

Sabine Hafener/Oliver Malat

Vom Bundesrahmenhandbuch für evangelische Tageseinrichtungen zu praxisorientierter Qualitätsentwicklung Halbzeit im Qualitätsentwicklungsprozess des Evangelischen Stadtkirchenverbandes Köln

Vor über zwei Jahren entschloss sich der Evangelische Stadtkirchenverband Köln, für 95 Tageseinrichtungen in Trägerschaft von mehr als 50 Gemeinden und des Amtes für Diakonie einen Qualitätsentwicklungsprozess zu initiieren.

Im Zuge der allgemeinen und rasch voranschreitenden Diskussion um die Qualität der Erziehung und Bildung in Kindertagesstätten und mit dem Ziel der Profilierung der Einrichtungen als evangelische Organisation war die methodische Vorgehensweise für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems zunächst noch offen. In einer intensiven ersten Planungsphase wurde unter Einbeziehung verschiedener Meinung- und Interessenträger in einer disziplinübergreifenden Steuerungsgruppe diskutiert, inwiefern unterschiedliche konzeptionelle Ansätze den individuellen Vorstellungen und Erwartungen gerecht werden könnten.

Es entstand ein Konzept, das in Kooperation mit dem Kölner Beratungsinstitut FOGS GmbH auf der Basis des im Herbst 2002 erschienenen Bundes-Rahmenhandbuchs für Qualitätsmanagement der Bundesvereinigung evangelischer Kindertageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) entwickelt wurde. Im September 2002 wurde mit der Umsetzung begonnen.

Ein Jahr später und um zahlreiche Erfahrungen reicher, war es an der Zeit, den inhaltlichen und organisatorischen Verlauf der ersten Projektphase zu bilanzieren und die bereits gewonnenen Erfahrungen auszuwerten. Ende 2003 veranstaltete der evangelische Stadtkirchenverband zu diesem Zweck und zum weiteren inhaltlichen Austausch ein Zwischenbilanztreffen für alle an dem Projektbeteiligungsgruppen Beteiligten.

Strukturelle Besonderheiten im evangelischen Stadtkirchenverband Köln

Der Evangelische Stadtkirchenverband Köln ist ein Zusammenschluss der vier Kirchenkreise Köln Mitte, Süd-, Nord und -Rechtsrheinisch. Insgesamt gibt es 95 Einrichtungen in Trägerschaft evangelischer Kirchengemeinden, der Christlichen Sozialhilfe e.V. oder des Amtes für Diakonie, welches auch die Fachberatung für die gemeindlichen Einrichtungen sicherstellt und sich hauptsächlich für die Initiierung des Prozesses zeigt.

Überwiegend sind die Kirchengemeinden des Stadtkirchenverbandes Träger nur einer Tageseinrichtung. Es gibt wenige Gemeinden mit zwei oder mehreren Tageseinrichtungen. Die Ausnahme bilden zwei Gemeinden mit vier beziehungsweise sechs Tageseinrichtungen. Das Amt für Diakonie ist Träger von zehn Einrichtungen in sozialen Bren-

nenhandbuch" zwar umfassend Regelungen- und Steuerungsbedarfe aufzeigend, diese jedoch nicht einrichtungsspezifisch ausreichend ausdifferenzieren. Wo das BETA-Rahmenhandbuch an seine Grenzen stößt, sollten mithilfe externer Beratung zusätzliche Ausarbeitungen und Ergänzungen erarbeitet werden, um die wesentlichen Steuerungselemente eines systematischen Qualitätsmanagements mit Blick auf eine praktische Umsetzung zu beschreiben: Leitbild, Qualitätsstandards für die pädagogische Arbeit, Kundenorientierung, Umgang mit Beschwerden, Dokumentation und Informationsablage, Arbeitsorganisation, interne Qualitätssicherung in den Einrichtungen, Steuerung des Qualitätsentwicklungsprozesses, Kooperation und Vernetzung.

Nachdem die Entscheidung gefallen war, die Qualitätsentwicklung auf der Basis des Bundes-Rahmenhandbuchs für evangelische Kindertageseinrichtungen sowie in Kooperation mit einem externen Beratungsunternehmen durchzuführen, stellten sich drei zentrale Fragen:

1. Wie kann die Zusammenarbeit zwischen möglicherweise 95 teilnehmenden Einrichtungen und deren Trägergemeinden effizient organisiert werden, ohne durch zu enge Vorgaben die Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiterinnen zu gefährden?

2. Wie kann die Fachberatung des Amtes für Diakonie den zeitlich sehr aufwendigen Prozess einerseits fachlich, aber auch organisatorisch begleiten?

3. Welches Beratungsinstitut legt eine überzeugende Projektkonzeption vor, die sich auf die umfassenden Vorgaben des Bundes-Rahmenhandbuchs für Qualitätsmanagement in evangelischen Kindertageseinrichtungen bezieht und gleichzeitig praxisnah die Autonomie der Trägergemeinden berücksichtigt?

Mit den vom Stadtkirchenverband bereitgestellten finanziellen Mitteln konnten eine mit der Ausgestaltung/Koordination des Prozesses und Fachbera-

tungsaufgaben betraute Vollzeitstelle sowie eine halbe Verwaltungskraftstelle (befristet auf 2 Jahre) eingerichtet werden.

Außerdem wurde nach Sichtung verschiedener Angebote die Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich (FOGS GmbH, Köln, Projektleitung: Dr. Udo Engler) beauftragt, ein Konzept zur beteiligungsorientierten Qualitätsentwicklung zu entwerfen, welches den umfassenden Anforderungen des Auftraggebers gerecht werden würde.

Ziel: ein gemeinsames Qualitäts- und Empfehlungscharakter

Bedingt durch die dezentralen Strukturen innerhalb des Stadtkirchenverbandes wurde rasch deutlich, dass die Erstellung eines gemeinsamen und für alle Beteiligten verpflichtenden Qualitätsmanagementhandbuchs nicht realisiert werden könnte: Die unterschiedlichen Vorstellungen der zahlreichen beteiligten Träger sowie die Vielfalt in der Ausgestaltung der Arbeit in den Einrichtungen würden ein weites Spektrum an spezifischen Erwartungen, Anforderungen und Regelungsbedarfen mit sich bringen, die ein einheitliches, verbindliches Qualitätsmanagementhandbuch nicht abdecken könnte, ohne in die strukturellen Rahmenbedingungen einzugreifen. Würde jede Einrichtung beziehungsweise jeder Träger auf ein individuelles Qualitätsmanagementhandbuch hinwirken, wären die oben genannten Qualitätsentwicklungsprozesse (Synergieeffekte) nicht zu nutzen.

Das externe Beratungsinstitut schlug daher vor, auf der Basis des Bundes-Rahmenhandbuchs für Qualitätsmanagement in evangelischen Kindertageseinrichtungen ein Qualitätsentwicklungsprozess (Synergieeffekte) nicht zu nutzen.



Abb. 1

Einrichtungen aufzubauen und ein gemeinsames Qualitätsmanagement zu erarbeiten, welches zum Projektziele praktische Umsetzungsempfehlungen zu allen wichtigen Punkten des Qualitätsmanagements enthält. Die Empfehlungen können dann von den Einrichtungen beziehungsweise Trägern direkt, modifiziert oder gar nicht übernommen werden. Auf diese Weise würde es möglich sein, das große Potenzial an Fachlichkeit und Berufserfahrung aller Einrichtungenmitarbeiterinnen und Trägervertreterinnen zu nutzen, ohne in langwierigen Abstimmungs- und Konsensfindungsprozessen die Ergebnisqualität zu gefährden. Bezüglich der Übernahme wurde insbesondere den Trägervertreterinnen verdeutlicht, dass der Verzicht auf schriftlich dargestellte Regelungen das Qualitätsmanagementsystem unvollständig macht.

Durch die aktive Mitwirkung an der Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs im Rahmen von Arbeitsgruppen mit Einrichtungsleiter(in)en und Trägervertreter(in)en würden die Beteiligten weitergehend darin befähigt – im Anschluss an das Projekt –, die gemeinsamen erzielten Empfehlungen gegebenenfalls zu einem individuellen, die spezifischen Erfordernisse der Einrichtungen berücksichtigenden Handbuch zu adaptieren.

Arbeitsteiliges Vorgehen in Arbeitsgemeinschaften auf Einrichtungs- und Trägerebene

Um von Beginn an die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit den Projektzielen zu unterstützen, Beteiligungs-motivation aufzubauen beziehungsweise zu erhalten, Widerstände abzubauen sowie umfassend vorhandenes Fachwissen und vielfältige Berufserfahrungen einfließen zu lassen, sollten möglichst alle Einrichtungen am Qualitätsentwicklungsprozess beteiligt werden.

Nach Beendigung der Anmeldefrist im Sommer 2003 wurden auf Einrichtungs- und Trägerebene sechs Arbeitsgemeinschaften mit jeweils maximal 24 Teilnehmerinnen/Trägern installiert, an denen in der Regel auf Kirchengemeindeebene die Leiterinnen sowie bei Einrichtungen mit entsprechender Größe (3 und mehr Gruppen) eine weitere pädagogische Fachkraft teilnahmen. Parallel dazu wurden die Trägervertreterinnen ebenfalls in Arbeitsgruppen zusammengefasst.

Bei der Erarbeitung praxisnaher Qualitätsstandards für die pädagogische Arbeit (z. B. Eingewöhnung neuer Kinder) und für die Regelung darüber hinausgehender, die fachliche Arbeit unterstützender Prozesse (z. B. Zusammenarbeit mit den Eltern, Kooperation und Vernetzung, Personalentwicklung) wurde beziehungsweise wird arbeitsteilig vorgegangen:

- Fachliche und einrichtungsbezogene Aspekte erarbeiten die Einrichtungsleitungen beziehungsweise Erzieher/innen und stimmen diese regelmäßig mit ihren Teams ab. Die Teilnehmer/innen entscheiden weitgehend selbst, welche Inhalte als wesentliche Schlüsselprozesse der pädagogischen Arbeit zum Curriculum der Arbeitsgemeinschaften gehören sollen.
- Themen, die im Besonderen der Trägerperspektive unterliegen, werden in den Arbeitsgemeinschaften der Träger/Erzieher/innen bearbeitet.
- Darüber hinaus gewährleistet der inhaltliche Austausch zwischen Einrichtungs- und zugehörigen Trägervertreter/innen in den Gemeinden den direkten Transfer der bearbeiteten Themen.

Die arbeitsteilige Vorgehensweise ermöglicht es, mit allen Beteiligten gemeinsam mitarbeiterorientiert das Qualitätsstandard Stück für Stück aufzubauen.

Ausarbeitung von Schlüsselprozessen

Eine besondere Herausforderung besteht darin, in den zehn Sitzungstagen der Arbeitsgemeinschaften der Einrichtungsleiter/innen die für die pädagogische Arbeit wesentlichen Kernprozesse, die im Bandes-Rahmenhandbuch zum Teil nur angeschnitten werden, auszuarbeiten: Ziele werden präzisiert und überprüfbar handlungsorientierte Standards, das heißt Qualitätsmerkmale für die Zielerreichung entwickelt. Die Kolleg/innen in den Teams bekommen die Möglichkeit, den Schulungsgruppen ihre Kritik und Verbesserungsideen rückzumelden. Diese Anregungen aus den Einrichtungen ergänzen soziales mitarbeiterorientiertes und gewähltes mit einer maximalen Beteiligung aller Mitarbeiter/innen.

Um in sechs Schulungsgruppen verschiedene Bearbeitungsschleifen (Schulungsgruppen > Einrichtungsleiter > Schulungsgruppen) zu ermöglichen und

insofern ein gemeinsames Arbeitsergebnis zu erzielen, werden die Zwischenergebnisse jeweils vom externen Beratungsteam der FOGS Gnabth Beratungstrainer/innen erarbeitet und zusammengefasst. Vor der Weitergabe der durch Ziele und Standards ausformulierten pädagogischen Schlüsselprozesse an die Träger begutachtet die Fachberatung die Ergebnisse im Hinblick auf Vollständigkeit und Fachlichkeit.

Beschäftigung mit Trägeraufgaben und Regelungsbedürfnissen

In den Veranstaltungen der Trägervertreter/innen werden Regelungsbedürfnisse des Qualitätsmanagements unter Trägerperspektive besprochen und entsprechende Vorschläge des Beratungsinstituts diskutiert sowie die von den Einrichtungsleiter/innen bearbeiteten Schlüsselprozesse reflektiert. Die Inhalte orientieren sich an den besonderen strukturellen Voraussetzungen im Evangelischen Stadtkirchenverband und umfassen unter anderem folgende Bereiche: Verhältnis Einrichtungsleiter/innen und Gemeindeführer/innen, Schreitstellen zwischen Einrichtung und Gemeinde, Umgang mit Beschwerden, Berichterstattung/Berichterstattung und Personalentwicklung.

Sowohl in den Trägergruppen als auch in den Arbeitsgemeinschaften der Einrichtungsleiter/innen besteht die Herausforderung darin, praxisnahe und umsetzungsorientierte Standards und Verfahrensregelungen in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen einerseits bindenden Vorgaben und andererseits ausreichenden Freiheiten zu erzielen. Sowohl die Referent/innen/Fachberater/innen des gesamten Schulungsprozesses begleitet, unterstützen die Teilnehmer/innen in der Erarbeitung der Vorgaben für das Qualitätsstandardhandbuch.

Halbzeit in der Qualitätsentwicklung: Zeit für eine Zwischenbilanz

Rund ein Jahr nach Beginn des Prozesses war es Zeit für die Organisatoren und Referent/innen, eine erste Bilanz zu ziehen.

stellten Qualitätshandbücher umgesetzt werden sollen.

Geplant ist weitergehend, die Implementierung des Qualitätshandbuchs in den Einrichtungen durch einen im Frühjahr 2005 geplanten Nachberichterstattungstag zu unterstützen.

Zertifizierung konnte aufgrund der nicht allgemein verbindlichen Umsetzung des Qualitätshandbuchs nicht als Gruppenzertifizierung angestrebt werden, da die zu erwartenden unterschiedlichen Übernahmen von Elementen des Qualitätsmanagements in den Trägergemeinden zu große Unterschiede erwecken lassen. Einzelzertifizierungen können auf der Grundlage der Vorbereitungen im gemeinsamen Qualitätsentwicklungsprozess angestrebt werden, wobei sicher noch weitreichender Regelungsbedarf vor allem im organisatorischen und Verwaltungsbereich besteht. Da die Kosten für die Einzelzertifizierung relativ hoch sind, könnten sich perspektivisch interessierte Gemeinden zusammen schließen und gemeinsam das Qualitätshandbuch gemäß den für eine Zertifizierung nötigen Anforderungen verwirklichen. Es bleibt abzuwarten, wie sich diesbezügliche Ideen und Interessen bis zum Ende des Prozesses – auch unter Berücksichtigung der sich rasch verändernden sozioökonomischen Rahmenbedingungen (Übersverorgung, an Kindergartenplätzen bei gleichzeitig leeren Kassen der öffentlichen und kirchlichen Haushalte) – entwickeln werden.

Von FOGS vorgelegte Vorschläge zur möglichen Weiterführung des trügerübergreifenden Qualitätsentwicklungsprozesses werden derzeit diskutiert.

Oliver Molat
Gesellschaft für die Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich,
FOGS GmbH,
Köln
E-Mail: molat@fogs-gmbh.de
Internet: www.fogs-gmbh.de

Sabine Hafner,
Fachberaterin,
Amt für Diakonie, Köln

Literatur:
Bandes-Rahmenhandbuch Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder – ein Leitfaß zur Qualitätsentwicklung, hrsg. von der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V., Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung und Forschung gGmbH.

Ausblick

Um gemeinsam mit allen Beteiligten auf die bisherigen Arbeitsergebnisse zurückzublicken, aber auch um das Zusammenreffen zwischen Träger- und Einrichtungsverträtter/innen zur Weiterarbeit an wichtigen Aspekten der Qualitätsmanagements zu nutzen, fand Ende 2003 ein Zwischenbilanztreffen aller Projektmitarbeiter/innen statt. Der inhaltliche Fokus lag in erster Linie auf der Entwicklung von Methoden und Maßnahmen, welche – auch nach Ablauf der von der FOGS GmbH begleiteten Projektphase – eine Umsetzung der Elemente des Qualitätsmanagements gewährleisten. Die im Austausch mit Trägern und Einrichtungsverträtter/innen gesammelten Ideen und Vorschläge sind in die weitere Arbeit der Schulungsgruppen eingeflossen.

Es bleibt ferner abzuwarten, inwiefern während des ersten Projektjahres durch Einsparungen von Landes- sowie kirchlichen und kommunalen Mitteln Erfolg sind beziehungsweise noch zu erwarten sind, den weiteren Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses beeinflussen werden. Um die vorhandene Übervergesundheit hohe Motivation der Teilnehmer/innen aufrechtzuerhalten, muss weiterhin in den Arbeitsgruppen die Geliebtheit der Teams, die aktuellen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Tageseinrichtungen zu thematisieren und die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Qualitätsentwicklung in diesem Kontext zu diskutieren.

Sollte die Projektarbeit weiterlaufen wie geplant, kann im Juli 2004 die Zusammenfassung der in allen Arbeitsgruppen erzielten Arbeitsergebnisse beim Vortragsabend der Diakonie-Konferenz sein, in welchem Umfang die er-

E-Boy für Kitas - www.pfnennbasar.de

Jeder hat auf seinem Dachboden, im Keller oder Wohnung Dinge, von denen er sich gern trennt, die er nicht mehr braucht. Wo landen die Dinge normalerweise? Auf dem Sperrmüll, bei der Alt-Kleiderabgabe oder bei den dunklen Ecken ihrer Bestimmung. Dabei gibt es vielleicht noch irgendetwas einen Menschen, der nach genau diesem Stück sucht. Warum also die Sachen nicht im Internet zum Verkauf anbieten?

Verkaufsplattformen im Internet gibt es ja schon einige, doch keine mit sozialem Hintergrund wie www.pfnennbasar.de, die Kindertageseinrichtungen unterstützen! Bei den Versteigerungen kann jeder mithelfen, was immer er will – außerdem läuft die Versteigerung nur über einen zuvor festgelegten Zeitraum. Wer am Ende dieses Zeitraumes das höchste Gebot erbracht hat, erhält den Zuschlag.

Anmeldung und Inserate mit einem Bild sind kostenlos.

Vom erzielten Höchstgebot wird jedoch vom Verkäufer eine nicht erstatungsfähige Angebotsgebühr von vier Prozent erhoben. Davon kommt die Hälfte Kindergärten und Kindertagesstätten zugute. Darüber hinaus können die Verkäufer bis zu 100 Prozent des Verkaufserlöses an Kindertageseinrichtungen spenden.

Gleichzeitig können Kindertageseinrichtungen aus der eigenen Stadt vorgeschlagen werden, die in die Liste aufgenommen werden sollen.

Eine Liste der zurzeit gemeldeten Kindergärten finden Sie in der „Newsbox“ auf der Internetseite. Ein Beitrag zur Verwaltung dieser Gelder ist in Ordnung.

Alle Arbeitsgruppen liegen mit ihren Arbeitsergebnissen im Zeitplan – beziehlich in Zeiten, in denen Finanzierungsfragen die Diskussion beherrschen und wichtige organisatorische und inhaltliche Entwicklungsüberlegungen eher in den Hintergrund drängen.

Die Steuerungsgruppe, mit Vertreter/innen aus allen Arbeitsgruppen, trifft sich in regelmäßigen Abständen, um ein wichtiges Instrument für die Reflexion und weitere Steuerung der Inhalte und methodische Ausgestaltung in den Arbeitsgruppen.

Um gemeinsam mit allen Beteiligten auf die bisherigen Arbeitsergebnisse zurückzublicken, aber auch um das Zusammenreffen zwischen Träger- und Einrichtungsverträtter/innen zur Weiterarbeit an wichtigen Aspekten der Qualitätsmanagements zu nutzen, fand Ende 2003 ein Zwischenbilanztreffen aller Projektmitarbeiter/innen statt. Der inhaltliche Fokus lag in erster Linie auf der Entwicklung von Methoden und Maßnahmen, welche – auch nach Ablauf der von der FOGS GmbH begleiteten Projektphase – eine Umsetzung der Elemente des Qualitätsmanagements gewährleisten. Die im Austausch mit Trägern und Einrichtungsverträtter/innen gesammelten Ideen und Vorschläge sind in die weitere Arbeit der Schulungsgruppen eingeflossen.

Es bleibt ferner abzuwarten, inwiefern während des ersten Projektjahres durch Einsparungen von Landes- sowie kirchlichen und kommunalen Mitteln Erfolg sind beziehungsweise noch zu erwarten sind, den weiteren Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses beeinflussen werden. Um die vorhandene Übervergesundheit hohe Motivation der Teilnehmer/innen aufrechtzuerhalten, muss weiterhin in den Arbeitsgruppen die Geliebtheit der Teams, die aktuellen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Tageseinrichtungen zu thematisieren und die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Qualitätsentwicklung in diesem Kontext zu diskutieren.

Sabine Hafner,
Fachberaterin,
Amt für Diakonie, Köln

Literatur:
Bandes-Rahmenhandbuch Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder – ein Leitfaß zur Qualitätsentwicklung, hrsg. von der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V., Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung und Forschung gGmbH.