kinder werden konsequent an diesem Prozess der Qualitätsentwicklung beteiligt.

Wichtige Voraussetzung für die Durchführung des Projektes war die bewusste Entscheidung jedes Trägers und jeder Leiterin für die Teilnahme an diesem Projekt und die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Leiterin, des Trägers und der Eltern bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements. Somit startete das Projekt "Hertener Qualitek" mit einer hohen Motivation aller Beteiligten, um gemeinsam ein Qualitäts-Management-System zu entwickeln, welches letztendlich besonders den Kindern und deren Familien zugute kommen soll.

Zu Beginn der Projektes wurden folgende Projektziele vorangestellt:

2.1 Projektziele

Die an der „Hertener Qualitek“ beteiligten Kindertageseinrichtungen sollten durch die Projektteilnahme in die Lage versetzt werden:

- Grundaussagen zu Konzeption und Leitbild zu vereinbaren;
- die Leistungen der Kindertageseinrichtung zu beschreiben;
- differenzierte Darstellungen zu Kernprozessen der Einrichtung vorzunehmen;
- ihr Angebot zu verbessern;
- ihr Profil zu schärfen;
- Weiterentwicklung zu gestalten;
- vorhandene Ressourcen zu nutzen;
- sich transparent darzustellen;
- Verantwortlichkeiten verlässlich wahrzunehmen;
- Organisationsabläufe zu optimieren;
- Konfliktsituationen zu minimieren;
- wirtschaftlich effizienter zu handeln;
- anhand des Qualitätshandbuches die eigene Arbeit zu reflektieren und zu überprüfen.

Das Hauptziel lautete:

Jede teilnehmende Kindertageseinrichtung hat nach Abschluss des Projektes die Beschreibung des eigenen Leistungsangebotes und seiner Qualität in einem Qualitätshandbuch dokumentiert.

Für die Umsetzung dieser Projektziele wurde zunächst der Projektverlauf mit einem Projektzeitplan festgelegt.

2.2 Der Projektverlauf

Am Anfang des 1½-jährigen Projektverlaufs stand eine zweitägige Schulungsveranstaltung, um die Qualitätsbeauftragten der elf Kindertageseinrichtungen auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Themen der Schulungsveranstaltung für die Qualitätsbeauftragten waren die Grundlagen des Qualitätsmanagements, verschiedene Modelle von Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Gegenüberstellung sowie die Einführung in die Systematik von SYLQUE.

Danach trafen sich alle Qualitätsbeauftragten in regelmäßigen Abständen zu insgesamt sechs sogenannten Regionaltagen, wo ein fachlicher Austausch über die erarbeiteten Inhalte und die Prozessgestaltung in den einzelnen Kindertageseinrichtungen erfolgte.

Im Rahmen dieser Veranstaltungen greift das Prinzip des „Bench-Marking“, d.h. durch den fachlichen Austausch und aufgrund der inhaltlichen Auseinandersetzung der Qualitätsbeauftragten aus vergleichbaren Kindertageseinrichtungen, der Beteiligung von Referenten und der Begleitung durch die Fachberatung besteht die Möglichkeit des Vergleichs und der Orientierung an den „best practices“.

Zu Beginn des Projektes wurde in den jeweiligen Kindertageseinrichtungen ein Workshop als Informationsveranstaltung für alle Beteiligten: Träger, Leitung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für interessierte Eltern durchgeführt. Ziel dieses Workshops war es, die Transparenz für das Qualitätsmanagementsystem von Anfang an zu gewährleisten.

Im Anschluss an diese Workshops begannen die Qualitätsbeauftragten mit der Schaffung der organisatorischen Strukturen zur Einführung des Qualitätsmanagement-Systems in ihren Kindertageseinrichtungen.

2.3 Projektstruktur

Um den Projektverlauf organisatorisch abzusichern, wurden strukturelle Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Ebenen installiert:

Projektleitung:

Die Gesamtverantwortung, inhaltliche Ausgestaltung, Organisation, Koordination und Steuerung des Projektes hat der Diözesancaritasverband Münster als zuständiger Spitzenverband übernommen. Für die Projektleitung war die für die Region Herten zuständige Fachberaterin verantwortlich.

Begleitgruppe:

Als Steuerungs- und Kontrollgremium wurde eine Begleitgruppe eingerichtet. Diese Begleitgruppe setzte sich zusammen aus der Projektleitung und der Projektkoordination, den Referenten, zwei gewählten Vertreterinnen aus dem Kreis der Qualitätsbeauftragten und einem gewählten Trägervertreter. Im Rahmen der Begleitgruppe wurde regelmäßig der Projektstand reflektiert und offene Fragen geklärt. Die Ergebnisse der teilnehmenden Einrichtungen, der Stand der Bearbeitung der Kernprozesse, Problemstellungen und weitere Vorgehensweise wurden in diesem Gremium gemeinsam beraten und koordiniert.

Regionaltage:

An diesen sechs ganztägigen Treffen nahmen die elf Qualitätsbeauftragten, die Projektleitung und die Referenten teil. Im Rahmen dieser Veranstaltungen wurde regelmäßig der Projektstand in den Einrichtungen reflektiert und offene Fragen zu den Projektinhalten geklärt. Die Kernprozesse wurden gemeinsam bearbeitet und inhaltlich für die Weiterarbeit in den Einrichtungen vorbereitet. Die Qualitätsbeauftragten nahmen somit im Nachgang zu den Regionaltagen eine wichtige Multiplikatorenfunktion für den Transfer der Inhalte in ihre Einrichtungen ein.

Zur Struktur in der Kindertageseinrichtung:

Die Steuerungsgruppe ist das Lenkungsgremium des Qualitäts-Management-Projektes innerhalb der Kindertageseinrichtung. Dieses Gremium setzt sich zusammen aus Trägervertretern, der Leitung der Einrichtung und der Qualitätsbeauftragte. Aufgabe der Steuerungsgruppe ist die Festlegung von Zielen und Rahmenbedingungen für die Einführung des Qualitäts-Management-Systems; diese münden in der Formulierung einer Qualitätspolitik. Innerhalb der Steuerungsgruppe wird eine einrichtungsspezifische Strategie zur Vorbereitung und Umsetzung des Qualitäts-Management-Prozesses sowie zur Sicherung der Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt.

Die Projektgruppe setzt sich zusammen aus der Leitung der Einrichtung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Qualitätsbeauftragten und interessierten Eltern. Im Rahmen der Projektgruppe erfolgt insbesondere die Bearbeitung der Kernprozesse und die Bestimmung der Qualität der Dienstleistungserbringung. Die Zusammensetzung der Projektgruppe erfolgt unter Berücksichtigung der Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und interessierter Eltern bei der Festlegung und Gestaltung abgeschlossener Arbeitsinhalte zum Thema Qualität. In diesem Rahmen bietet sich den pädagogischen Fachkräften die Gelegenheit, ihre Arbeit zu reflektieren und ihre Inhalte und Vorstellungen in Abstimmung mit den Eltern in den Prozess einzubringen.

Qualität ist nicht allein Aufgabe von Qualitätsmanagement-Experten, sondern die pädagogischen Fachkräfte sind die Experten im Erziehungs- und Bildungsgeschehen in der Einrichtung. Erst mit deren Beteiligung lässt sich ein Qualitäts-Management-System dauerhaft in der Kindertageseinrichtung verankern. Diese Vorgehensweise bewirkt neben der Akzeptanz auch eine Identifizierung mit dem Qualitätsprozess. Partizipation und Freiräume in der Gestaltung der pädagogischen Arbeit fördern die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und: Der Grad der Zufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte wirkt sich unmittelbar auf das Handeln in der Kindertageseinrichtung und somit auch auf die Zufriedenheit der Kinder und ihrer Familien aus.

2.4 Die Rolle des Qualitätsbeauftragten

Die Qualitätsbeauftragte nimmt im Rahmen der Einführung eines Qualitäts-Management-Systems eine zentrale Rolle ein. Sie ist verantwortlich für die Umsetzung und Implementierung des Qualitäts-Management-Systems in der Einrichtung. Zu ihren Aufgaben gehören:

- die Entwicklung des Qualitätsbewusstseins im Team;
- die Planung, Überwachung und Koordination des Projektverlaufes;
- die Vorbereitung und Herbeiführung von Entscheidungen und
- die Dokumentation und Berichterstattung der Ergebnisse im Qualitätshandbuch, insbesondere die Dokumentation der Ergebnisse aus der Kernprozessbearbeitung mit der Qualitätsbestimmung nach Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

3. Die Kernprozessbearbeitung

Das SYLQUE-Modell ist stark prozessorientiert. In diesem Sinne bedeutet Qualitätsmanagement die Hinwendung vom "WAS" zum "WIE". D.h., die wesentlichen Abläufe in einer Kindertageseinrichtung - SYLQUE definiert diese als Kernprozesse - werden unter Qualitätsaspekten intensiv in den Blick genommen.

Zunächst stellt sich die Frage: Was ist ein Kernprozess?

Kernprozesse sind diejenigen Abläufe bzw. Dienstleistungen, die für den Erfolg einer Kindertageseinrichtung von zentraler Bedeutung sind. D.h., Kernprozesse sind Leistungen, die in erheblichem Maße zur Zufriedenheit der Kinder und ihrer Familien beitragen. Da den Kernprozessen beim Erfolg einer Kindertageseinrichtung erhebliche Bedeutung zukommt, ist es entscheidend, diese Prozesse zu identifizieren.

Im Rahmen der "Hertener Qualitek" wurden insgesamt sechs Kernprozesse, die für die Arbeit in einer Kindertageseinrichtung von zentraler Bedeutung sind, festgelegt und bearbeitet:

1. Eingewöhnung
2. Planung der pädagogischen Arbeit
3. Pädagogisches Handeln
4. Zusammenarbeit mit den Eltern
5. Zusammenarbeit mit der Gemeinde / Vernetzung
6. Beschwerdemanagement

Weitere Kernprozesse können z.B. sein: Aufnahmeverfahren, Über-Mittag-Betreuung, Öffentlichkeitsarbeit etc.

Die Kernprozesse werden im Rahmen des Qualitätshandbuches der Kindertageseinrichtung als Verfahren dokumentiert. Die wesentlichen Abläufe werden transparent dargestellt. Somit wird die Dienstleistungserbringung der Kindertageseinrichtung messbar und auf dieser Grundlage kann die Leistung der Einrichtung kontinuierlich im Sinne der Kundenzufriedenheit verbessert werden.

Eine Kindertageseinrichtung setzt sich aus einem Netzwerk von Prozessen zusammen. Wesentlich für das Funktionieren des Netzwerkes ist, dass die Kernprozesse und deren Schnittstellen analysiert und beschrieben werden und dass Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für jeden Prozess eindeutig geregelt sind.

Bei der Bearbeitung der Kernprozesse und Dokumentation im Qualitätshandbuch kommen mit der Umsetzung des SYLQUE-Modells vier Werkzeuge zum Einsatz, die auch in der "Hertener Qualitek" eingesetzt wurden:

- die Verwendung von Flussdiagrammen;
- die Beschreibung der Kernprozesse anhand der Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität;
- der Einsatz einer Verantwortungsmatrix pro Kernprozess und
- die Formulierung von Prüfkriterien.

3.1 Flussdiagramm

Flussdiagramme eignen sich für die bildliche Darstellung der Arbeit in der Kindertageseinrichtung im Überblick, d.h. der Ablauf eines Kernprozesses wird strukturiert und auf einem Blick nachvollziehbar. Der klare Aufbau eines Prozesses bzw. die einzelnen Prozessschritte werden anhand von Symbolen dargestellt. Pro Kernprozess wurde im Rahmen der "Hertener Qualitek" ein Flussdiagramm erstellt.

Ausgehend von der Strukturierung bzw. Darstellung des gesamten Kernprozesses anhand des Flussdiagramms erfolgt die chronologische Beschreibung der Prozessschritte und Festlegung der Qualitätskriterien nach Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

3.2 Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

Für die Bestimmung der gültigen Qualitätsmerkmale für jeden Kernprozess und für die Beschreibung der Kernprozesse wird im Rahmen des SYLQUE-Modells der aus der medizinischen Versorgung stammende Ansatz von Avedis Donabedian verwendet. Donabedian gliedert den Qualitätsbegriff in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität.

Dieses Modell ist insbesondere für die Bestimmung von Dienstleistungsqualität und somit auch für die Bestimmung der Qualität der Leistungserbringung von Kindertageseinrichtungen brauchbar, da dieses Modell insbesondere die Prozesshaftigkeit in der Umsetzung des Leistungsangebotes berücksichtigt.

Unter Struktur sind dabei die organisationsbezogenen Rahmenbedingungen in der Einrichtung zu verstehen, z.B. gesetzliche Grundlagen, räumliche und technische / sachliche Ausstattung, Personal. Diese Rahmenbedingungen sind zeitliche relativ konstante Merkmale der Einrichtung.

Die Strukturqualität einer Kindertageseinrichtung lässt sich mit der Frage "Was brauchen wir für unsere Arbeit?" ermitteln. Die Qualitätsaussagen berücksichtigen eine bedarfs- und leistungsgerechte Ausstattung für die pädagogische Arbeit in der Kindertageseinrichtung.

Unter Prozess wird die Beschreibung der Arbeitsabläufe für die Leistungserbringung verstanden. Dazu gehört die Analyse der Aktivitäten bzw. Handlungen zum Erreichen der vorgegebenen Leistungen sowie die Beschreibung der Art und Weise, wie die Leistung erbracht wird. Die Prozessqualität lässt sich mit der Frage "Machen wir die Dinge richtig?" ermitteln.

In der Qualitätsaussage kommt ein hohes fachliches Know-how der pädagogischen Fachkräfte zum Ausdruck. Mit dem Ergebnis wird das Resultat der wesentlichen Arbeitsabläufe beschrieben. Das erzielte Ergebnis und schließlich die Auswirkung der erbrachten Dienstleistung werden näher in den Blick genommen und dokumentiert.

Die Ergebnisqualität lässt sich mit der Frage "Machen wir die richtigen Dinge?" ermitteln. In der Qualitätsaussage kommt ein hoher Nutzen für die Leistungsberechtigten, die Kinder und ihre Familien, zum Ausdruck.

Die Kernprozessbearbeitung anhand der Kriterien Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität erfolgt ausgehend vom Ist-Stand in der Kindertageseinrichtung.

Die Bearbeitung dieser wesentlichen Arbeitsschwerpunkte in den Regionaltagen und in den Projektgruppen der Kindertageseinrichtungen führt während der Projektphase zu einer ständigen Auseinandersetzung über die bisherige Qualität der Leistungserbringung und im konstruktiven Austausch zur Festlegung der gemeinsam getragenen Qualitätsbeurteilung und -definition, die mit der Soll-Beschreibung im Qualitätshandbuch für alle Beteiligten verbindlich dokumentiert wird.

Mit der Einführung des Qualitäts-Management-Systems sind die Beteiligten an der Dienstleistungserbringung aufgefordert, die bisherigen Arbeitsabläufe zu analysieren, zu reflektieren und kontinuierlich unter Qualitätsaspekten zu modifizieren, so dass der Qualitäts-Management-Prozess in der Kindertageseinrichtung initiiert und kontinuierlich im Sinne der Kundenzufriedenheit und Qualitätsverbesserung weitergeführt werden kann.

Wichtige Voraussetzung für die Umsetzung des Qualitäts-Management-Systems in der Kindertageseinrichtung ist die Motivation und Beteiligung der pädagogischen Fachkräfte. Die klare Regelung von Zuständigkeiten und die Übertragung von Verantwortlichkeiten tragen zu einem hohen Maße dazu bei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich engagiert am Qualitätsmanagementprozess und an der qualitativen Dienstleistungserbringung beteiligen.

3.3 Verantwortungsmatrix

In Anlehnung an die übersichtliche Kernprozessdarstellung im Flussdiagramm wird eine Verantwortungsmatrix erstellt, in der für jeden Arbeitsschritt in einem Kernprozess die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgelegt wird. Somit wird der effektive Ablauf der Dienstleistungserbringung gesichert und Doppelungen in der Ausführung der Arbeitsabläufe vermieden. Der Grad der Verbindlichkeit arbeitsteiliger Prozesse und die Orientierung für die pädagogischen Fachkräfte in den täglichen Abläufen wird durch die Übertragung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erhöht.

Um nach der Formulierung der Qualitätsstandards den Soll-Ist-Vergleich zwischen Zielsetzung und Ergebnis der Leistungserbringung zu ermöglichen, wurden im Rahmen der Hertener Qualitek Prüffragen installiert.

3.4 Prüfkriterien

Zu jedem Arbeitsschritt, der unter den Qualitätskriterien Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität im Kernprozess beschrieben wird, werden Prüffragen formuliert und dokumentiert. Mit den Prüfkriterien kann die Ausprägung der jeweiligen Qualitätsmerkmale messbar gemacht werden und der Zielerreichungsgrad überprüft werden. Mit diesem Instrument wird ein kontinuierlicher Qualitätszirkel installiert, indem regelmäßig unter Zuhilfenahme der Prüffragen die Qualität der erbrachten Dienstleistung reflektiert und somit eine weitere Optimierung der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen möglich wird.

Im Rahmen der "Hertener Qualitek" wurde die Bearbeitung der festgelegten Kernprozesse einheitlich nach diesem Verfahren, d.h. mit dem Einsatz der Werkzeuge Flussdiagramm, Beschreibung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, Verantwortungsmatrix und Prüfkriterien umgesetzt. Jeder Kernprozess wurde nach Fertigstellung von dem Träger und der Einrichtungsleitung geprüft und freigegeben und anschließend im Qualitätshandbuch dokumentiert.

4. Das Qualitätshandbuch

Das Qualitätshandbuch ist das Kernstück des Qualitätsmanagement-Systems orientiert an SYLQUE. Das Leistungsangebot der Kindertageseinrichtung wird mit dem Qualitätshandbuch nach innen und in Teilbereichen nach außen transparent gemacht. Diese Qualitäts-Management-Dokumentation ist aber auch die Basis für Korrekturen und dient der weiteren Optimierung der Arbeit der Kindertageseinrichtung. Das Qualitätshandbuch trifft Aussagen:

- zu den Zielen des Qualitätshandbuches;
- zur Geschichte, zum Auftrag und zum Organisationsaufbau der Einrichtung;
- zur Qualitätspolitik, d.h. der Träger formuliert die umfassenden Absichten und Zielsetzungen der Kindertageseinrichtung, die mit dem Qualitäts-Management-System verfolgt werden;
- zum Leitbild und zur Konzeption der Einrichtung;
- zu den Kernprozessen mit den entsprechenden Flussdiagrammen, der Beschreibung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, den Verantwortungsmatrixen und Prüfkriterien;
- zu den geltenden Unterlagen, d.h. in der Anlage werden die aktuellen Formulare und Arbeitshilfen (z.B. Betreuungsvertrag, Beobachtungsbogen etc) sowie Checklisten hinterlegt.

Das Qualitätshandbuch dient als Orientierungsrahmen für die Arbeit, indem zentrale Bestandteile verbindlich geregelt sind. Es dient als Leitfaden und Orientierungshilfe für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher nehmen die zentralen Abläufe, die Kernprozesse, den Hauptteil der Qualitäts-Management-Dokumentation ein. Die Kernprozesse stehen im unmittelbaren Bezug zur Arbeit mit den Kindern und ihren Familien.

Eine angemessene Dokumentation kann einerseits die Qualität der Arbeit belegen, andererseits dient sie als Ausgangspunkt für die Messung, Beurteilung und Verbesserung der Leistungen.

Es ist wichtig, dass Qualitätshandbuch stets als Arbeitsgrundlage zu betrachten. Das Handbuch sollte daher in jedem relevanten Arbeitsbereich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich sein und in entsprechender Anzahl bereitgestellt werden.

Das Qualitätshandbuch nützt der Kindertageseinrichtung nicht erst als fertiggestelltes Gesamtwerk. Bereits der Prozess der Erstellung des Handbuches unterstützt die Auseinandersetzung aller Beteiligten mit der Qualität des Leistungsangebotes der Kindertageseinrichtung.

Nach der kontinuierlichen Arbeit der Einrichtungen an der Erstellung des Qualitätshandbuches kann dieses mit dem Abschluss der Projektes „Hertener Qualitek“ nicht als fertig betrachtet werden. Auch in Zukunft müssen je nach aktuellen Themen und Erfordernissen (z.B. aufgrund der derzeitigen Diskussion um die Bildungsvereinbarung oder sich verändernde gesellschaftliche Bedingungen) immer wieder neue Qualitätsgesichtspunkte für die Arbeit der Kindertageseinrichtung hinzukommen und bestehende Qualitätsaussagen modifiziert werden.

Der Prozess der regelmäßigen Überprüfung des Alltags im Betreuungs-, Erziehungs- und Bildungsgeschehen anhand festgelegter Prüfkriterien und die fortlaufende Ergänzung und Aktualisierung des Qualitätshandbuches dienen der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit in der Kindertageseinrichtung.

Durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Leistungen sowie Formen der Überprüfung und ständigen Weiterentwicklung des Qualitäts-Management-Systems entstehen sowohl beim Träger der Kindertageseinrichtung als auch bei den Eltern der Kinder Vertrauen in die Arbeit der Einrichtung. Die Interessenpartner wissen, was sich „hinter den Kulissen“ der Einrichtung „abspielt“ und welche Maßnahmen die Qualität der Arbeit gewährleisten.

Auch nach Abschluss des Projektes im April 2002 ist die „Hertener Qualitek“ auf dem Weg. Es geht weiter, mit der Bearbeitung neuer Kernprozesse, weiteren Treffen der Qualitätsbeauftragten und der Initiierung neuer QM-Projekte.

Zu Beginn der Hertener Qualitek hat es zu erwartende Anfangsschwierigkeiten gegeben, die Leiterinnen in den Einrichtungen mussten Überzeugungsarbeit leisten. Es ist - und auch das steht außer Frage - für die Teams eine Mehrbelastung. Aber die Ergebnisse der Hertener Qualitek haben gezeigt: es ist ein lohnenswerter Weg.

Es sei noch einmal daran erinnert, wem ein Qualitäts-Management-System dienlich sein soll: selbstverständlich den Kindern und ihren Familien, aber natürlich auch den Trägern und Einrichtungen und insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems reichen formale Vorgaben nicht aus, sondern es muss von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert, mitgestaltet und gelebt werden.

Qualitätsmanagement ist nie als ein abgeschlossenes Projekt mit einem festen Anfangs- und Endtermin zu verstehen, sondern als ein fließender Prozess, in dem es darum geht, die Qualität in den Mittelpunkt zu stellen. Die Weiterentwicklung ihres einrichtungsspezifischen Qualitäts-Management-Systems sollten die Kindertageseinrichtungen stets vor dem Hintergrund ihrer Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsaufgaben gestalten und dabei die Kinder und ihre Familien im Vordergrund sehen. Nur mit dieser Sichtweise lässt sich langfristig **mit Qualität Zukunft gestalten**.

Marion Schulte
(Diplom-Pädagogin)