

# Kita-Qualität im Team gestalten

Wege und Methoden für ein  
maßgeschneidertes QM mit  
dem pragma-indikatoren-modell®

Michael Schrader

1. Auflage 2019

Carl Link

**Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-556-07385-8

[www.wolterskluwer.de](http://www.wolterskluwer.de)  
[www.kita-aktuell.de](http://www.kita-aktuell.de)

Alle Rechte vorbehalten.

© 2019 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Verlag und Autor übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

Umschlagkonzeption: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg-Kirrberg

 Umschlagbild: © Rawpixel.com/Adobe Stock

Satz: Innodata Inc. Noida, Indien

Druck und Weiterverarbeitung: Williams Lea & Tag GmbH, München

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>■ ■ ■ 1 Warum ist Qualitätsentwicklung nötig und sinnvoll?</b> .....	19
1.1 Gesetzliche Vorgaben für Qualitätsmanagement des Systems Kita .....	19
1.2 Eigenschaften und Merkmale der Dienstleistung Bildung, Erziehung und Betreuung .....	22
1.2.1 Dienstleistung Bildung, Erziehung und Betreuung als Vertrauensgut .....	23
1.2.2 Keine Qualität ohne die Koproduktion mit den Kindern und den Eltern .....	24
1.2.3 Individuelle Ausrichtung und situativ flexible Erbringung der Dienstleistung Kita .....	25
1.2.4 Fachkräfte als Schlüssel zur Qualität der Dienstleistung Kita .....	26
1.2.5 Der Kleinbetrieb Kita im System Kita .....	27
1.2.6 Organisationsverantwortung des Trägers für die Qualität der Dienstleistung Kita .....	29
1.3 Anforderungen an das Qualitätsmanagement für Kindertageseinrichtungen .....	29
1.4 Drei Praxisbeispiele aus dem Kita-Alltag .....	31
<b>2 Das pragma-indikatoren-modell® im Überblick</b> .....	51
2.1 Einordnung, Kernpunkte und Merkmale .....	51
2.2 Grund- und Aufbauvariante, externe Qualitätsüberprüfung ...	54
2.3 Systematik und Darstellung »guter Arbeit« im pragma-indikatoren-modell® .....	58
2.3.1 Systematik »guter Arbeit«: Kernprozesse und Indikatoren .....	59
2.3.2 Darstellung »guter Arbeit«: Indikatoren und Qualitätskriterien .....	66
2.3.3 Sechs Gründe für die Systematik und Darstellung »guter Arbeit« in pädagogischen Kernprozessen, Indikatoren und Qualitätskriterien .....	71

<b>3 Wie führt man ein Qualitätsmanagementsystem ein und wie gestaltet man die Qualitätsentwicklung?</b> .....	77
3.1 Phase 1 der Implementierung: Trägerbezogene Erarbeitung der Systematik und Darstellung »guter Arbeit«.....	79
3.1.1 Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter....	80
3.1.2 Gestaltungsaufgaben und Mitwirkung des Trägers....	83
3.1.3 Leitung und Moderation der Projektgruppe QM .....	86
3.2 Phase 2 der Implementierung: Einführung des Qualitätsentwicklungskreislaufs zur Reflexion und Weiterentwicklung »guter Arbeit« .....	89
3.2.1 Vor der Bewertung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter »ins Boot holen« .....	89
3.2.2 Bewertungsergebnisse im Überblick (Befragungsergebnisse) .....	95
3.2.3 Reflexion und Weiterentwicklung »guter Arbeit«.....	109
3.2.3.1 Schlüsselrolle der Leitung.....	110
3.2.3.2 Qualitätsentwicklung mit dem Team: drei typische Grundmuster .....	121
3.2.3.3 Entwicklungsvorhaben beschließen, planen und umsetzen .....	131
3.2.3.4 Verantwortung und Aufgaben des Trägers: Einrichtungsübergreifender Qualitätszirkel und Begleitung der einzelnen Einrichtungen .....	140
3.2.3.5 QM im Alltag: Arbeiten mit dem Handbuch.....	148
3.3 Integration von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung....	153
<b>4 Welchen Nutzen haben externe Qualitätsüberprüfungen?</b> .....	167
4.1 Gründe für die Durchführung externer Qualitätsüberprüfungen.....	169
4.2 Audits und deren Prüfauftrag.....	170
4.3 Auditierung des pragma-indikatoren-modells® .....	172
4.4 Interner Nutzen externer Qualitätsüberprüfung.....	178
4.5 Umsetzung der Anforderungen des BETA-Gütesiegels an die Darstellung »guter Arbeit« mit dem pragma-indikatoren-modell® .....	180
4.6 Aussagekraft von Gütesiegeln.....	189

<b>5 Wie stellt man Kontinuität in der Qualitätsentwicklung her?</b> .....	193
5.1 Ausgangssituation: Kontrolle versus Autonomie, beschleunigter Wandel, unzureichende Personalausstattung .....	193
5.2 Wie entwickelt man Formen kooperativer organisatorischer und fachlicher Steuerung im System Kita? .....	196
5.3 Wie viel Zeit wird für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung benötigt? .....	200
5.4 Ausblick .....	209
<b>Biografische Anmerkungen</b> .....	215
<b>Danksagung</b> .....	219
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	221
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	223
<b>Anhang</b> .....	227
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	297



## Vorwort ■■■

Mit Qualitätsentwicklung tut sich die Kinder- und Jugendhilfe nicht nur im Bereich der Kindertageseinrichtungen, sondern auch in anderen Handlungsfeldern schwer. Es existiert eine eigentümliche Divergenz zwischen fachlicher Selbstverständlichkeit einerseits sowie Zurückhaltung und teilweise Skepsis der Praxisakteure gegenüber Qualitätsmanagement andererseits. Niemand kann und wird sich der Anforderung entziehen können, »gute Arbeit« zu leisten und das Entstehen »guter Arbeit« nicht dem Zufall zu überlassen, sondern gezielt die Rahmenbedingungen und das Handeln der Fachkräfte so zu beeinflussen, dass Qualität systematisch herausgefordert wird. Der Qualitätsanspruch ist zentraler Bestandteil der Professionalität sozialpädagogischen Handelns. Andererseits stößt man jedoch vielfach auf eine bemerkenswerte Zurückhaltung, wenn Fachkräfte mit der Zumutung konfrontiert werden, in der Einrichtung Qualitätsmanagement zu installieren und dieses kontinuierlich zu betreiben. Dann trifft man auf Äußerungen wie: »Na ja, mag ja irgendwie ok sein, aber wie sollen wir das machen – wir haben ja auch so genug zu tun«. Oder eher ablehnend: »Geh mir weg mit dem ganzen Formalkram: mit Formularen, Handbüchern, Checklisten – hilft im Alltag wenig, ist bürokratisiert, hält uns von der eigentlichen Arbeit am Kind ab.« Neutral und eher harmlos formuliert – in Abwandlung einer Sentenz von Karl Valentin (der das auf die Kunst bezog): »Qualität ist schön, macht aber Arbeit«!

Nun wird man nicht leugnen können, dass jegliche Form systematischer Qualitätsentwicklung mit Aufwand verbunden ist. Ohne ein gewisses Maß an Mühe und ohne zeitlichen (und intellektuellen) Aufwand wird man keine funktionierende Qualitätsentwicklung in die Einrichtung bekommen. Damit Träger, Leitung und Fachkräfte den markanten Eindruck erhalten, dass sich dieser Aufwand lohnt, dass also Produktives für die Arbeit mit den Kindern dabei herauskommt und dass vor allem das Verhältnis von Aufwand und Nutzen als tragfähig empfunden wird, werden pragmatische Verfahrensmodelle benötigt. Pragmatisch und damit motivationsfördernd für die Beteiligten bedeutet: im Alltag mit begrenztem Aufwand handhabbar, von den Beteiligten als für ihr Handeln sinnhaft erlebt, aber auch die reflexive Distanz zum Alltagshandeln als Bedingung für eine fachliche Weiterentwicklung ermöglichend und herausfordernd. Wenn Fachkräfte Qualitätsmanagement als »sinn-plausibel« erleben, weil sie in den Verfahrensweisen den fachlichen Gehalt ihrer Arbeit wiedererkennen und sich einen praktischen Nutzen für ihr professionelles Handeln erschließen,

## Vorwort

werden sie sich möglicherweise besser zum Durchhalten bei den Mühen der Qualitätsentwicklung motivieren können.

Das vorliegende Buch von Michael Schrader verfolgt genau diese Absicht: Es möchte zu aktiver Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen ermutigen und motivieren, indem er

- den Sinn von Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen verdeutlicht,
- methodische Orientierungen für ein »sinnhaftes«, auf den Alltag von Kindertageseinrichtungen bezogenes Verfahren entfaltet, das reflexiv und auf kontinuierliche Zeiträume ausgerichtet ist sowie die zentralen pädagogischen Prozesse einbezieht, und
- die Rahmenbedingungen anspricht, die zur Einführung und Aufrechterhaltung eines solchen Verfahrens der Qualitätsentwicklung im Alltag der Einrichtungen förderlich sind.

In Kapitel 1.3 dieses Buches formuliert und begründet Michael Schrader Anforderungen an ein produktives Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. An diesen Anforderungen richtet er sein hier vorgestelltes »pragma-indikatoren-modell« aus. Es ist ein auf die Erzeugung von Anlässen zur fachlichen und organisationalen Reflexion ausgerichtetes Vorgehen, das in zweifacher Weise »pragmatisch« konturiert ist: zum einen rein äußerlich, denn es ist erarbeitet und umgesetzt worden in dem von ihm und seiner Frau und Kollegin Gabriele Dahle gemeinsam aufgebauten kleinen Beratungsunternehmen, das das Etikett des »Pragmatischen« im Firmenschild trägt (»pragma GmbH«), aber zum anderen – und darauf kommt es eigentlich an – ist es entwickelt und »getestet« worden in vielfältigen Beratungsk Kooperationen mit Trägern, Einrichtungen, Leitungspersonen und Fachkräften in der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern im Alter bis zu sechs Jahren. Dies lässt die Hoffnungen als begründet erscheinen, dass die anfangs angesprochene Divergenz zwischen proklamatorischer Selbstverständlichkeit und realer Skepsis gegenüber Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen mit dem »pragma-indikatoren-modell« zwar sicherlich nicht zum Verschwinden gebracht werden kann – die Spannung bleibt im Grundsatz immer erhalten –, aber doch merklich in Grenzen gehalten werden könnte.

Nun könnte man einwenden: Wir haben für die Kindertageseinrichtungen doch schon genug Verfahren und Modelle für Qualitätsentwicklung – warum brauchen wir noch eines dazu? Sicherlich existieren bereits einige Vorschläge und Konzepte, und einige mögen in begrenztem Umfang

in Einrichtungen erfolgreich angewandt werden. Aber so lange die angesprochene Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit noch so groß und markant erscheint, ist jede Bemühung zur Verkleinerung dieser Lücke zu begrüßen. Das hier vorgestellte »pragma-indikatoren-modell« bietet Perspektiven zur Verkleinerung dieser Lücke – als ein auf das Handlungsfeld »Kindertageseinrichtungen« bezogenes, pragmatisches, reflexives Verfahren zur Qualitätsentwicklung, das das Thema »Qualität« nicht, wie in anderen Verfahren, der Gefahr einer Bürokratisierung aussetzt, sondern Qualitätsentwicklung als Modus von professionellem Handeln und professioneller Reflexion in Kindertageseinrichtungen implementieren will. Es wäre erfreulich, wenn sich Praxisakteure in Kindertageseinrichtungen durch dieses Buch motiviert und unterstützt fühlen, diese Gedanken aufzugreifen und sie als Impuls für eine fachlich produktive Praxis des Qualitätsmanagements zu nehmen.

Dortmund/Münster, Januar 2019

*Prof. Dr. Joachim Merchel*  
(*Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen*)



## Einleitung

Die Anfänge der Beschäftigung mit Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft liegen in der ersten Hälfte der 90er Jahre und waren mit der Hoffnung verknüpft, »soziale (Leistungen) effizienter und gleichzeitig auch besser gestalten zu können« (Dahle 2014, S. 2). In der zweiten Hälfte der 90er Jahre erreichte das Thema die soziale Arbeit (Merchel 2010) und damit auch den Elementarbereich, also Tageseinrichtungen für Kinder. Das achte Sozialgesetzbuch (SGB VIII) hat in mehreren Schritten das Thema Qualitätsmanagement aufgenommen und zuletzt 2012 in den §§ 74, 79 und 79a<sup>1</sup> weiter konkretisiert und verbindlicher festgeschrieben (Merchel 2013). Für Einrichtungen der Jugendhilfe gilt nunmehr die »Beachtung der Grundsätze und Maßstäbe der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung« (§ 74 Abs. 1 Nr. 1 SGB VIII). Die öffentlichen Träger der Jugendhilfe »sollen gewährleisten, dass zur Erfüllung der Aufgaben [...] eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung nach § 79a erfolgt« (§ 79 Abs. 2) und »Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung« (§ 79a) von den Einrichtungen entwickelt, angewandt und regelmäßig überprüft werden.

Diese im Gesetz formulierten Anforderungen gelten für alle Einrichtungen der Jugendhilfe, also auch für Tageseinrichtungen für Kinder. Da die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern Angelegenheit der Länder sind, haben diese in ihren jeweiligen landesspezifischen Ausführungsgesetzen und/oder -bestimmungen für den Elementarbereich diese Anforderungen übernommen. So heißt es beispielsweise im § 11 des Kinderbildungsgesetzes (KiBiz) für Nordrhein-Westfalen: »Qualitätsentwicklungsmaßnahmen werden von den Trägern der Kindertageseinrichtungen in eigener Verantwortung durchgeführt. [...] (Dazu gehört auch) eine Darstellung über die Durchführung des Qualitätsentwicklungsprozesses in der Kindertageseinrichtung.« In Baden-Württemberg gibt der Orientierungsplan für Bildung und Erziehung vor, dass »Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung [...] Merkmale eines ›guten‹ Kindergartens« sind (Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg 2015, S. 88). Diesen landesspezifischen Bestimmungen ist in fast allen Bundesländern gemein, dass sie die eher allgemeinen Vorgaben des SGB VIII übernehmen

---

1. Der vollständige Wortlaut der drei Paragraphen ist im Anhang 1 abgedruckt.

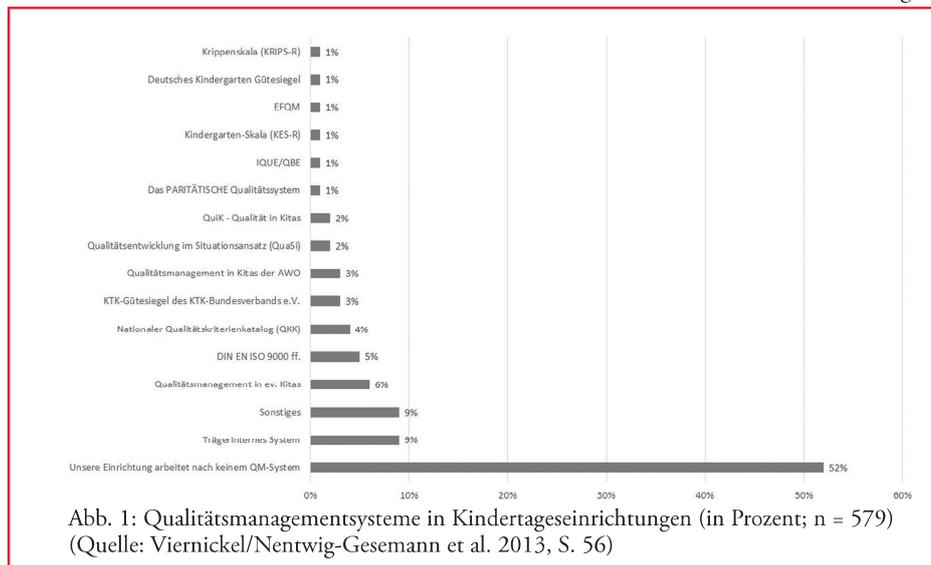
## Einleitung

und den Trägern damit die Verantwortung für die konkrete Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems übertragen<sup>2</sup>.

Diese Ausgangssituation hat in den letzten 15 Jahren dazu geführt, dass eine Vielzahl von Qualitätsmanagementkonzepten mit zum Teil sehr unterschiedlichen Schwerpunkten und Vorgehensweisen für den Elementarbereich entwickelt worden sind (Esch/Klaudy/Micheel/Stöbe-Blossey 2006; Merchel 2013). Da es in der Sozialwirtschaft Anfang der 90er Jahre noch kein Qualitätsmanagement gab, musste etwas Neues entwickelt werden. Dabei wurden beispielsweise mit der DIN EN ISO 9000 ff. Ansätze aus der industriellen Produktion auf den Elementarbereich übertragen (Schrader 2011, S. 7; Stöbe-Blossey 2011, S. 377), aber auch – wie mit dem Nationalen Qualitätskriterienkatalog (Tietze/Viernickel 2016) – neue, fachlich ausgerichtete, Konzepte entwickelt. Im Jahre 2012 arbeitete knapp die Hälfte – genau 48 % – der Kindertageseinrichtungen in Deutschland mit einem Qualitätsmanagementsystem (Viernickel/Nentwig-Gesemann et al. 2013, S. 56). Diese Daten wurden im Rahmen einer repräsentativen Studie erhoben, die insgesamt 14 verschiedene Qualitätsmanagementsysteme benennt (ebd., siehe Abb. 1). Zum Zeitpunkt der Erhebung gaben je 9 % der befragten Einrichtungen an, über ein »Trägerinternes System« bzw. ein »Sonstiges« QM zu verfügen. 5 % der Einrichtungen setzten zu diesem Zeitpunkt die DIN EN ISO 9000 ff. und 4 % den Nationalen Kriterienkatalog (QKK) um.

---

2. Abweichend hiervon sind im Land Berlin die Tageseinrichtungen für Kinder verpflichtet, sich alle fünf Jahre einer externen Evaluation hinsichtlich der Umsetzung des Berliner Bildungsprogramms zu unterziehen. Näheres hierzu auf der Website des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung: <http://www.beki-qualitaet.de/index.php/externe-evaluation/faq.html>.



Die aktuell in den Kitas praktizierten Qualitätsmanagementsysteme weisen große Unterschiede auf. Altgeld/Stöbe-Blossey (2009) unterscheiden in Anlehnung an Esch et al. (2006) vier Konzepttypen: **Allgemeine Steuerungsverfahren** definieren Mindestanforderungen an fachliche Standards und könn(t)en im Zusammenhang mit der Erteilung der Betriebserlaubnis eingesetzt werden. Sie ordnen die Kindergarten-Skala (Tietze 2001) diesem Konzepttyp zu. **Konzeptgebundene Verfahren** dienen ebenfalls der »politisch-administrativen Steuerung« (Altgeld/Stöbe-Blossey 2009, S. 9). Bei diesen Konzepten geht es darum, die »Förderung und Sicherung der Umsetzung spezifischer Konzepte« (ebd.) durchzusetzen und zu garantieren. Ein Beispiel für ein solches Konzept sind die Familienzentren in NRW (<http://www.familienzentrum.nrw.de/>), bei denen die Vergabe der entsprechenden Zuschüsse an eine Zertifizierung gebunden ist, mit welcher die Umsetzung der Anforderungen an ein Familienzentrum überprüft wird. Bei diesen beiden Verfahren geht es um die externe Steuerung vorgegebener Qualitätsaspekte in einer Kita.

Demgegenüber stehen Verfahren, bei denen es um die interne Qualitätsentwicklung geht. Diese werden auch als Organisationsentwicklungsverfahren bezeichnet (Altgeld/Stöbe-Blossey 2009, S. 11). Esch et al. (2006) unterscheiden normierte und fachspezifische Organisationsentwicklungsverfahren. Zu den **normierten Organisationsentwicklungsverfahren** zählen z.B. die DIN EN ISO 9000 ff. oder das Verfahren der European

## Einleitung

Foundation for Quality Management (Merchel 2013). Diese Verfahren sind nicht an eine bestimmte Branche gebunden. Zu den **fachspezifischen Organisationsentwicklungsverfahren** gehört unter anderem der Nationale Kriterienkatalog (Tietze/Viernickel 2016).

Die von Viernickel/Nentwig-Gesemann et al. (2013) erhobenen Qualitätsmanagementkonzepte (siehe Abb. 1) gehören mit einer Ausnahme<sup>3</sup> zu den internen Organisationsentwicklungsverfahren. Diese hat auch der Gesetzgeber im Blick, wenn er von Einrichtungen der Jugendhilfe »eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung« (§ 79 Abs. 2) fordert. Bei diesen Organisationsentwicklungsverfahren geht es im Kern um die Bemühungen von Organisationen, gute Qualität herzustellen oder – umgangssprachlicher ausgedrückt – »gute Arbeit« zu machen.

Die aktuelle **Vielfalt an Qualitätsmanagementsystemen** in Kitas und die damit verbundene Unübersichtlichkeit überdecken, dass die großen freien Trägergruppen sich sehr frühzeitig für »normierte Organisationsentwicklungsverfahren« (Altgeld/Stöbe-Blossey 2009) entschieden haben. So haben die Bundesverbände der katholischen und evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder jeweils Bundesrahmenhandbücher zum Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen erarbeitet, die mittlerweile mehrfach aktualisiert worden sind:

- KTK-Gütesiegel des Bundesverbandes Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (2010)
- Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel KiTa, Evangelisches Gütesiegel BETA der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen e.V. (2015)

Beide Systeme orientieren sich – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – an den Vorgaben der DIN EN ISO 9001 (Merchel 2013, S. 79 ff.) und streben die Vergabe von Qualitätssiegeln auf der Grundlage einer externen Qualitätsüberprüfung im Rahmen von Audits oder Zertifizierungen an. Auch der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (2016) empfiehlt Zertifizierungen auf der Grundlage der DIN EN ISO 9001. Abweichend hiervon hat der Paritätische Wohlfahrtsverband in Anlehnung an das Konzept der European Foundation for Quality Management (EFQM, Merchel

---

3. Die Ausnahme ist die Kindergarten-Einschätz-Skala (KES) (Tietze 2001), die vom Ansatz her für externe Qualitätskontrollen (Fremdevaluation) entwickelt worden ist, aber von Einrichtungen auch zur Selbstkontrolle (Selbstevaluation) benutzt wird (siehe auch Esch et al. 2006, S. 39 ff.).

2013, S. 89 ff.) ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt, das die interne Qualitätsentwicklung in den Mittelpunkt stellt:

- PQ-System® – Das Paritätische Qualitätssystem des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes (Der Paritätische Gesamtverband 2016).

Keine Empfehlung für ein bestimmtes Qualitätsmanagementsystem gibt es für die kommunalen Tageseinrichtungen für Kinder, die ungefähr ein Drittel der über 50.000 Kitas in Deutschland (Bock-Famulla et al. 2017, S. 320) ausmachen.

Über die genannten Verfahren hinaus gibt es Qualitätsmanagementsysteme, die den »fachspezifische Organisationsentwicklungsverfahren« (Altgeld/Stöbe-Blossey 2009), zugeordnet werden können, wie beispielsweise:

- Nationaler Kriterienkatalog (Tietze/Viernickel 2017)<sup>4</sup>
- Qualität im Situationsansatz (Preissing/Heller 2009),
- Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklung (Ziesche/Gebauer-Jorzick 2002)

Das in diesem Buch vorgestellte pragma-indikatoren-modell® (pragma gmbh 2016) ist fachspezifisch ausgerichtet und enthält darüber hinaus in Anlehnung an das Konzept der European Foundation for Quality Management (EFQM) normierende Aspekte.

Wir verfügen also mittlerweile über vielfältige Ansätze und Erfahrungen zum Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. Leider gibt es aber bisher keine wissenschaftlichen Untersuchungen<sup>5</sup> darüber, in welchem Umfang die einzelnen Qualitätsmanagementsysteme auch die vom Gesetzgeber definierten Anforderungen – nämlich Qualität zu sichern und zu entwickeln – erfüllen, und ob Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis stehen.<sup>6</sup> Dies ist umso verwunderlicher, da es naheliegend ist, neu entwickelte und implementierte Konzepte hinsichtlich der erwarteten Wirkung zu evaluieren, auch oder gerade weil der von Trägern und Einrichtungen einzubringende Aufwand an Geld und Zeit

4. Dieses Konzept wurde erstmalig 2004 veröffentlicht und dann mehrfach – zuletzt 2017 – aktualisiert und erweitert.
5. Ausnahme hiervon ist die Untersuchung von Skalla (2011). Diese hat im Rahmen einer in Hamburger Kitas durchgeführten Befragung Kriterien zur Evaluation von Qualitätsentwicklungsverfahren entwickelt.
6. Tietze/Lee (2009, S. 48) schlussfolgern aus Untersuchungen zur pädagogischen Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder, »das(s) zwischen 25 % und 50 % der Varianz der Prozessqualität durch [...] die unterschiedlichen Rahmenbedingungen erklärbar sind«. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass 50 % bis 75 % der »Qualität der pädagogischen Prozesse« davon anhängig sind, »wie die Rahmenbedingungen genutzt werden«, also anhängig sind von »Management und Organisation« (ebd., kursiv im Original).

## Einleitung

zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems und dann auch zur kontinuierlichen Arbeit mit diesem System nicht unbeträchtlich ist. Merchel stellt in diesem Zusammenhang z.B. infrage, ob Zertifizierungen (Merkel 2013, S. 202) und Verfahrensstandardisierungen (ebd., S. 16) – wie sie z.B. für die DIN EN ISO 9000 ff. typisch sind – »eine angemessene Strategie« (ebd., S. 202) für die Qualitätsentwicklung in der sozialen Arbeit sind. Er sieht die Gefahr der »Verschiebung des Qualitätsthemas auf eine Ebene der Formalisierung« (ebd., S. 204) und plädiert für eine »evaluative Qualitätsbewertung« (ebd., S. 17).

In diesem Buch werden auf dem Hintergrund 15-jähriger praktischer Erfahrungen mit der Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen wesentliche theoretische Zusammenhänge und Hintergründe der Qualitätsentwicklung in Kitas beleuchtet, um Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme zu begründen und deren Umsetzung am Beispiel des pragma-indikatoren-modells® nachvollziehbar zu machen. Dabei haben sich im Laufe der Zeit drei **Grundannahmen** herausgebildet:

1. Die Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems muss zum Gegenstand des jeweiligen Arbeitsfeldes – hier der Erbringung einer sozialen Dienstleistung – passen.
2. Die Qualität sozialer Dienstleistungen hängt wesentlich von der Kompetenz, der Motivation (Leistungsbereitschaft) und der Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Diese stellen die Qualität in der Arbeit mit den Kindern und deren Eltern täglich her.
3. Ein Qualitätsmanagement muss in das jeweilige System Kita eingepasst werden. Träger, Leitungen und Fachkräfte müssen sich auf Formen der kooperativen organisatorischen und fachlichen Steuerung verständigen.

Das Buch ist folgendermaßen aufgebaut:

In **Kapitel 1** geht es um die Frage: **Warum ist Qualitätsmanagement nötig und sinnvoll?** Zunächst werden die gesetzlichen Vorgaben für die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen dargestellt und in vier Aufgabenpakete zur dauerhaften Herstellung »guter Arbeit« übersetzt (1.1). Danach werden die Eigenschaften und Merkmale der Erbringung der Dienstleistung Kita herausgearbeitet (1.2), um dann daraus die Anforderungen an die Qualitätsentwicklung für Kindertageseinrichtungen abzuleiten (1.3). Drei Praxisbeispiele aus dem Kita-Alltag, die die Komplexität der Dienstleistung Kita nachvollziehbar machen, runden das Kapitel ab (1.4).

In **Kapitel 2** wird das pragma-indikatoren-modell® vorgestellt und eingeordnet. Es werden seine Kernpunkte und Merkmale erläutert (2.1) und die

Grund- und die Aufbauvariante vorgestellt (2.2). Bei der Grundvariante geht es um die pädagogische Arbeit, bei der Aufbauvariante um die Führungs- und Zusatzprozesse<sup>7</sup>. Danach wird für die Grundvariante der Aufbau sowie die Systematik und Darstellung »guter Arbeit« in Anlehnung an das Konzept der European Foundation for Quality Management (EFQM) dargestellt (2.3).

In **Kapitel 3** geht es um die Implementierung des pragma-indikatoren-modells<sup>®</sup>: **Wie führt man ein Qualitätsmanagementsystem ein und wie gestaltet man die Qualitätsentwicklung?** Die Implementierung erfolgt in zwei Phasen: In Phase 1 geht es um die trägerbezogene Erarbeitung der Systematik und Darstellung »guter Arbeit« (3.1) und in Phase 2 um die Einführung des Qualitätsentwicklungskreislaufs zur Reflexion und Weiterentwicklung »guter Arbeit« (3.2). Überlegungen zum Zusammenhang von Konzeptions- und Qualitätsentwicklung schließen das Kapitel ab (3.3).

**Kapitel 4** geht auf den Zusammenhang von Qualitätsentwicklung und externer Qualitätsüberprüfung ein: **Welchen Nutzen haben externe Qualitätsüberprüfungen?** Es werden Gründe für die Durchführung externer Qualitätsüberprüfungen benannt (4.1), erläutert, was der Prüfauftrag eines Audits ist (4.2) und wie eine Auditierung des pragma-indikatoren-modells<sup>®</sup> konzipiert ist und umgesetzt werden kann (4.3). Es wird nachvollziehbar gemacht, unter welchen Voraussetzungen Audits einen Nutzen für die interne Qualitätsentwicklung haben (4.4). Darüber hinaus werden im Zusammenhang mit den Anforderungen des BETA-Rahmenhandbuchs und des KTK-Gütesiegels<sup>8</sup> die unterschiedlichen Implikationen von Prozessbeschreibungen und Indikatoren erläutert. Es wird exemplarisch dargestellt, wie die Anforderungen dieser beiden QM-Konzepte mit dem pragma-indikatoren-modell<sup>®</sup> umgesetzt werden können (4.5). Einige Anmerkungen zur Aussagekraft von Gütesiegeln schließen das Kapitel ab (4.6).

Im **Abschlusskapitel 5** geht es um die Frage: **Wie stellt man Kontinuität in der Qualitätsentwicklung her?** Zunächst wird die aktuelle Ausgangssituation dargestellt, mit der das jeweilige System Kita bei der

7. Die Aufbauvariante im pragma-indikatoren-modell<sup>®</sup> ist optional (siehe Kapitel 2.2) und die Systematik und Darstellung der Führungs- und Zusatzprozesse erfolgt analog der Grundvariante. Diese werden im Anhang 6 dargestellt.
8. Das »Diakonie-Siegel« KiTa wird von der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) und das KTK-Gütesiegel vom Verband katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) angeboten. Voraussetzung für die Erteilung des Gütesiegels ist eine Zertifizierung nach der DIN ISO 9001.

## Einleitung

Qualitätsentwicklung umgehen muss (5.1). Die Implementierung und die kontinuierliche Arbeit mit einem QM-Konzept ist ein komplexer Prozess der Organisations- und Rollenentwicklung, in dem die drei Akteure des Systems Kita (Fachkräfte, Leitungen, Träger) sich auf Formen der kooperativen organisatorischen und fachlichen Steuerung verständigen müssen (5.2). Damit dies gelingt, bedarf es – über ein beteiligungsorientiertes Führungskonzept hinaus – angemessener Rahmenbedingungen, um die für die Herstellung und Weiterentwicklung »guter Arbeit« erforderlichen kommunikativen und reflexiven Prozesse zu gewährleisten (5.3). Der Ausblick (5.4) stellt einige Bezüge her zwischen den Anforderungen an die Qualitätsentwicklung und den im Zwischenbericht der Bund-Länder-Konferenz »Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell absichern« in neun Handlungsfeldern dokumentierten Handlungszielen zur Weiterentwicklung des Elementarbereichs (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016b).

Die wesentlichen Aussagen der Kapitel 1 bis 5 werden zum Abschluss der Kapitel jeweils in einem Überblick zusammengefasst. Darüber hinaus wird in den einzelnen Kapiteln auf Anhänge verwiesen, die angesprochene Aspekte in theoretischer oder praktischer Hinsicht vertiefen. Deren Lektüre ist für das Verständnis des Argumentationsverlaufs des Buches nicht erforderlich. Im Anhang 14 wird ein mögliches Vorgehen zur Leitbildentwicklung erläutert und ein beispielhaftes Leitbild dargestellt. Die Leitbildentwicklung ist für die Qualitätsentwicklung nicht zwingend erforderlich, erfolgt aber oft im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung und wird auch von den Aufsichtsbehörden erwartet (siehe beispielhaft Punkt 1 der Arbeitshilfe zur Erstellung einer Konzeption des LWL-Landesjugendamt Westfalen/LVR-Landesjugendamt Rheinland 2016a).

Dieses Buch wendet sich vor allem an Trägervertreter, Fachberatungen, Leitungen und interessierte Fachkräfte. Es soll als Orientierungshilfe dienen bei Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung stehen, sei es über die erstmalige Einführung eines Qualitätsmanagementsystems oder über die Erweiterung und Weiterentwicklung eines schon implementierten Konzeptes.

Den **Abschluss** des Buches bilden einige biografische Anmerkungen zu meiner eigenen Geschichte mit Kindertageseinrichtungen und eine sehr persönliche Erfahrung aus meiner Kinderladenzeit zum Ende der 70er Jahre.

Bochum, im Januar 2019

*Michael Schrader*