

Udo Engler, Wolfgang Stadler, Birgit Heinz

**Beteiligungsorientiertes Verfahren der Qualitätssicherung für
Kindertageseinrichtungen der AWO Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e.V.**

Aktualisierung des Manuskripts
zum veröffentlichten Artikel in der Zeitschrift „KiTa aktuell“, Nr. 5/2000

Dr. Udo Engler,
FOGS Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich
mbH (Köln)

Wolfgang Stadler,
Geschäftsführer AWO Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e.V. (Bielefeld)

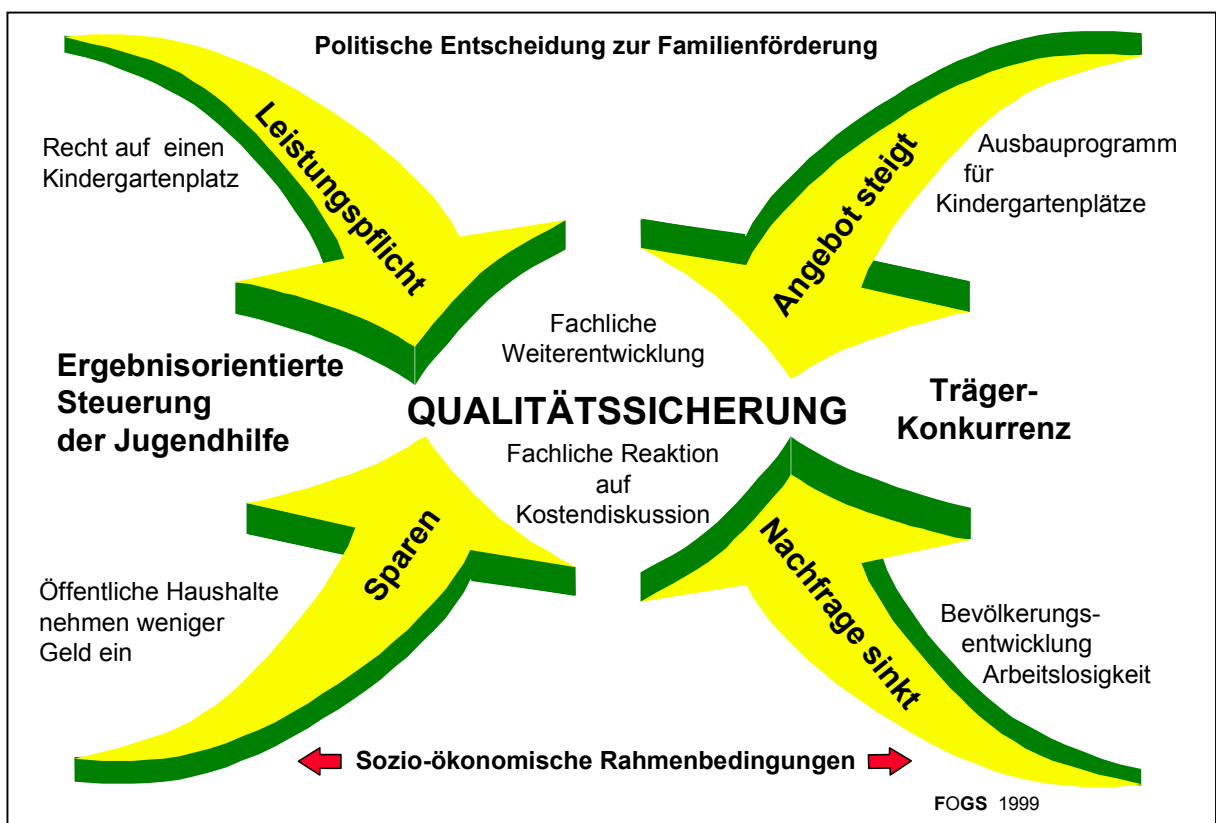
Birgit Heinz,
Abteilungsleiterin „Tageseinrichtungen für Kinder“ AWO Bezirksverband
Ostwestfalen-Lippe e.V. (Bielefeld)

Aktualisierung Bielefeld/Köln, 21.02.2001

Das Thema Qualitätssicherung in der Jugendhilfe - hier insbesondere mit Blick auf die Tageseinrichtungen für Kinder - ist nach der Novellierung der gesetzlichen Grundlage in Nordrhein Westfalen (GTK NW 1999) und der andauernden Kostendiskussion von ungebrochener Aktualität.

Dabei ist unseres Erachtens die Initiierung eines Qualitätssicherungsprozesses (QS-Prozeß) für Kindertageseinrichtungen nicht nur Grundlage für die fachliche Weiterentwicklung sondern gleichzeitig auch eine inhaltlich geleitete Reaktion auf eben diese Diskussion über Kosten- und Leistungstransparenz in der Jugendhilfe. In der nachfolgenden Abbildung 1 sind die Faktoren schematisch dargestellt, die u.a. die Qualitätsdebatte im Bereich Kindertageseinrichtungen beschleunigt haben.

Abbildung 1: Ausgangssituation



Der **Einspardruck** auf kommunaler Ebene und der **bestehende Rechtsanspruch** auf einen Kindergartenplatz führen auf Kostenträgerseite zu Überlegungen wie die Jugendhilfe kostengünstiger organisiert werden kann (dafür stehen u.a. die sogenannte „Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe“ (KGSt Bericht 9/94) und die Novellierung des GTK-NRW (1999).

Auf der Seite der Einrichtungsträger muß u.a. wegen der Wahrscheinlichkeit eines zukünftigen Überangebots von Betreuungskapazitäten insbesondere im Kindergartenbereich durch eine rückläufige Nachfrage mit **verstärkter Konkurrenz** zwischen den Trägern gerechnet werden.

Außerdem müssen sich alle Träger der Jugendhilfe im Rahmen der fachlich **und** finanziell motivierten Diskussion zur Weiterentwicklung der Arbeit im sozialen Sektor den daraus entstandenen neuen Anforderungen stellen:

- Verstärkte Bedarfsorientierung der Angebote
- Formulierung konkreter Standards
- Überprüfung der Standarderreicherung (intern/extern)
- Überprüfung und Veränderung der Rahmenbedingungen
- Berichterstattung und Dokumentation
- Vernetzung mit anderen Angeboten der Jugendhilfe, psycho-sozialen Basisversorgung und des Bildungssystems.

Vor diesem Hintergrund wurde die Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich FOGS GmbH (Köln) von einem Einrichtungsträger der freien Wohlfahrtspflege im April 1997 beauftragt, für seine 112 Kindertageseinrichtungen ein Konzept zur Qualitätsentwicklung zu entwerfen und umzusetzen.

Der extern begleitete QS-Prozesses wurde in eine stärker an die fachlich-pädagogischen Anforderungen orientierte Anfangsphase (Phase I) und eine auf die formal-organisatorischen Aspekte fokussierte zweite Phase (Phase II) geteilt. Die Gesamtkonzeption berücksichtigte eine weitgehende Einbeziehung der Mitarbeiterinnen der Einrichtungen, um die Motivation zur Beteiligung aufzubauen und zu erhalten und um Mißtrauen dem QS-Prozeß gegenüber zu verringern. Außerdem wurde auf diesem Wege das vorhandene Fachwissen und die Praxiserfahrungen der MitarbeiterInnen genutzt. Die Umsetzung wurde von einer Steuerungsgruppe, in der die Geschäftsführung, die Fachabteilung für Kindertageseinrichtungen und andere Fachleute des Trägers beteiligt waren, begleitet.

In der nachfolgenden Abbildung sind die beiden Phasen mit den wesentlichen Arbeitsschritten im Überblick dargestellt.

Abbildung 2: Arbeitsphasen des QS Prozesses



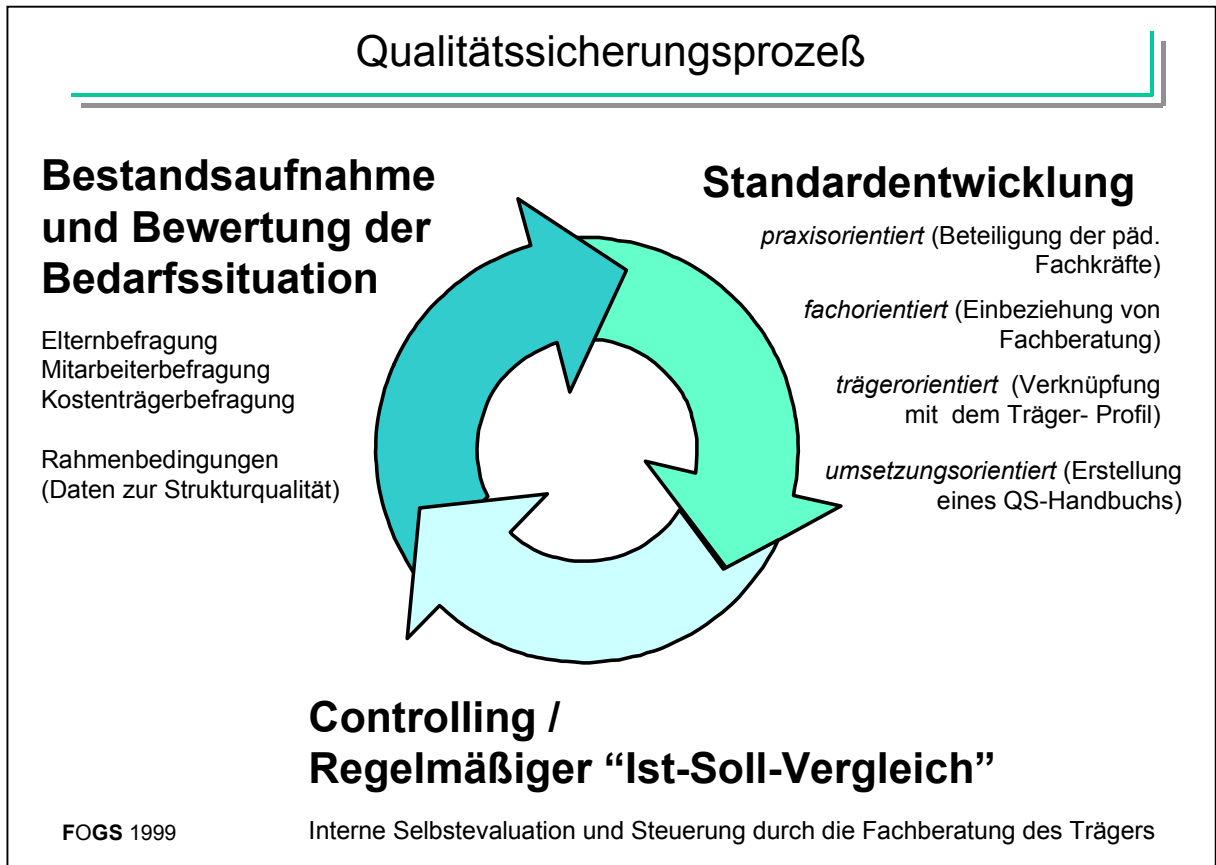
In der laufenden zweiten Phase wurde die Entscheidung zur Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems für die Kindertageseinrichtungen nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9000:2000 gefällt. Dadurch ergaben sich zur Orientierung bei der Prozeßgestaltung folgende Schwerpunkte:

- ❑ **Verantwortung der Leitung/Managementverantwortung** (z.B. übergeordnete Unternehmenspolitik, Unternehmensziele, allgemeine Planungsrichtlinien, Gesamtsystematik, Feedbackschleifen)
- ❑ **Management der Mittel/Ressourcenmanagement** (z.B. Mitarbeiter-Ressourcen, Qualifizierung, Informationssteuerung, Strukturqualität in den Einrichtungen)
- ❑ **Prozeßmanagement** (arbeitsfeldspezifische Qualitätsstandards und Verfahren, Kundenorientierung)
- ❑ **Bewertung und Analyse** (z.B. klare Vorgaben für die Bewertung, einrichtungs- und trägerbezogene Bewertungsroutinen, Nachweis der Verbesserungen und Fehlervermeidung)

Mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems wurde das Ziel verfolgt einen Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeit einzuleiten, in dem drei wesentliche Bestandteile: (1) die regelmäßige Bewertung der Bedarfssituation, (2)

die ständige Weiterentwicklung der Standards und Verfahren sowie (3) der routinemäßige „IST-SOLL-Vergleich“ prozeßhaft ineinandergreifen. In der folgenden Abbildung 2 ist dies durch die ineinander übergehenden Pfeile angedeutet.

Abbildung 3: Elemente des QS-Prozesses



Im folgenden werden die bereits durchgeführten Arbeitsschritte der ersten Phase des Prozesses dargestellt. Auf die laufende Arbeit in Phase II wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen.

Phase I des QS-Prozesses

Element 1: Bestandsaufnahme zur Erhebung von Informationen über die Bewertung der Arbeit durch die Eltern und die MitarbeiterInnen sowie über die Rahmenbedingungen

Im Zeitraum Mai bis November 1997 wurden rund 1.700 Eltern, 740 Mitarbeiterinnen und 58 Kommunen sowie das Landesjugendamt befragt. Davon konnten ausgewertet werden: 72 % der Elternfragebogen, 94 % der Mitarbeiterfragebogen und 34 % der Kostenträgerfragebogen.

Die Befragten machten Angaben über Wichtigkeit und Zufriedenheit mit 19 verschiedenen Aspekten der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen (vgl. Abbildung 3).und nannten Wünsche bezüglich der Öffnungszeiten der Einrichtungen. Außerdem wurden aus Mitarbeiterperspektive Einschätzungen bezüglich der Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung und Einrichtungen sowie aus Kostenträgerperspektive zwischen Träger und Kostenträger abgefragt.

Die beim Träger vorliegenden Informationen über Strukturdaten der Kindertageseinrichtungen (Personalausstattung, Qualifikation, Gruppenstruktur, bauliche Gegebenheiten, Ablauforganisation etc.) wurden ebenfalls in die Analyse einbezogen.

Abbildung 4: Fragebogenseite (Ausschnitt)

Wie bewerten Sie die nachfolgenden Punkte? (Bitte ankreuzen!)							
10) Das Miteinander ausländischer und deutscher Kinder in der Einrichtung							
sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	nicht so wichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>	sehr zufrieden <input type="radio"/>	ziemlich zufrieden <input type="radio"/>	nicht so zufrieden <input type="radio"/>	unzufrieden <input type="radio"/>
11) Die Vorbereitungen auf die Anforderungen der Schule bzw. bei Schulkindern die Berücksichtigung der schulischen Anforderungen							
sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	nicht so wichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>	sehr zufrieden <input type="radio"/>	ziemlich zufrieden <input type="radio"/>	nicht so zufrieden <input type="radio"/>	unzufrieden <input type="radio"/>
12) Die Möglichkeiten der Mitwirkung der Eltern in der Kindertageseinrichtung							
sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	nicht so wichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>	sehr zufrieden <input type="radio"/>	ziemlich zufrieden <input type="radio"/>	nicht so zufrieden <input type="radio"/>	unzufrieden <input type="radio"/>

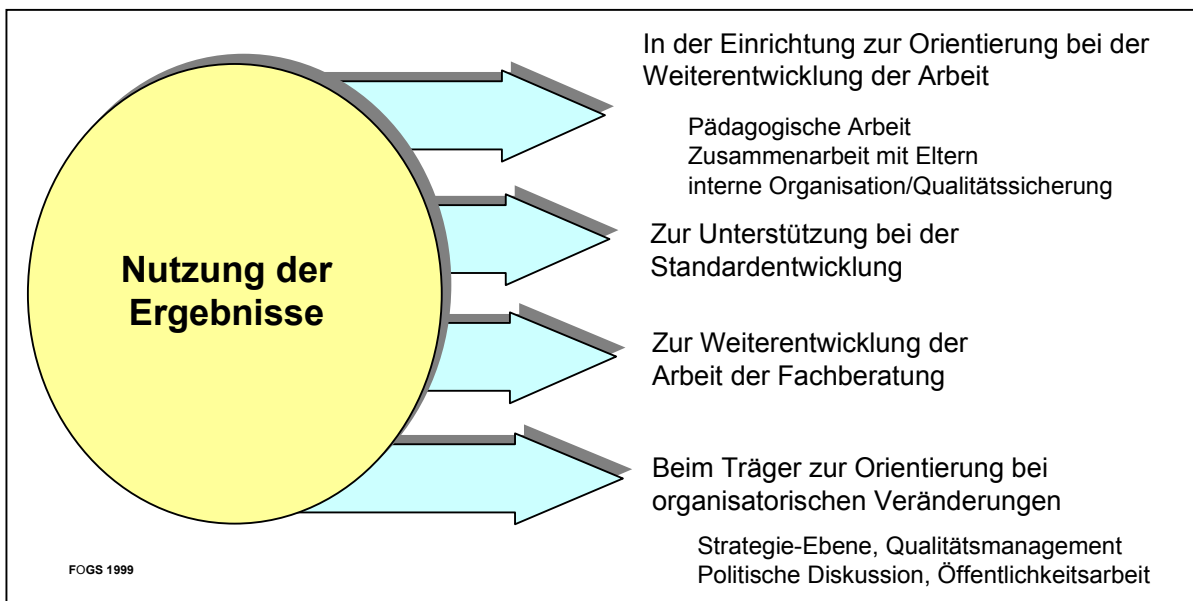
Die Fragebogen von Eltern und Mitarbeitern waren hinsichtlich der Abfragen, die sich auf die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen bezogen, gleich konstruiert. Damit

sollte ein Vergleich der Einschätzungen ermöglicht werden. Insbesondere unterschiedliche Einschätzungen durch die Eltern bzw. MitarbeiterInnen wurden als Hinweis auf Diskussionsbedarf bei diesen Aspekten der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen interpretiert. Mit Blick auf die weitere Nutzung der Ergebnissen wurde davon ausgegangen, daß dann ein gewisser Handlungs- bzw. Diskussionsbedarf besteht, wenn bei relativ wichtigen Aspekten eine relative große Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation besteht. Um aus den Ergebnissen Hinweise erhalten zu können, an welchen Punkten das der Fall ist, sind die Zufriedenheitseinschätzungen mit der eingeschätzten Wichtigkeit in Beziehung gesetzt worden. Es wurde jeweils die Differenz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitseinschätzung gebildet, um zu einem sogenannten „Handlungsindex“ zu gelangen.

Beispielhaft für die Art der Auswertung soll hier auf zwei markante Abweichungen zwischen den durchschnittlichen „Handlungs-/Diskussionsindices“ bei den Eltern und MitarbeiterInnen kurz eingegangen werden. Für den abgefragten Aspekt „Vorbereitung auf die Schule“ (Frage 11) fällt auf, daß die Eltern bei durchschnittlich hoher Wichtigkeitseinschätzung relativ unzufrieden mit der aktuellen Situation sind. Dies ist bei den MitarbeiterInnen umgekehrt. Hier finden sich durchschnittlich niedrigere Wichtigkeitseinschätzungen bei relativ großer Zufriedenheit. Dieses Ergebnis bestätigt die Erfahrungen in den Kindertageseinrichtungen. Bei diesem Thema besteht nach wie vor Diskussionsbedarf mit den Eltern, wenn eine Einrichtung Interesse daran hat, ihr pädagogisches Verständnis und die Sichtweisen der Eltern in Einklang zu bringen. Das Befundmuster dreht sich bei Frage 12 „Die Möglichkeit der Mitwirkung der Eltern in der Tageseinrichtung“ um. Die Eltern sind mit einem von ihnen als relativ unwichtig eingeschätzten Aspekt der KiTa-Welt recht zufrieden. Dagegen geben die MitarbeiterInnen hier im Durchschnitt höhere Unzufriedenheit bei gleichzeitig höherer Wichtigkeit an. Die Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, daß möglicherweise die Erwartungen hinsichtlich einer „Mitwirkung der Eltern“ unterschiedlich sind. Dies sollte zum Anlaß für eine gezielte Meinungsbildung bei den MitarbeiterInnen und eine ebenso klärende Diskussion mit den Eltern sein.

Alle Ergebnisse auch die genannten Wünsche hinsichtlich der Öffnungszeiten usw. wurden auf mehreren Ebenen in den weiteren Qualitätssicherungsprozeß eingespeist.

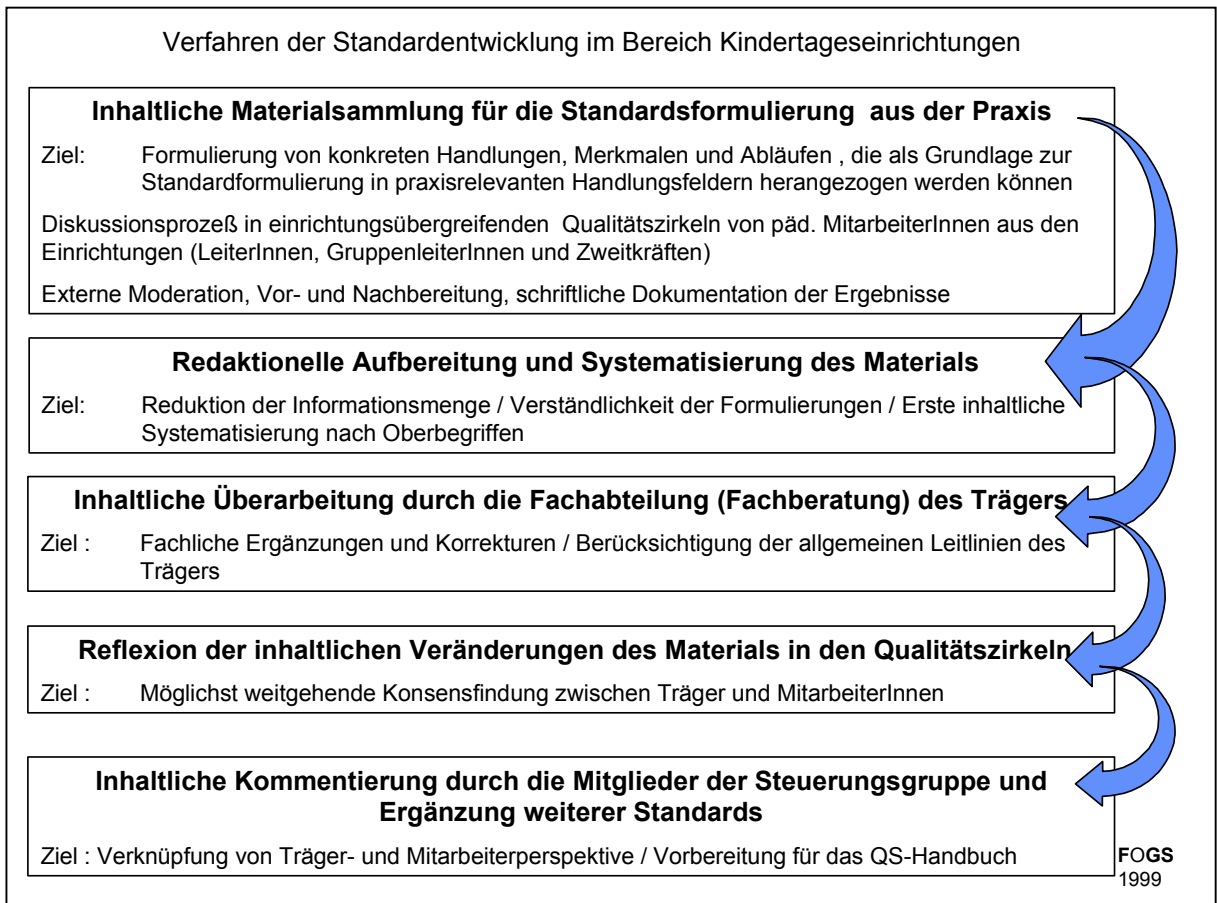
Abbildung 5: Nutzung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme



Element 2: Erarbeitung praxisnaher Qualitätsstandards für die pädagogische Arbeit und für darüber hinausgehende Aspekte (z.B. Zusammenarbeit mit Eltern, Kooperation und Vernetzung, Fortbildung).

Dazu wurden in sechs einrichtungsübergreifenden Qualitätszirkeln (QZ) rund 60 MitarbeiterInnen aus den Kindertageseinrichtungen in die praxisorientierte Standardentwicklung einbezogen. Im Laufe des Jahres 1998 haben insgesamt 42 dreistündige Arbeitstreffen der Qualitätszirkel stattgefunden. Auf Trägerseite waren insbesondere beteiligt: die Fachabteilung „Kindertageseinrichtungen“ (Fachberatung), die Abteilung „Qualifizierung, Innovation und Bildung“ und die Geschäftsführung. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes bilden einen wesentlichen Bestandteil des Qualitätssicherungshandbuchs (QS-Handbuch). Der Prozeß der Standardentwicklung wurde in dem abgebildeten mehrstufigen Verfahren durchgeführt.

Abbildung 6: Verfahren der beteiligungsorientierten Standardentwicklung



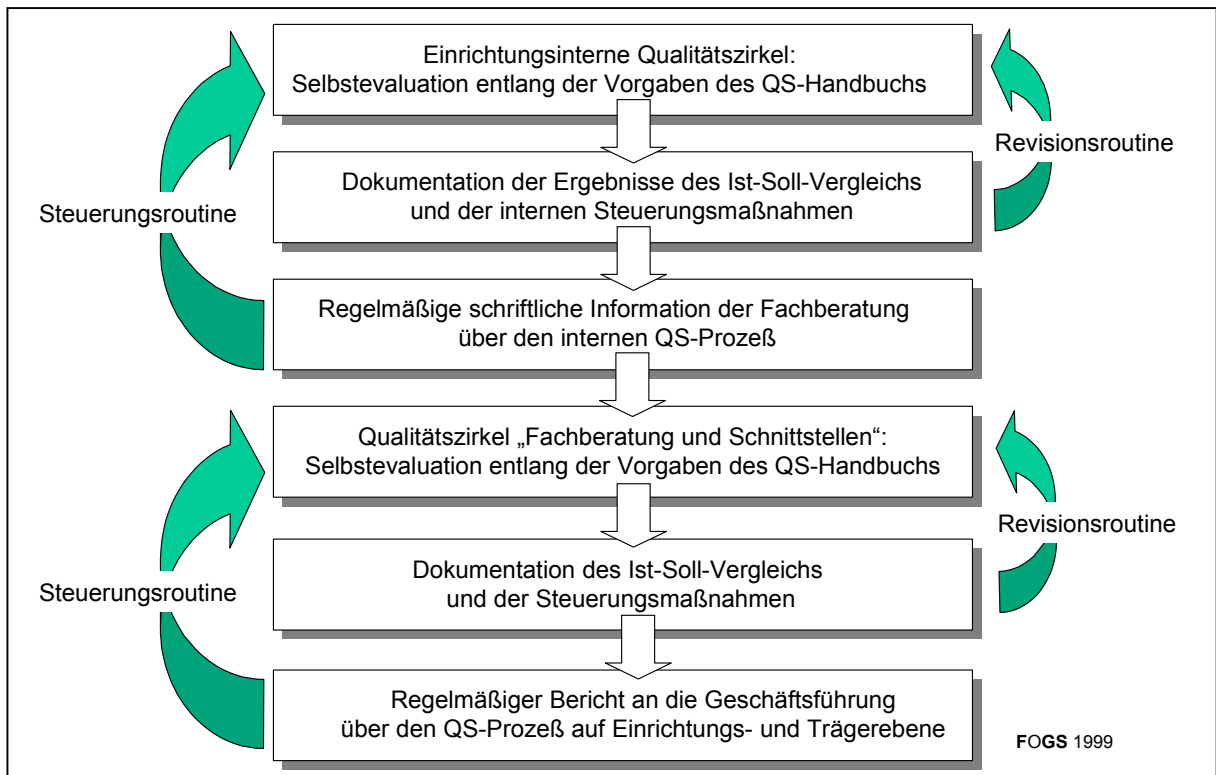
Zunächst wurden in den QZ-Sitzungen relevante Handlungsfelder beschrieben und Qualitätsmerkmale herausgearbeitet. Das umfangreiche schriftliche Material wurde redaktionell von FOGS aufbereitet und der Fachberatung des Trägers zur inhaltlichen Überarbeitung und Verknüpfung mit dem Trägerprofil vorgelegt. Nach diesem Arbeitsschritt wurden die inhaltlichen Veränderungen des Ausgangsmaterials zur Konsensfindung in den QZ diskutiert. Schließlich wurden die endgültigen Formulierungen der Standards in die Systematik des QS-Handbuch eingepaßt.

Element 3: Verankerung eines internen Qualitätssicherungsprozesses in den Einrichtungen.

Dazu wurde in Zusammenarbeit mit den Qualitätszirkeln, der Fachberatung für Kindertageseinrichtungen und der Abteilung „Qualifizierung, Innovation und Bildung“ ein Verfahren konzipiert, das unter Federführung der Fachberatung zur Einführung der internen Qualitätssicherung in den Einrichtungen genutzt werden konnte. Der

Ablauf dieses Verfahrens ist im QS-Handbuch in einer entsprechenden Verfahrensanweisung genau beschrieben.

Abbildung 9: Verfahren der internen Qualitätssicherung



Die wesentlichen Bestandteile des Verfahrens sind in der Abbildung dargestellt:

- In einrichtungsinternen Qualitätszirkeln wird entlang der Vorgaben des QS-Handbuchs ein „IST-SOLL-Vergleich“ vorgenommen (Selbstevaluation).
- Die Ergebnisse werden in Formblättern protokolliert. In einer Revisionsroutine werden die beschlossenen Maßnahmen regelmäßig intern überprüft. In einer Steuerungsroutine wird der Stand der Qualitätssicherung regelmäßig auf der Grundlage der QZ-Protokolle von der Fachberatung des Trägers mit dem Einrichtungsteam besprochen.
- Die Fachberatung selber führt für ihre Arbeit ebenfalls ein entsprechendes internes Selbstbewertungsverfahren ein. Die Berichte der Fachberatung werden regelmäßig in einer Steuerungsroutine mit der Geschäftsführung des Trägers besprochen.

Die Arbeit mit dem Qualitätssicherungshandbuch wurde in speziellen Fortbildungsveranstaltungen, an denen mindestens zwei MitarbeiterInnen aus jeder Einrichtung teilnahmen, erklärt und geübt. Dieser Arbeitsschritt beendete die externe Begleitung des QS-Prozesses und die intern gesteuerte Fortsetzung war eingeleitet.

Diese zusammenfassende Darstellung verdeutlicht die folgenden Eckpunkte einer am Inhalt des Arbeitsfeldes orientierten Konzeption und Umsetzung eines QS-Prozesses für Kindertageseinrichtungen:

- Es wird nicht eine isolierte QS-Maßnahme durchgeführt, sondern ein kontinuierlicher Prozess eingeleitet.
- Im Mittelpunkt der Konzeption stehen die pädagogisch-inhaltlichen Anforderungen des Arbeitsfeldes nicht die formale Ablauforganisation.
- Die konsequente Beteiligung der Fachkräfte im Arbeitsfeld fördert die Motivation auf der Arbeitsebene und nutzt das vorhandene Fachwissen und die Praxiserfahrungen der MitarbeiterInnen.
- Es werden alle für das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen relevanten Teile der Organisation einbezogen. Der QS-Prozeß wird zum Bestandteil des Qualitätsmanagement-Systems der Gesamtorganisation.
- Ein Qualitätssicherungshandbuch wird Ausgangsbasis und weiterführendes Arbeitsinstrument zur Fortsetzung des Prozesses. Es erfolgt eine systematische Einführung des QS-Handbuchs in den Einrichtungen.
- Die Kenntnis und Berücksichtigung der Nutzerinteressen sowie die Berücksichtigung des Fachwissens möglichst vieler Beteiligter im Feld der Dienstleistungserbringung sichert eine solide praxisbezogene Basis für die Umsetzung des QS-Prozesses.
- Die Ergebnisse der ersten Phase des QS-Prozesses bilden die Basis zum Aufbau eines QM-Systems für die Kindertageseinrichtungen, das den Anforderungen einer Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9000:2000 angepaßt werden kann.

Literatur

Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e.V. (1999). Handbuch zur Qualitätssicherung in Kindertageseinrichtungen. Bielefeld: Eigenverlag.

Drittes Gesetz zur Änderung des Gesetzes über Tageseinrichtungen für Kinder –
GTK – im Land Nordrhein-Westfalen vom 16. Dezember 1998 (GV.NW.S.704).

European Foundation for Quality Management (1996). Selbstbewertung – Richtlinien
für den Öffentlichen Sektor: Erziehungs- und Bildungswesen. Brüssel.

DIN Deutsches Institut für Normierung e.V. (Hrsg.) (1994). DIN EN ISO 9001 bis
9004. Berlin.

KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle (1994). Outputorientierte Steuerung der
Jugendhilfe. KGSt-Bericht 9/1994. Köln.