

Michael Schrader

Wo Qualität draufsteht, ist auch Qualität drin – oder?

Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung mit dem Bundesrahmenhandbuch der BETA

Zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung in evangelischen Kindertageseinrichtungen ist im vergangenen Jahr ein zweites Bundesrahmenhandbuch der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) veröffentlicht worden (siehe auch TPS Heft 7/2009). Wir stellen in dieser Ausgabe eine grundlegende Orientierung zur Philosophie des Handbuchs vor und bringen in der kommenden Ausgabe einen Erfahrungsbericht zur praktischen Arbeit damit.

Seit der Mitte der 1990er-Jahre gibt es das Qualitätsthema in der Elementarpädagogik. Kitas sollen nachvollziehbar machen, dass sie gute Arbeit leisten und dass dies mit vertretbarem Aufwand (also effizient) passiert. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, auch wenn anfänglich infrage gestellt wurde, dass ein solcher Nachweis überhaupt möglich sei. Mittlerweile gibt es auch eine ganze Reihe von Qualitätsmanagementkonzepten (Esch u.a. 2006), die in Kitas umgesetzt werden. Die Anforderung „Qualität“ ist gesetzlich verankert (www.laendermonitor.de). Qualitätsentwicklung und -sicherung sind zentrale Aufgaben des Managements sozialer Einrichtungen und werden an Bedeutung eher noch zunehmen. Hierauf stellen sich offensichtlich auch die großen Träger ein. Das im Frühjahr 2009 präsentierte zweite *Bundesrahmenhandbuch* der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) verdeutlicht dies. Der „Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Tageseinrichtungen für Kinder“ wird ergänzt durch ein Konzept für die externe Überprüfung dieser Qualität durch eine Zertifizierung bzw. ein Audit. Der erfolgreiche Nachweis der Qualität kann dann durch das erworbene Gütesiegel nach außen sichtbar dokumentiert werden.

Qualität und Wandel

Das Thema Qualität gewinnt darüber hinaus noch an Aktualität und Dringlichkeit durch den raschen *Wandel der Anforderungen* an die Arbeit in Kitas. Es geht

nicht nur um den Nachweis der Qualität der Arbeit nach außen, sondern auch um die *Integration neuer Anforderungen*. Wenn wir auf die Elementarpädagogik der letzten Jahre (zurück-)schauen, speziell auf den Zeitraum nach der Veröffentlichung der Ergebnisse der ersten PISA-Untersuchung 2002, lässt sich das unschwer nachvollziehen. Es vergeht kaum ein Jahr ohne größere und umfangreichere Veränderungen: Bildungs- und Orientierungspläne, Sprachförderung, Vereinbarkeit Familie und Beruf, U3-Betreuung, Zusammenarbeit mit der Grundschule, offener Ganzttag, Umwandlung von Kitas in Familienzentren etc. (dazu ausführlich Schrader 2009). Menschen und Organisationen müssen sich in immer kürzeren Rhythmen an sich verändernde Bedingungen anpassen bzw. die sich daraus ergebenden neuen Anforderungen integrieren. Qualitätsmanagementsysteme (QMS) sollen diese Anpassungs- und Entwicklungsprozesse unterstützen, steuern und sicherstellen. Das BETA-Handbuch spricht in diesem Zusammenhang von einem „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“.

Bei Qualitätsentwicklung geht es auch um die Integration neuer Anforderungen.

Qualitätsentwicklung tut not

Also Qualitätsentwicklung tut not! Was aber ist nun genau Qualitätsentwicklung in einer Kita und wie pas-

siert diese? Qualitätsentwicklung ist – ganz allgemein formuliert – die „gezielte und strukturierte Bewertung und Weiterentwicklung der ‚Güte‘ sozialer Dienstleistungen.“ (Merchel 2010, S. 15) Oder Kita-näher ausgedrückt: Es geht darum, die Qualität der Betreuung, Erziehung und Bildung von Kindern zu reflektieren, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Im Einzelnen:

- ▶ die Reflexion und Bewertung der laufenden Arbeit und Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten; hierzu gehören sowohl die fachlichen als auch die unterstützenden Leistungsprozesse;
- ▶ das Einholen von Feedbacks von Außenstehenden (z.B. Eltern, anderen Fachdiensten, Schulen) zur Ermittlung von Erfolgen und Zufriedenheit sowie zur Weiterentwicklung von Kooperationsmöglichkeiten;
- ▶ die Aufnahme von und Auseinandersetzung mit z.B. Veränderungen im Umfeld, neuen fachlichen Erkenntnissen, geänderten gesetzlichen Anforderungen etc.

Dazu können beispielweise Fragen gehören wie: Passt unser Platzangebot zu den Bedarfen der Familien und der Kinder? Passen die Öffnungszeiten zu den beruflichen Verpflichtungen der Eltern? Wie muss das Eingewöhnungskonzept verändert werden, wenn Kinder unter drei Jahren in die Kita aufgenommen werden? Passt das Bewegungsangebot zu den einschränkenden Bewegungsmöglichkeiten außerhalb der Kita, denen Kinder ausgesetzt sind? Welche aktuellen Erziehungsthemen und -fragen beschäftigen die Eltern und in welcher Form können diese bearbeitet werden? Ist unser Dienstplan optimal? Setzen wir die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll ein? Qualitätsentwicklung im Sinne der fachlichen und organisatorischen Verbesserung und Weiterentwicklung der Arbeit mit den Kindern und den Eltern bedeutet die *planmäßige, systematische und regelmäßige Auseinandersetzung* mit solchen und weiteren Fragestellungen sowie die Umsetzung der sich daraus ergebenden Veränderungen.

Faktor Mensch

Dabei – und das ist von besonderer Wichtigkeit – ist die Qualität sozialer Dienstleistungen entscheidend von der Kompetenz, der Erfahrung und dem Engagement der Fachkräfte und deren Zusammenarbeit abhängig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource – so eine häufig zu hörende Aussage. Und daran besteht auch kein Zweifel! Dies hat mit der Besonderheit sozialer Dienstleistungen zu tun. Jede Fachkraft ist gleichsam ihr eigenes Werkzeug. Die Fachkräfte erbringen ihre Leistung im täglichen Kon-

takt, in der Interaktion mit den Kindern, den Eltern und untereinander. Die Leistung ist immer entscheidend und unmittelbar geprägt von der jeweiligen Person und den Ressourcen, die diese einbringt. Und diese Leistung ist – im Gegensatz zu industriellen Produktionsprozessen – nicht technologisier- und rationalisierbar. Qualitätsentwicklung in der Kita bedeutet immer gleichzeitig Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies muss ein QMS und die Art und Weise, wie es eingeführt wird, berücksichtigen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource.

Dazu ein Beispiel: Die Bildungs- und Orientierungspläne aller Bundesländer sehen vor, dass die Entwicklung jedes einzelnen Kindes kontinuierlich beobachtet und dokumentiert wird. Diese Beobachtungen sind eine wichtige Grundlage für die Elterngespräche. Die meisten Kitas haben sich im Zusammenhang mit dieser Anforderung für ein einzelnes oder auch mehrere Verfahren der Beobachtung und Dokumentation entschieden (z.B. Lerngeschichten, Leuener Engagiertheitsskala für Kinder, Gelsenkirchener Entwicklungsbegleiter, Entwicklungsgitter nach Kiphardt, Entwicklungstabellen von Kuno Beller). Nun lässt sich ein solches Verfahren nicht per Knopfdruck einführen. Seine erfolgreiche Umsetzung ist an individuelle Lernprozesse jeder einzelnen Fachkraft und auch an solche im gesamten Team gebunden. Das oder die Verfahren muss/müssen verstanden, akzeptiert und ausprobiert werden. Es muss die Zeit dafür „freigeschaufelt“ werden, es muss sich Routine im Umgang mit diesen neuen Instrumenten einstellen. Dies beinhaltet auch Abstimmungsprozesse in den Teams, die Reflexion der gemachten Erfahrungen, ggf. die Weiterentwicklung der Verabredungen etc. Insgesamt kann man von einem Zeitraum von drei Jahren ausgehen, bis ein solches Beobachtungs- und Dokumentationskonzept eingeführt, umgesetzt und im Routinebetrieb angekommen ist (Gehrmann 2009).

Gefahr der Entkoppelung von QM und Praxis

Ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) sollte solche Lern- und Veränderungsprozesse in einer Kita unterstützen, diese planen und umsetzen helfen. Wir beobachten aber häufiger (Gerull 2001), dass dies gar nicht oder nur teilweise gelingt. Dies führt dann dazu, dass sich die Arbeit am QMS und tatsächliche Entwicklung der Arbeit in der Kita entkoppeln, und zu der paradoxen Situation, dass das QMS eher als eine Behinderung

denn eine Hilfe in der Bewältigung der täglichen Arbeit angesehen wird. Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen, in denen eine erfolgreiche Einführung eines QMS nicht gelungen ist, hört man, dass das QMS ihnen in erster Linie „Zeit stiehlt“. Für eine solche Entkoppelung von Qualitätsentwicklung und der ausschließlich oder überwiegend formalen Erfüllung von Anforderungen im Rahmen des QMS gibt es drei wesentliche Ursachen:

- ▶ Die Sprache und die Struktur des QMS sind oft *weit entfernt* vom Fach- und Selbstverständnis der in den Kitas tätigen Fachkräfte. Bei der Einführung von QMS ist einiges an Übersetzungsarbeit zu leisten, um die Begrifflichkeiten des QMS (Audit, Feedbacksysteme, Verfahrensanweisungen, Indikatoren, Standards, Kern- und Führungsprozesse, Qualitätsbeauftragte etc.) sowie den Aufbau und die Zyklen des QMS verständlich zu machen. Wenn dies nicht gelingt, bleibt das QMS quasi ein Fremdkörper in der täglichen Arbeit. Diese Gefahr ist heute weniger groß als vor zehn oder 15 Jahren, weil es insgesamt mehr Erfahrungen mit QMS gibt und es – so z. B. bei DIN EN ISO 9000 ff. (Merchel 2010, S. 71 ff.) – einige Anpassungen an die Besonderheiten des sozialen Bereichs gab.
- ▶ Wenn ein QMS von oben (top-down) *verordnet* wird und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder in die Auswahl noch in die konkrete Ausgestaltung in angemessener Weise miteinbezogen werden, passiert es schnell – und das betrifft nicht nur die Implementierung von QMS – dass ein solches System nicht angenommen wird. Es wird als nicht wirklich passend angesehen, primär als Zwang von oben erlebt o. Ä. Der mögliche Nutzen kann dann nicht erkannt werden. Oder dieser Nutzen ist möglicherweise auch nur sehr eingeschränkt vorhanden, weil das QMS vor allem Aspekte der Kontrolle der Arbeit und deren Dokumentation in den Vordergrund stellt und wenig Anregungen und Hilfestellungen zur Reflexion und Austausch bietet.
- ▶ Vergleichbare Entfremdungsphänomene können auch auftreten, wenn die Implementierung unter *großem Zeitdruck* passiert. Dieses Risiko ist nicht zu unterschätzen, gerade in Zeiten, die von vielen und schnellen Veränderungen und steigenden Anforderungen an die Fachkräfte geprägt sind. Auch die Einführung eines QMS erfolgt nicht auf Knopfdruck sondern setzt einen Lern- und Aneignungsprozess bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus. Dazu gehört auch die Klärung von Unsicherheiten und Ängsten, die im Zusammenhang mit der Einführung von QMS und der Bewertung der Arbeit entstehen können. Zeitdruck entsteht auch, wenn zu früh eine Zertifizierung stattfindet.

Zertifizierung

Eine Zertifizierung oder ein Audit sind eine Qualitätsüberprüfung durch eine externe Stelle. Diese hat zum Beispiel den Auftrag im Rahmen eines Vorortbesuchs und auf der Grundlage vorab eingereichter Unterlagen zu überprüfen, ob z. B. die im Bundesrahmenhandbuch der BETA formulierten Anforderungen an die Qualität einer Kita erfüllt werden. Wenn das Fall ist, wird die TEK durch das entsprechende Gütesiegel ausgezeichnet. Es ist unschwer nachzuvollziehen, dass Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung *unterschiedlichen Logiken* folgen. Die Qualitätsentwicklung geht der Qualitätsüberprüfung voraus. Qualität muss erst entwickelt, dann kann sie überprüft werden. Die Entwicklung von Qualität ist ein längerer, eigentlich ein kontinuierlicher, nie endender Prozess. Die Überprüfung der entwickelten Qualität findet demgegenüber an einem Stichtag, zu einem bestimmten, festgelegten Termin statt. Dieser stellt eine *Prüfungssituation* dar, in der es darum geht, zu bestehen. Hier wird das aktuelle Leistungs- oder Qualitätsniveau ermittelt. Qualitätsentwicklung hat entweder vorher stattgefunden oder gar nicht. Das für die Qualität eigentlich Wichtige, nämlich die Weiterentwicklung, Verbesserung der Leistungsangebote, die Qualitätsentwicklung, findet zwischen den Zertifizierungen statt. Genauso wenig wie die Sau durch Wiegen fetter wird, verbessert die Zertifizierung selber die Qualität der Arbeit.

Entwicklungsprozesse brauchen Zeit ...

... die alle am wenigsten haben. Dies gilt nicht nur für die Einführung eines Verfahrens der Beobachtung und Dokumentation, sondern auch für die Einführung von QMS. Kitas, denen es bisher nicht gelungen ist, ihr QMS zum Steuerungsinstrument ihrer Qualitätsentwicklung zu machen, werden deswegen ja nicht von den oben beschriebenen Anforderungen, die fachliche Arbeit weiterzuentwickeln und geänderten Bedingungen anzupassen, entbunden. Sie müssen gleichzeitig den Wandel („Baustelle 1“) erfolgreich bewältigen und dazu ein QMS („Baustelle 2“) einführen und/oder aufrechterhalten, das ihnen in erster Linie Zeit und Energie raubt, die auf „Baustelle 1“ dringend benötigt wird. Das gilt es unbedingt zu vermeiden! Wenn Sie einen Tank mit Wasser füllen wollen, schließen Sie vorher den Abflusshahn, oder? Dazu drei Empfehlungen:

**Doppelter Energieaufwand
ist unbedingt zu vermeiden.**

Entkoppeln Sie Qualitätsentwicklung und Zertifizierung!

Das BETA-Bundesrahmenhandbuch und die dazugehörige Audit-Checkliste bieten eine gute Orientierung bezüglich der Anforderungen, die eine Einrichtung erfüllen muss, um das Evangelische Gütesiegel BETA oder das weitergehenden Diakonie-Siegel KiTa zu erwerben. Zu vier pädagogischen Kernprozessen, den Führungs- und unterstützenden Prozessen werden jeweils Ziele und Qualitätskriterien benannt, die es zu erfüllen gilt. Es wird aber nicht vorgegeben, wie diese Kriterien jeweils umgesetzt und erfüllt werden. Hier muss jede Kita ihren eigenen Weg finden. Dieser Weg bedeutet Qualitätsentwicklung, deren Ergebnisse man sinnvollerweise in einem Handbuch verschriftlicht. Mit Blick auf die Anforderungen wird hier jeweils die Ausgangssituation der einzelnen Kita unterschiedlich sein.

Ein solcher Prozess – nachhaltig angelegt – ist nur in Ausnahmen unter drei Jahren zu haben. Qualität kann nicht von außen in die Kita hereingeprüft werden. Jede Kita muss diese für sich entwickeln. Wenn die Qualität da ist, ist die Zertifizierung nicht mehr das Problem.

Sorgen Sie für die benötigten Ressourcen!

Qualitätsentwicklung, die Implementierung eines QMS sowie die Vorbereitung auf ein Audit oder eine Zertifizierung sind ohne die jeweils benötigte Zeit und fachliche Unterstützung für Lern- und soziale Prozesse in den Teams und die Kompetenzentwicklung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich. Hier sind die Träger gefordert, die dafür benötigten Rahmenbedingungen (Teamtage, Mittel für Qualitätsentwicklungsprozess etc.) zu schaffen. Dazu gehört auch die fachliche Begleitung durch externe Personen (z.B. Fachberatung, Qualitätsexperten). Ganz besonders kommt es auf die Leitung an. Diese braucht den roten Faden für die Entwicklung ihrer Einrichtung, wie viel Veränderung realistisch bewältigt werden kann, wo Grenzen zu ziehen sind, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, aber auch geschützt werden, Probleme gelöst und Konflikte geklärt werden etc.; kurz: Erfahrung in Veränderungs- und Projektmanagement.

Fördern Sie Austausch, Kommunikatikon und Veränderungsbereitschaft!

Qualitätsentwicklung lebt vom Interesse und Engagement aller Beteiligten und deren Kommunikation

untereinander. Deswegen sollte ein QMS nicht primär kontrollierende Aspekte und aufwändige Dokumentationspflichten in den Vordergrund stellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten regelmäßig (z.B. einmal im Jahr) eine Bewertung der eigenen Arbeit durchführen, auf deren Grundlage eine Verständigung über Veränderungs- bzw. Entwicklungsvorhaben stattfindet. So entstehen gemeinsame Sichtweisen, verbindliche Verabredungen und Vorschläge zur Verbesserung der gemeinsamen Arbeit. Qualitätsentwicklung wird dadurch zu einem kontinuierlichen Prozess. Diese Wirkung lässt sich noch verstärken in einer Qualitätsgemeinschaft mit anderen Kitas, in der die Verständigung über die eigenen Ansprüche gemeinsam und einrichtungsübergreifend erfolgt und das Lernen von der guten Praxis anderer gefördert wird.

Wenn QM ‚mit diesem Geist‘ angelegt und umgesetzt wird, kann es eine Hilfe für die für die fachliche Weiterentwicklung und die Sicherung der ‚Güte‘ (Qualität) sozialer Dienstleistungen sein. Wenn dies nicht gelingt, werden Ressourcen verschwendet und Prozesse der Qualitätsentwicklung günstigstenfalls erschwert. Hauptsache ein Gütesiegel an der Tür und ein QM-Handbuch im Regal!?

Literatur

- Esch, Karin/Klaudy, Elke Katharina/Micheel, Brigitte/Stöbe-Blossey, Sybille (2006): Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung.
- Gehrmann, Petra (2009): Lerngeschichten – Beobachten und Dokumentieren. In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten. Know-how für eine bessere Kita, Heft 8, 2009. OLZOG-Verlag, www.OLZOG.de.
- Gerull, Peter (2001): Qualitätsmanagement light. Beiträge zur ressourcenschonenden Professionalisierung.
- Merchel, Joachim (2010): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.
- Schaaf, Michael: Auf dem Weg zur „ausgezeichneten“ evangelischen Kita. In: TPS Heft 7/2009, S. 50–51
- Schrader, Michael (2009a): Qualitätsentwicklung in Zeiten des Wandels – Last oder Hilfe. In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten. Know-how für eine bessere Kita, Heft 9. OLZOG-Verlag, www.OLZOG.de



Das Bundesrahmenhandbuch kostet € 80,50 und kann bestellt werden bei der BETA: mail@beta-diakonie.de

Michael Schrader ist Diplom-Pädagoge und Berater, Controller und Qualitätsentwickler bei pragma GmbH in Bochum. www.pragma-bo.de und www.pragma-pim.de