

Qualitätsentwicklung im Kindergarten auf dem Vormarsch ...

Ein Aufsatz von Angela Denecke

Hildesheim, Juni 2005

Vor wenigen Jahren war das Thema Qualitätsmanagement in Tageseinrichtungen für Kinder noch nicht so aktuell. Wegen des Mangels an Kindergartenplätzen hatten Eltern kaum Auswahlmöglichkeiten zwischen den Kindergärten und Träger brauchten sich keine Sorgen um die Auslastung ihrer Einrichtung zu machen. Der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz hat dazu geführt, dass bundesweit Kindergartengruppen ausgebaut werden mussten. In kurzer Zeit wurde ein hoher Versorgungsgrad an Plätzen in Tageseinrichtungen für Kinder erreicht.

Inzwischen haben sich die gesellschaftlichen Bedingungen jedoch rasant verändert. Berechnungen zur Bevölkerungsentwicklung weisen darauf hin, dass die Zahl der Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren bereits merklich reduziert ist und auch weiterhin abnehmen wird. Bei einem großen Angebot an frei werdenden Plätzen haben Eltern künftig die Wahl zwischen verschiedenen Einrichtungen. Neben der Wohnortnähe werden damit auch Preis und Qualität der Einrichtung zu einem wichtigen Entscheidungskriterium. Vor diesem Hintergrund stellt sich auch katholische Tageseinrichtungen für Kinder vermehrt die Frage nach der Qualität ihrer Arbeit. Oft ist es jedoch noch so:

Erzieherinnen sind der Meinung, dass sie ihre Arbeit gut machen. Zu dieser Bewertung gelangen sie durch Reaktionen der Kinder ihrer Gruppe oder durch Dankesworte von Eltern zum Ende des Kindergartenjahres.

Eltern äußern sich viel zu selten offen und direkt gegenüber der Einrichtung bezüglich ihrer familiären Bedürfnisse und ihrer Wünsche an den Kindergarten. Träger von Kindergärten sind zufrieden mit ihrer Einrichtung, solange "der Laden problemlos läuft".

Diese Beispiele verdeutlichen die Unterschiede zwischen den Interessensgruppen. Aus Sicht von Erzieherinnen ist qualitativ gute Kindergartenarbeit sicherlich eine andere als aus der Perspektive von Eltern oder anderen Beteiligten. So reicht es heute nicht mehr aus, ein pädagogisches Konzept vorzuhalten oder die personelle und räumliche Ausstattung von Kindergärten als Qualitätsmerkmale einer Einrichtung aufzuführen. Spätestens seitdem die Qualitätsdebatte auch den Kindergarten erreicht hat, haben wir es mit einem erweiterten Qualitätsverständnis zu tun. Der Kindergarten als Dienstleistungsunternehmen. Das bedeutet, versprochene Leistungen einzuhalten und eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Nutzern und Anbieter – nämlich den Familien und der Einrichtung – zu erzielen. Mit dieser Grundhaltung werden auch in Zukunft die katholischen Kindertagesstätten attraktiv bleiben und die anstehende Konkurrenzsituation meistern.

Qualitätsentwicklung in der Diözese Hildesheim

Für die Kindertageseinrichtungen in der Diözese Hildesheim ist Qualitätsentwicklung seit Mitte der 90er Jahre ein Schwerpunktthema. In dieser Zeit vermittelte das Referat „Tageseinrichtungen für Kinder“ des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V. umfassende Informationen. Durch Vortragsveranstaltungen mit anschließenden Diskussionsrunden konnten sich die Träger von Kindergärten sowie die Leitungen und Mitarbeiterinnen im Gruppendienst ausgiebig mit diesem Thema befassen. Die direkte Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement findet bis heute regelmäßig in Leiterinnen- und Erzieherinnenkonferenzen sowie in Fortbildungsveranstaltungen statt.

Neben der Aneignung von Grundlagen zur Qualitätsentwicklung ging es zunächst um die Differenzierung der gängigen Verfahren im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder. Dabei entschied das Referat, seinen angeschlossenen Einrichtungen Qualitätsmanagement mit dem System der DIN EN ISO 9000 ff. in Verbindung mit „Total Quality Management“ zu empfehlen. Diese Initialzündung führte dazu, dass in einigen Regionen der Diözese Hildesheim eigenständig Veranstaltungen mit namhaften Referenten organisiert wurden, in denen sich Träger und Mitarbeiterinnen intensiv mit den Grundsätzen von Qualitätsentwicklung sowie mit deren Umsetzung beschäftigten.

Im Referat „Tageseinrichtungen für Kinder“ gipfelt diese Auseinandersetzung mit Qualitätsentwicklung in der Durchführung von Projekten, an denen sich inzwischen 45 Kindertageseinrichtungen beteiligt haben. Die Leitungen der Kindergärten haben sich über zwei Jahre hinweg in einen Qualitätsentwicklungsprozess begeben. Dieser schließt mit einem individuell abgestimmten Handbuch nach dem o. g. Qualitätsmanagementsystem ab. Außerdem erhalten die Teilnehmerinnen die Grundqualifikation für eine Prüfung zur "Qualitätsbeauftragten". Für den Diözesancaritasverband steht neben dieser grundlegenden Qualifizierung die Multiplikatorenfunktion der teilnehmenden Einrichtungen im Vordergrund. Mit der Ausschreibung des aktuellen Projektes wird das Ziel verfolgt, dass sich flächendeckend alle 150 Einrichtungen in der Diözese Hildesheim dem Thema Qualitätsentwicklung mit Selbstverständlichkeit widmen.

Kindergärten als Dienstleistungsunternehmen

Die Kindertageseinrichtungen der ersten Projekte verfügen inzwischen über mehrere Jahre Praxiserfahrung. Die Teilnehmerinnen bestätigen, dass der Prozess zunächst viel Arbeit bedeutet, mittelfristig aber zu einer Entlastung führt. Sie haben erkannt: „Der Weg ist das Ziel.“ Das gesamte Team am Prozess der Erarbeitung zu beteiligen und sich die Zeit zu nehmen, nach und nach alle wichtigen Abläufe in der Einrichtung kritisch zu beleuchten, wird schon positiv

bewertet. Auf diese Weise sind Aufbau und inhaltliche Entwicklung des QM-Systems von Anfang an für alle Mitarbeiterinnen erkennbar und nachvollziehbar. Damit wird die Wirkungsweise eines abgeschlossenen QM-Systems umso nachhaltiger.

Oberstes Ziel der Einrichtungen ist es, durch ihre Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit Kinder und ihre Eltern zufrieden zu stellen. Dabei geht es vornehmlich um die Umsetzung der pädagogischen Arbeit sowie die Zusammenarbeit mit Eltern, aber auch um die Regelung organisatorischer und verwaltungstechnischer Abläufe der Einrichtung.

In dem Verständnis als „Dienstleister“ und mit dem Grundsatz der stetigen Verbesserung der Arbeit, werden Eltern als Kunden mit berechtigten Erwartungen an das Angebot der Einrichtung angesehen. Vor diesem Hintergrund werden die Eltern dazu ermuntert, ihren Bedarf zu artikulieren. Dazu nutzen die pädagogischen Mitarbeiterinnen abgestimmte Instrumente der Bedarfsanalyse, wie schriftliche Elternumfragen aber auch Abfragen bei Elternabenden, Stammtischen sowie in Einzelgesprächen. Des Weiteren müssen Eltern die Gelegenheit erhalten, sich in allen Belangen vertrauensvoll an die pädagogischen Mitarbeiterinnen wenden zu können, um Anregungen und eigene Vorstellungen einzubringen, die – für das Team selbstverständlich – in eine systematische Auswertung zur Weiterentwicklung der Einrichtung eingehen.

Durch die ausgeprägte Dokumentation aller wesentlichen Prozesse in einem Handbuch, stehen allen Interessierten, vor allem aber den Eltern, detaillierte Informationen zur Organisation der inhaltlich-pädagogischen Arbeit und ihren Mitwirkungsmöglichkeiten zur Verfügung. Gerade mit dem Anspruch der Einrichtungen, pädagogische Prozesse auch kindgerecht zu dokumentieren, werden die Ergebnisse der Umsetzung von pädagogischen Themen überall im Kindergarten sichtbar.

Qualitätsmanagement und die Kinder

Die eigentlichen Kunden eines Kindergartens sind die Kinder. Sie verbringen dort zum Teil viele Stunden, um in diesem verlässlichen Rahmen von Bezugspersonen zu lernen, was sie für ihr zukünftiges Leben brauchen. Mit einem hohen Maß an Kontinuität und Verlässlichkeit gehen die pädagogischen Mitarbeiterinnen in dieser Zeit auf die Kinder ein. Dazu bedarf es zunächst einer individuellen pädagogischen Planung, indem die Erfordernisse jedes einzelnen Kindes berücksichtigt und dokumentiert werden. Durch die Beobachtung des Kindes in der Einrichtung und die Einbeziehung seiner Lebenssituation in Familie und sozialem Umfeld erstellen Erzieherinnen anhand eines Beobachtungsbogens ein individuelles Stärken- und Interessenprofil. Darin werden sowohl die selbstständigen Aktivitäten des Kindes als auch der Unterstützungsbedarf für das Kind definiert. So können die

pädagogischen Mitarbeiterinnen angemessen auf die Interessen und Bedürfnisse der Kinder reagieren. In einer "kritischen Durchsicht" (Review) müssen sie prüfen, ob ihre Aufzeichnungen den realen Interessen, Aktivitäten und Erfordernissen des Kindes entsprechen. Die dokumentierten Ergebnisse werden durch kontinuierliche Beobachtung des sich weiterentwickelnden Kindes ständig überarbeitet und fortgeschrieben.

Eine sich anschließende pädagogische Planung für die gesamte Kindergruppe stellt die Erfüllung der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsprozesse sicher. Dabei werden die Erfordernisse aller Kinder auf der Grundlage von fachlich-inhaltlichen (Bildungs- oder Orientierungsplan) und gesetzlichen (SGB VIII und Kindertagesstättengesetz) Standards berücksichtigt.

Zunächst müssen sich die pädagogischen Mitarbeiterinnen die individuellen Stärken und Interessen der Kinder vergegenwärtigen. In der Zusammenschau ist es wichtig, im Bereich selbstständiger Aktivitäten und insbesondere beim Unterstützungsbedarf größtmögliche Übereinstimmungen zu finden und festzuhalten. Daraus werden mögliche Themen für den Gruppenalltag entwickelt. Die endgültige Auswahl sowie die konkreten Planungsschritte erfolgen in Absprache mit den Kindern. Da diese jedoch nicht unbedingt in der Lage sind, Änderungswünsche eindeutig zu äußern, bedarf es einer großen Sensibilität der pädagogischen Mitarbeiterinnen, diese zu erkennen und als Verbesserungsvorschläge aufzugreifen. Im Sinne von Qualitätsmanagement und um für die Kinder eine Orientierung im pädagogischen Alltag zu gewährleisten, ist es wichtig, die Dokumentation der Planung kindgerecht zu visualisieren.

Unter größtmöglicher Beteiligung der Kinder wird die pädagogische Planung in die Praxis umgesetzt. Dabei muss die Vorgehensweise der Umsetzung durchgängig erkennbar bleiben. Nach Beendigung der pädagogischen Einheit werden die einzelnen Umsetzungsschritte mit den Kindern ausgewertet und als Grundlage für die Planung weiterer Einheiten verwendet. Dabei entspricht die abschließende Reflexion und Dokumentation der Art der Planung – nämlich die Kinder bis zum Ende einzubeziehen.

Bei aller Beteiligung der Kinder ist es Aufgabe der pädagogischen Mitarbeiterinnen, das Bildungsangebot in der Einrichtung so zu gestalten, dass die Kinder die Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben, die sie für ein gelingendes Leben brauchen. Dazu gehört, neben motorischen und kognitiven Fähigkeiten, das Forschen und Experimentieren genauso wie das Erlernen von sozialen Kompetenzen und Werten oder einfach der Erwerb von Fähigkeiten zur Alltagsbewältigung. Des Weiteren bedarf es einer Abwägung von strukturierter Planung und angemessener Zeit für die Kinder, um ihre Lernprozesse eigenständig

zu initiieren. Erst in diesem Zusammenspiel kann die Nachhaltigkeit von Erziehungs- und Bildungsprozessen gewährleistet werden.

Die Führungsstrukturen von Träger und Leitung

Mit der Einführung eines QM-Systems haben sich Träger und Leitung auch für ein zeitgemäßes Führungsinstrument entschieden, mit dem sie in der Öffentlichkeit als verlässlicher und professioneller Partner auftreten. Dies zeigt sich in der aktiven Teilnahme am politischen und gesellschaftlichen Leben vor Ort, indem beispielsweise der Sitz im Jugendhilfeausschuss der Kommune engagiert wahrgenommen wird. Eine solche Außenwirkung vereinfacht auch die Kooperation mit Geschäftspartnern und anderen Institutionen. Dies ist zunehmend wichtig, wenn es um die Sicherung von Finanzen geht. Ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Einrichtungen wird erst dann greifbar, wenn alle am Kindergarten Interessierten bemerken, dass die Sicherstellung und Verbesserung der Qualität der Arbeit ein ernsthaftes Anliegen ist.

Neben der dienstleistungsorientierten Außendarstellung ist ein zuverlässiger Träger auch für die internen Strukturen einer Einrichtung notwendig. Seine Aufgabe ist es, konsequent die (Letzt-)Verantwortung zu übernehmen und durch eindeutige Führungsstrukturen zum Gelingen der Arbeit beizutragen. Notwendig ist also eine klare Zuordnung der Verantwortungsbereiche. Zweifellos kann ein Pfarrer die Verantwortung über die Kindertageseinrichtung selbst tragen. Er kann aber auch einen Kindergarten-Ausschuss benennen, der diese Aufgabe übernimmt. Dabei sollten jedoch keine undurchsichtigen und künstlichen Hierarchien durch Teilung der Führungsaufgaben geschaffen werden.

Nur wenn ein Träger seine Mitarbeiterinnen in ihrer Arbeit ernst nimmt, kann er auch sicher sein, dass ein QM-System greift. Im Sinne seiner Führungsverantwortung muss er dafür sorgen, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen Mitarbeiterinnen, Leitung und Träger über die Arbeit und die Zukunft der Einrichtung stattfindet. Wichtig ist dabei, die Anliegen der Mitarbeiterinnen aufzugreifen und zu würdigen. So sind festgelegte Verfahren für eine Fehlerkultur oder zum Umgang mit Verbesserungsvorschlägen sehr hilfreich. Denn alle Beteiligten können sich sicher sein, dass ihre Anliegen auch sachgerecht behandelt werden.

Zu einem umfassenden QM-System gehören neben den Abläufen im pädagogischen Bereich und einer gelungenen Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen auch die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Prozesse. Aufgabe des Trägers ist es also dafür zu sorgen, dass neben dem Management der Bildungsprozesse und seiner Führungsverantwortung auch die Strukturen für die Bereiche Hauswirtschaft, Haustechnik und Verwaltung effizient gestaltet und

nachvollziehbar dokumentiert sind. Auf diese Weise erhält er in allen Bereichen eine funktionierende, steuerbare und flexible Organisation.

Um den unterschiedlichen Anforderungen einer katholischen Kindertageseinrichtung in der Praxis entsprechen zu können, übernimmt die Leitung im Auftrag des Trägers die Verantwortung für einen reibungslosen Ablauf der Arbeit. In der Wahrnehmung des Personalmanagements gestaltet sie beispielsweise die Regelungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen. Durch die Festschreibung von Stellenbeschreibungen kennen aber auch alle anderen Mitarbeiterinnen ihre Aufgaben und Funktionen in der Einrichtung.

Die Leitung ist auch dafür verantwortlich, die persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen kontinuierlich weiterzuentwickeln. In regelmäßigen Gesprächen wird deren Arbeit ausgewertet. So dienen jährliche Zielvereinbarungsgespräche dazu, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen und den entsprechenden Fortbildungsbedarf zu ermitteln. Dabei sollen sowohl die von der Einrichtung definierten Ziele erreicht, aber auch die Interessen der Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden.

Darüber hinaus ist sich die Leitung der Aufgabe bewusst, in gemeinsamen Dienstbesprechungen neben fachlich-inhaltlichen und organisationstechnischen Themen auch Grundsätze von Teamarbeit sowie ein gemeinsames Verständnis von Dienstgemeinschaft zu erarbeiten und aufrecht zu erhalten.

Ausrichtung der Arbeit an einem Leitbild

Grundlage für die Umsetzung von Qualitätsmanagementstrukturen in die Praxis eines katholischen Kindergartens ist das Bekenntnis zum katholischen Glauben, sowie die Einbindung der Einrichtung in eine Kirchengemeinde. Insofern spielt neben kundenorientierten Qualitätsstrategien, gesetzlichen Grundlagen und Bildungsstandards vor allem die Vergewisserung der christlichen Werte eine große Rolle. In einer katholischen Kindertageseinrichtung können selbst ökonomische Prinzipien und Verfahrensweisen nicht ohne Wertereflexion in die Praxis übertragen werden. Dabei ist es egal, ob es um Mülltrennung, Verwaltungsabläufe oder die Ausgabe von Geldern geht.

Deshalb wird in Studientagen und Dienstbesprechungen gemeinsam mit Träger, Leitung und Team ein Leitbild entwickelt, das selbstverständlich an den allgemeingültigen Standards, aber vor allem am christlichen Glauben ausgerichtet ist. An dieser Stelle ist eine umfassende Beteiligung besonders wichtig, um ein gemeinsames Verständnis zu erhalten. Das Leitbild muss von jedem Einzelnen verinnerlicht sein und sich in der Haltung sowie den Handlungen der Mitarbeiterinnen widerspiegeln. Nur so wird das Selbstverständnis einer katholischen Kindertageseinrichtung auch nach außen hin sichtbar. Aus diesem

Leitbild ergeben sich die konkreten Ziele für die praktische Arbeit und für die caritativen Aufgaben der Einrichtung. Neben allen Qualitätsdiskussionen um Ausstattung, Fachlichkeit und der Erarbeitung einer Unternehmenskultur sollte dabei "die Verbindlichkeit in der Beziehung zum Kind" immer im Mittelpunkt stehen.

Die Rolle der Mitarbeiterinnen

Das Berufsbild der Erzieherinnen hat sich enorm gewandelt. Grundsätzlich verhilft ihnen Qualitätsmanagement dazu, ihre Rolle als Expertinnen für Bildung, Erziehung, Dienstleistung, Netzwerke, Innovation, Teamarbeit, Elternberatung und Religionspädagogik zu verdeutlichen und strukturiert zu bearbeiten. Konkret bedeutet das: Die Schaffung formulierter Qualitätsstandards und klarer Strukturen gibt den Mitarbeiterinnen Sicherheit in der Orientierung der Betriebsabläufe. Alle wissen, wer für was zuständig ist. Sie erleben die Verfahrensanweisungen und Checklisten, die sie selbst mitgestaltet haben als Arbeitserleichterung. So muss sich beispielsweise niemand mehr Gedanken über die Abfolge eines Anmeldeverfahrens machen, denn das ist für alle Kinder gleich geregelt. Und wenn den Anmeldeformularen auch noch eine Checkliste beiliegt, ist außerdem gewährleistet, dass jede Mitarbeiterin die richtigen Papiere an die Eltern herausgibt. Allein das spart Zeit und verhilft zu professionellem Auftreten und qualifizierter, weil nachvollziehbarer Arbeitsleistung.

Die umfassende Dokumentation der Arbeitsabläufe in einem QM-Handbuch erleichtert es auch neuen Mitarbeiterinnen, sich in die individuellen Standards der Einrichtung einzuarbeiten.

Durch eine echte Beteiligung der Mitarbeiterinnen an der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in der Einrichtung erfahren sie, dass sie ernsthaft an der Optimierung der Arbeitsabläufe mitwirken können. Das stärkt das Verantwortungsbewusstsein für den eigenen Arbeitsbereich, aber auch für die Gesamteinrichtung. Mit der Denkweise des Qualitätsmanagements, Arbeitsabläufe nicht auf Personen zu beziehen, sondern zu versachlichen, werden „Bauchentscheidungen“ ausgeschlossen. In Dienstbesprechungen diskutieren die Mitarbeiterinnen darüber, wie die gemeinsam festgelegten Prozesse in ihrer Einrichtung möglichst effizient ausgestaltet werden können. Es geht nicht mehr darum, sich emotional darüber auszulassen, wer einen Fehler in seiner Arbeit begangen hat. Die Mitarbeiterinnen haben gelernt, zwischen Sach- und Beziehungsebene zu differenzieren und versuchen zunächst, die Ursache für einen Fehler zu finden. Anschließend stellen sie gemeinsam sicher, dass der Fehler kein weiteres Mal auftreten kann. Solche Entscheidungen, die dann zukünftig für das ganze Team relevant sind, werden abschließend in regelmäßigen Besprechungsprotokollen festgehalten.

Nachhaltigkeit der Arbeit und Zertifizierung

Mit einem funktionierenden QM-System können die Mitarbeiterinnen von katholischen Kindertageseinrichtungen den Entwicklungsstand ihrer Arbeit nachweisen und für die Zukunft sichern, indem sie diese in angemessenem Umfang dokumentieren. Dazu gehört eine pädagogische Konzeption, ein übersichtlich zusammengestelltes QM-Handbuch sowie ein umfassendes und angemessen ausführliches Protokollsystem. Um die Weiterentwicklung des QM-Systems zu gewährleisten, muss dessen Wirksamkeit in der Praxis mit den im QM-Handbuch formulierten Regelungen regelmäßig auf Aktualität überprüft und die daraus resultierenden Veränderungen fortgeschrieben werden.

Die Zertifizierung einer Kindertageseinrichtung durch eine akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft ist derzeit nur ein "Sahnehäubchen", das sich Kindertageseinrichtungen gönnen können, wenn sie es gern möchten; es sei denn, politische Zwänge bewegen sie zu einer Zertifizierung. Eine gesetzliche Grundlage gibt es dafür zur Zeit jedoch nicht.

Dass Zertifizierungen in Kindergärten aber funktionieren, haben bereits etliche Einrichtungen in freier Trägerschaft gezeigt. Die katholischen Kindergärten gehen mit ihrem KTK-Gütesiegel als Zertifizierungsgrundlage sogar weit über die Anforderungen einer ISO-Zertifizierung hinaus, indem sie sich in für sie grundlegend relevanten Qualitätsbereichen, wie Glaube, Glaubenserziehung und Zusammenarbeit mit der Kirchengemeinde als Trägerin der Einrichtung und soziale Gemeinschaft explizit begutachten lassen.

Die Zertifizierung einer Einrichtung darf jedoch nicht die Motivation sein, Prozesse der Qualitätsentwicklung in der eigenen Einrichtung in Gang zu setzen. Ausgehend von der Initialzündung und dem Engagement des Trägers muss systematische Qualitätsentwicklung immer auch mitarbeitermotiviert sein; d. h. ein Team muss aus eigenem Antrieb heraus das Bestreben haben, die Qualität im Kindergarten zu überdenken, zu dokumentieren und stetig zu verbessern.

Mit oder ohne Zertifizierung: Vor dem Hintergrund des kontinuierlichen Wandels und der gesellschaftlichen Veränderungen kommen Tageseinrichtungen für Kinder heute nicht mehr darum herum, ihre Arbeit regelmäßig zu überprüfen, neuen Anforderungen anzupassen und zu verbessern. Ein umfassendes QM-System ist dabei zielgerichtet und nutzt die Unterstützung von bereits bewährten Methoden und Instrumenten. Diese Möglichkeit, Veränderungsprozesse auf den individuellen Bedarf vor Ort ausgerichtet zu steuern, bietet den Kindertageseinrichtungen als lebenslang lernende Organisation die Chance, langfristig und nachhaltig die Qualität ihrer Arbeit zu sichern.