

**Arbeiterwohlfahrt  
Landesverband Sachsen e. V.**

**Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen  
der  
AWO in Sachsen**

**- Dokumentation der regionalen Fachtage 2005/2006 -**



## **Impressum**

### **Herausgeber**

Arbeiterwohlfahrt Landesverband Sachsen e.V.

Georg-Palitzsch-Straße 10

01239 Dresden

Tel.: 03 51 - 84 70 45 00

Fax: 03 51 - 84 70 45 40

eMail: [landesverband.kontakt@awo-sachsen.de](mailto:landesverband.kontakt@awo-sachsen.de)

Internet: [www.awo-sachsen.de](http://www.awo-sachsen.de)

### **Verantwortlich**

Antje Grundmann-Otto

### **Texterfassung, Zusammenstellung, Korrektur**

Antje Grundmann-Otto

Volker Abdel Fattah

### **Fotos**

Antje Grundmann-Otto

Volker Abdel Fattah

Bernd Seifert

### **Druck, Satz und Layout**

Antje Grundmann-Otto

Volker Abdel Fattah

### **1. Auflage**

April 2007

## Vorwort

Liebe AWO - Freundinnen und AWO - Freunde,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,  
sehr geehrte Gäste,

in den letzten Jahren ist vermehrt die Diskussion um Qualität auch in den Kindertageseinrichtungen nicht zu überhören. In Anbetracht der Novellierung des Sächsischen Gesetzes über Kindertageseinrichtungen ist die Qualitätsentwicklung in einer jeden sächsischen Kindertageseinrichtung bis Dezember 2007 nachzuweisen.

Die Arbeiterwohlfahrt Sachsen begann bereits im Jahr 2003 mit einer Qualitätsinitiative, durch die landesweit in 118 Kindertageseinrichtungen und ihren Trägern ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001:2000 eingeführt wurde.



Zu Beginn unseres Projektes haben alle Beteiligten - Träger und deren Vertreter, Einrichtungsleiterinnen und -leiter sowie pädagogische Fachkräfte - ein gemeinsames Leitbild für die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern entwickelt, welches von den Delegierten der Vierten Landeskonferenz der Arbeiterwohlfahrt in Sachsen am 7. Februar 2004 in Leipzig verabschiedet wurde. Dieses Leitbild stellt die Grundlage für das Qualitätsmanagement und damit für die Arbeit in den Einrichtungen dar.

Der Werteorientierung kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Die Grundwerte der Arbeiterwohlfahrt Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit, wie sie im Leitbild unseres Verbandes zum Ausdruck kommen, bilden neben den fachlichen Standards die Grundlagen der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen. Diese Werte zu leben und sie für die Kinder und ihre Eltern erfahrbar zu machen, ist ein zentrales Ziel unseres Qualitätsmanagementsystems.

Im Übrigen ist Werteerziehung für die Arbeiterwohlfahrt kein neues Feld. Sie war und ist immer Bestandteil der pädagogischen Konzepte in unseren Einrichtungen.

Die internationalen Standards werden mit den Qualitätsforderungen, die sich aus dem AWO-Leitbild ableiten, verknüpft. Somit rücken die Zufriedenheit der Kunden und ihren Eltern, die Ausrichtung an fachlichen Qualitätsstandards, die Ressourcennutzung und die Optimierung von Arbeitsprozessen in den Kindertageseinrichtungen in den Mittelpunkt.

Es folgen weitere Einrichtungen unserer Qualitätsinitiative.

Natürlich wird das Qualitätsmanagementsystem in unseren Kindertageseinrichtungen kontinuierlich fortentwickelt. Welche Unterstützung erfahren die Kindertageseinrichtungen regional? Wie wird die Qualitätsinitiative der Arbeiterwohlfahrt im Lande Sachsen wahrgenommen? Welche Ziele verfolgen die Trägerverbände der Arbeiterwohlfahrt in den nächsten Jahren? Die regionalen Fachtage sollen Vertreter der Arbeiterwohlfahrt mit der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe in Diskurs bringen.

In diesem Sinne fordere ich alle auf, sich mit dem Qualitätsentwicklungsprozess aktiv auseinanderzusetzen. Die regionalen Fachtage leisten einen ersten Beitrag dazu.

Herzliche Grüße

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Margit Wehnert'.

Margit Wehnert, MdL / Vorsitzende



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Einführung des Qualitätsmanagements in den AWO Kindertageseinrichtungen.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Qualitätsentwicklung in Sachsen aus Sicht der Landesverwaltung .....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Zur Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in der alltäglichen Arbeit .....</b>	<b>17</b>
4.1	Bericht aus der Trägerperspektive .....	17
6.2	Bericht aus der Kindertageseinrichtung „Buratino“ Wechselburg .....	19
4.2	Bericht aus der Kindertageseinrichtung „Gänseblümchen“ Brockwitz .....	26
4.3	Bericht aus der Kindertageseinrichtung Deutzen .....	29
<b>5</b>	<b>Zur Weiterführung des Qualitätsmanagementsystems der AWO in Sachsen.....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>Resümee der abschließenden Podiumsdiskussionen .....</b>	<b>35</b>
6.1	Diskussionspunkt „Bewältigung des Arbeitsauftrages“ .....	35
6.2	Diskussionspunkt „Träger- und Entwicklungsentwicklung“ .....	37
6.3	Diskussionspunkt „Verbandsentwicklung und landesweite Einordnung“ .....	38
6.4	Diskussionspunkt „Erwartung und Unterstützung durch die Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe“ .....	38
6.5	Diskussionspunkt „Steuerungsaufgaben des Landesverbandes“ .....	39
6.6	Diskussionspunkt „Zertifizierung“ .....	40
<b>7</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>43</b>
8.1	Referentenverzeichnis .....	43
8.2	Programmablauf der regionalen Fachtage .....	44

## 1 Einleitung<sup>1</sup>

Im März 2003 haben sich 118 Kindertageseinrichtungen aus 18 Kreisverbänden bzw. gemeinnützigen Gesellschaften der AWO in Sachsen unter gemeinsamer Federführung des Landesverbandes und dem CoLibri Management Service auf den Weg gemacht, das umfassende wertorientierte Qualitätsmanagementsystem auf der Basis der DIN EN ISO 9001:2000 einzuführen.

Nach zweieinhalb Jahren Schulung in Form von Projektkollegs konnten wir im September 2005 den Abschluss als „Qualitätsbeauftragte / Qualitätsbeauftragter“ feierlich begehen. An einem öffentlichen Diskurs war uns sehr gelegen, um in den Regionen Chemnitz, Dresden und Leipzig der Fragen nachzugehen: Welche Prozesse haben wir durchlaufen? Wo stehen wir heute? Wohin wollen wir zukünftig?

Gemeinsam mit Vertretern aus dem Landesjugendamt, den Jugendämtern, den Gliederungen der Arbeiterwohlfahrt, den beteiligten Kindertageseinrichtungen ist eine öffentliche Diskussion zustande gekommen, deren Inhalte und Dynamik dieser Dokumentation zu entnehmen sind.

Ein kurzer Rückblick:

Nach einer längeren verbandlichen Entscheidungsfindung hat die Geschäftsführerkonferenz der AWO in Sachsen im Dezember 2003 beschlossen, gemeinsam den Qualitätsentwicklungsprozess in Kindertageseinrichtungen zu forcieren. Zur Unterstützung bei der Umsetzung dieses Anspruches wurde die Firma CoLibri Management Service hinzugezogen, da diese ihre mittlerweile bundesweiten Erfahrungen in der Projektberatung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems im Elementarbereich einbringen konnte.

Das wertorientierte Qualitätsmanagementsystem stellt ein effizientes Instrument dar, um die Gesamtqualität unserer Einrichtungen auf ein hohes Niveau zu heben und nachhaltig zu sichern. Das Steuerungsinstrument nimmt alle Aspekte der Arbeit in den Blick, definiert die Qualitätskriterien vor dem Hintergrund des Leitbildes und der fachlichen Standards und stellt Methoden und Instrumente zur Verfügung, um die Qualität der pädagogischen Arbeit kontinuierlich und systematisch zu verbessern.

Im Rahmen des Projektes absolvierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine anerkannte Schulung zur/zum Qualitätsbeauftragten im Elementarbereich.

Mit der nachfolgenden Dokumentation werden Ergebnisse sowie die zukünftigen Herausforderungen vorgestellt.

An dieser Stelle möchten wir allen Beteiligten unseren Dank aussprechen für die Unterstützung an allen drei regionalen Fachtagen. Besonders danken möchten wir Frau Steinbock und Herrn Brinkel vom Landesjugendamt, Frau Forberg vom Jugendamt Chemnitz, Frau Schneider vom Jugendamt Leipzig, Herrn Klein vom Jugendamt Kamenz, Frau Dischinger, Herrn Flaig und Herrn Gerber von CoLibri Management Service, den Geschäftsführerinnen Frau Müller und Frau Scharmann, den Geschäftsführern Herrn Apel, Herrn Fittig, Herrn Petersen und Herrn Reinke, sowie den Sachgebietsleiterinnen Frau Buchheim und Frau Roth.

Ein großer Dank geht auch an die Leiterinnen der Arbeiterwohlfahrt Kindertageseinrichtungen Frau Kramer, Frau Paul, Frau Hoppe sowie Frau Feuereisen und Frau Osinski mit ihren Kolleginnen, die mit ihren Beiträgen aktiv am Fachtag beteiligt waren.

Durch die Beteiligung aller war ein gutes Gelingen der Regionalen Fachtage zum Abschluss der Qualitätsmanagement-Schulungen erst möglich.

---

<sup>1</sup> Gabriele Mertens, Antje Grundmann-Otto; Fachberaterinnen Kindertageseinrichtungen im AWO Landesverband Sachsen e.V.

## 2 Einführung des Qualitätsmanagements in den AWO Kindertageseinrichtungen<sup>2</sup>

Der AWO Landesverband Sachsen hat sich zusammen mit einer Vielzahl seiner Kreisverbände und gemeinnützigen Fachgesellschaften in den drei Regierungsbezirken Leipzig, Chemnitz und Dresden im Jahre 2003 auf den Weg gemacht, in der Verantwortung für Kinder und deren Familien die gesellschaftlichen Veränderungen in den Kindertageseinrichtungen gemeinsam zu gestalten. Möglich wurde dieser Schritt dadurch, dass gemeinsam mit den Geschäftsführern, sowie den Qualitätsbeauftragten und Sachgebietsleitungen der Träger, auch die Leiterinnen von 118 Kindertageseinrichtungen in deren Trägerschaft sich dieser Herausforderung gestellt haben. Alle Beteiligten sind diesen Weg gemeinsam mit viel Übersicht und Engagement gegangen und sind zu einem Ergebnis gekommen, auf das sie mit Recht stolz sein können. Wenn wir heute hier beisammen sind, um den Abschluss des Projektes zu feiern und seine Ergebnisse einer größeren Fachöffentlichkeit darzustellen, so muss man zunächst einmal festhalten, dass es sich um ein Zwischenergebnis handelt, da die Qualitätsentwicklung mit Abschluss des Projektes nicht abgeschlossen ist, sondern das nun implementierte QM-System selbstverständlich kontinuierlich genutzt wird, um eine dauerhafte Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sicherzustellen.

Zu diesem erfolgreichen Projekt haben viele einen Beitrag geleistet und die Bereitschaft zur Kooperation war eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen. Der Vorstand und die Geschäftsführung des AWO Landesverbandes haben das Projekt vorbereitet, die Fachberatung hat vielfältige organisatorische Hilfe geleistet, die Projektkollegs begleitet und die Leiterinnen in fachlichen Fragen unterstützt. Die Träger haben durch ihre Unterstützung zum Erfolg des Projektes beigetragen. Und last but not least haben die Leiterinnen mit ihren Teams durch ihr Engagement und ihren Einsatz die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in den Einrichtungen sichergestellt. Hinzu kam die Landeskongress der AWO, die das Projekt ebenfalls unterstützt hat.



Von externer Seite wurde CoLibri Management Service eingebunden, um die Einführung und Umsetzung eines wertorientierten, nach der DIN EN ISO 9001 zertifizierbaren Qualitätsmanagementsystems zu begleiten und zu unterstützen. Ziel des Projektes war es, langfristig die Qualität der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen zu sichern und systematisch weiter zu entwickeln und damit den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen und das Profil der Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft der AWO in Sachsen zu stärken. Dazu bedurfte es einer Vielzahl von Absprachen und des gemeinsamen Willens, das Projekt erfolgreich durchzuführen. Im Namen von CoLibri Management Service möchte ich mich bei allen beteiligten Personen für die Zusammenarbeit im Projekt und während der Vorbereitung bedanken.

Der AWO Landesverband Sachsen ist der erste Verband, der mit einer so großen Anzahl von Kindertageseinrichtungen gemeinsam und zeitgleich ein zertifizierbares QM-System eingeführt und gleichzeitig die Leiterinnen dieser Kindertageseinrichtungen als Qualitätsbeauftragte ausgebildet hat.

### Grundlagen des QM-Beratungsprojektes und des QM-Systems:

Das Projekt zur Einführung des QM-Systems basierte auf den gleichen wertorientierten Grundlage und Prinzipien, die auch dem QM-System in den Kindertageseinrichtungen der AWO in Sachsen zu Grunde liegen, nämlich der Personalität, der Subsidiarität und der

---

<sup>2</sup> Uwe Gerber, CoLibri Management Service GmbH (Übertrag aus dem Redemanuskript durch Hrsg.)

Solidarität sowie der spezifischen Wertorientierung der AWO, die im gemeinsamen Leitbild formuliert wurde und die in der täglichen Arbeit in den Einrichtungen für die Kinder und Familien erlebbar werden soll. Die Umsetzung dieser Prinzipien in der täglichen Arbeit basiert auf einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem (TQM), das den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 gerecht wird und somit bei Bedarf als Grundlage einer Zertifizierung dienen kann.

#### Zielsetzung des QM-Beratungsprojektes:

Die verantwortlichen Führungskräfte der Träger und Einrichtungen wollten durch den Aufbau eines wertorientierten QM-Systems die Voraussetzungen schaffen, um den strukturellen Wandel ihrer Einrichtungen sicher gestalten und steuern zu können.

Um dieses Projektziel erreichen zu können, wurden folgende speziellen Zielsetzungen für das Projekt definiert:

- die Erstellung eines Leitbildes der Kindertageseinrichtungen der AWO auf Landesebene als trägerspezifisches Qualitätskriterium,
- eine starke Orientierung an den Bedürfnissen von Kindern und Familien,
- eine hohe Qualität der Dienstleistungen, die in den Einrichtungen für Kinder und Familien erbracht werden,
- eine hohe Motivation, Qualifikation und Professionalität des Personals,
- eine Optimierung betriebswirtschaftlicher Abläufe,
- eine hohe Transparenz der Abläufe und Verantwortlichkeiten,
- eine verstärkte Akzeptanz im gesellschaftlichen Umfeld und
- die Entwicklung der Einrichtungen hin zu einer steuerbaren und flexiblen Organisation.

Ziel des Projektes war nicht eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001, da diese Entscheidung zu Projektbeginn weder von den Vorständen noch von den Geschäftsführungen der AWO in Sachsen so getroffen worden war. Auch von politischer Seite gab es zu diesem Zeitpunkt keine Vorgaben, die eine Zertifizierung als zwingend notwendig oder politisch erwünscht erscheinen ließen. Allerdings erschien es sehr sinnvoll, den Prozess der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung so zu steuern, dass ein Qualitätsmanagement aufgebaut wird, das bei Bedarf eine externe Zertifizierung der



beteiligten Einrichtungen nach DIN EN ISO 9001 ermöglicht. Es ging also darum, die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Kindertageseinrichtungen der AWO bei Bedarf in einem relativ kurzen Zeitraum zertifiziert werden können, denn selbstverständlich war allen Verantwortlichen bekannt, dass in anderen Bereichen der sozialen Dienstleistungen (z. B. in Pflegeeinrichtungen) oder in der Wirtschaft diese Zertifikate mittlerweile erwartet werden bzw. vorgeschrieben sind. Da Kindertageseinrichtungen maßgeblich zur Zukunftsfähigkeit unseres Landes beitragen, war es damals nicht auszuschließen und kann es auch aus heutiger Sicht nicht ausgeschlossen werden, dass die Politik die Forderung nach einem anerkannten QM-System und möglicherweise einer Zertifizierung irgendwann auch für den Bereich der Kindertageseinrichtungen stellen wird. Die positiven Erfahrungen in anderen Leistungsbereichen machen dies sogar eher wahrscheinlich. Diese Einschätzung wird auch dadurch gestützt, dass seit Januar 2006 infolge des Tagesbetreuungsausbaugesetzes das Kinder- und Jugendhilfegesetz in seinem § 22a eine Konzeption und Formen der Evaluation fordert. Solche Forderungen sind durch ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO

9001 abgedeckt. Insofern lässt sich aus heutiger Sicht bereits konstatieren, dass die damalige Entscheidung der Verantwortlichen zur Einführung des QM-Systems dazu geführt hat, dass die Einrichtungen sich frühzeitig auf den Weg gemacht haben, Formen einer systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu realisieren, wie sie heute von der Politik gefordert werden.

#### Durchführung des Projektes:

Im März 2003 wurde das Projekt gestartet. Das Gesamtprojekt gliederte sich – den politischen Rahmenbedingungen Rechnung tragend - in drei Teilprojekte, die die Regierungsbezirke Dresden, Leipzig und Chemnitz repräsentierten.

Zu Beginn der Arbeit wurde ein Prozess initiiert, der ein gemeinsames Leitbild aller 118 am Projekt beteiligten Kindertageseinrichtungen zum Ziel hatte.

Die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer haben sich mit den Leiterinnen der Kindertageseinrichtungen, den Sachgebietsleitungen und den Qualitätsbeauftragten gemeinsam auf den Weg gemacht, um basierend auf den Werten der AWO ein eigenes Profil zu entwickeln, das für die tägliche Arbeit in den Einrichtungen handlungsleitend sein soll und für die Kinder und Familien deutlich macht, was sie von den Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft der AWO an Qualität erwarten dürfen.

Der AWO Landesverband Sachsen hatte zuvor gemeinsam mit CoLibri Management Service aus den unterschiedlichen auf Bundes- und Landesebene bereits vorliegenden Materialien – wie den Werten der AWO (Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit), dem Leitbild des AWO Bundesverbandes für Kindertageseinrichtungen und aus den Leitbildern anderer Einrichtungen des Landesverbandes einen ersten Entwurf für ein Leitbild für Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft der AWO in Sachsen erstellt.

Dieser Entwurf wurde den Träger- und Einrichtungsleitungen in allen drei Regierungsbezirken vorgestellt und von diesen überarbeitet.

Die Leiterinnen haben diese Version dann in ihre Teams eingebracht und in diesen diskutiert. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit hatten, ihre Ideen und Vorstellungen in den Prozess einzubringen. Damit wurde die Voraussetzung geschaffen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Leitbild und damit mit dem Profil der AWO und letztlich mit ihrer Arbeit in den Einrichtungen identifizieren können.

Das Ergebnis dieses Leitbildprozesses stellte CoLibri Management Service auf der Vierten Landeskonzferenz der AWO am 7. Februar 2004 in Leipzig vor, das gemeinsame Leitbild für alle Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft der AWO in Sachsen wurde von der Landeskonzferenz angenommen.

Damit haben alle Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft der AWO eine verlässliche Grundlage für ihre Arbeit, die sie selbstverständlich in jeder Einrichtung weiter entwickeln können.

Auf diese Grundlage können sie mit Recht stolz sein, denn es ist nicht selbstverständlich, dass sich so viele Menschen in einer so kurzen Zeit auf eine derartige Grundlage verständigen können.

Mit diesem Leitbild haben sich die Kindertageseinrichtungen der AWO in Sachsen profiliert und positioniert. Sie haben deutlich gemacht, wer sie sind, welche Ziele sie mit ihrer Arbeit verfolgen und von welchen Grundwerten sie getragen werden.

Die Entwicklung des gemeinsamen Leitbildes war ein erster, sehr wichtiger Schritt auf dem Weg zur Einführung des QM-Systems. Denn Qualitätsmanagement bedeutet aus unserer Sicht, die eigenen Ziele und Qualitätsstandards sicher umzusetzen.

Das Qualitätsmanagementsystem dient dazu, dieses Leitbild in den Einrichtungen umzusetzen. Um die Leiterinnen dabei zu unterstützen, wurde ihnen im Projektverlauf eine

Vielzahl von Instrumenten und Methoden an die Hand gegeben, die ihnen helfen, die Qualität der Arbeit in ihren Einrichtungen systematisch zu lenken, zu sichern und im Hinblick auf das Leitbild weiter zu entwickeln. Im Projektverlauf wurden alle Aspekte der Arbeit – seien sie organisatorischer, pädagogischer oder anderer Art systematisch reflektiert, auf Übereinstimmung mit dem Leitbild überprüft und bei Bedarf verbessert.

Die Leiterinnen, Qualitätsbeauftragten und Sachgebietsleitungen haben gelernt, diese Instrumente und Methoden so einzusetzen, wie es für Ihre Einrichtung sinnvoll ist. Sie können mit diesen Instrumenten die Inhalte der Bildungsvorgaben so in ihre Praxis umsetzen, wie es für das lebenslange Lernen der Kinder angemessen ist. Sie können neue Vorgaben sicher, systematisch und gezielt aber eben auch selbstbewusst und vor dem Hintergrund des Leitbildes umsetzen.

Diese Steuerbarkeit und Flexibilität ohne Verlust der Identität und des eigenen Profils hat eine große Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Einrichtungen.

Die Gesamtheit all dieser Regelungen und Vereinbarungen zur Lenkung und Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit befindet sich in den Handbüchern, die somit eine handlungsorientierte Konzeption auf internationalem Niveau darstellen und welche die Forderung, die im SGB VIII neu formuliert ist, erfüllen.

Auch die Forderungen an die Evaluation der eigenen Arbeit werden durch die Arbeit mit dem QM-System mehr als erfüllt. Eine systematische und regelmäßige interne Evaluation ist ein wesentlicher Bestandteil des QM-Systems.

Die Leiterinnen haben in Zusammenarbeit mit ihren Teams und den Leitungen in den jeweiligen Trägerverbänden die Verantwortung für die einzelnen Arbeitsbereiche und die Zusammenarbeit geklärt, verbindliche Qualitätskriterien für den organisatorischen, den pädagogischen und den hauswirtschaftlichen Bereich sowie Regelungen zu deren Umsetzung erarbeitet.

Durch die Arbeit mit einem QM-System ist gleichzeitig gewährleistet, dass eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung in diesem Sinne sicherstellt, dass eine interne Evaluation der Standards und ihrer Umsetzung erfolgen kann und die Ergebnisse dieser Bewertung systematisch zur weiteren Qualitätsentwicklung genutzt werden.

Ferner haben die Leiterinnen der am Projekt beteiligten Einrichtungen ebenso wie die beteiligten Qualitätsbeauftragten und Sachgebietsleitungen die in der DIN EN ISO 19011 geforderten Qualifikationen als Qualitätsbeauftragte erworben.

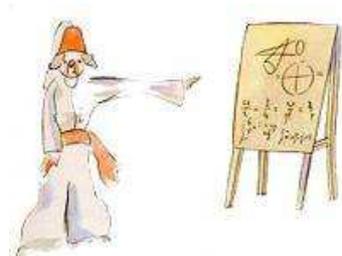
Die Einrichtungen und die Trägerverbände bzw. -gesellschaften verfügen nun über ein Steuerungsinstrument, das eine systematische Sicherung und Entwicklung der Qualität ermöglicht und den Einrichtungen im Hinblick auf zukünftige politische Forderungen einen Entwicklungsvorsprung sicherstellt - zum einen, weil die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung solche zukünftigen Anforderungen bereits zum jetzigen Zeitpunkt umsetzen und zum anderen, weil durch das QM-System ein Instrumentarium zur Verfügung steht, das Träger und Leitung in die Lage versetzt, neue Anforderungen hinsichtlich der pädagogischen Qualität oder auch hinsichtlich der Qualitätssicherung und Evaluation da, wo sie noch nicht realisiert sind, schnell und systematisch in die Praxis zu übertragen.

Die Kitas der AWO in Sachsen sind somit für die vielen Herausforderungen gut aufgestellt.

### 3 Qualitätsentwicklung in Sachsen aus Sicht der Landesverwaltung<sup>3</sup>

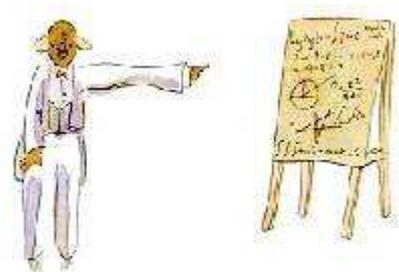
Als Einstieg möchte ich Ihnen einen kleinen Auszug aus dem „Kleinen Prinzen“ von Antoine de Saint Exupéry vorlesen:

*„Ich wusste ja, dass es außer den großen Planeten wie der Erde, dem Jupiter, dem Mars, der Venus, denen man Namen gegeben hat, noch Hunderte von anderen gibt, die manchmal so klein sind, dass man Mühe hat, sie im Fernrohr zu sehen. Wenn ein Astronom einen von ihnen entdeckt, gibt er ihm statt des Namens eine Nummer. Er nennt ihn zum Beispiel: Asteroid Nr. 3.251.“*



*Ich habe ernsthafte Gründe zu glauben, dass der Planet, von dem der kleine Prinz kam, der Asteroid B 612 ist. Dieser Planet ist nur ein einziges Mal im Jahre 1909 von einem türkischen Astronomen im Fernrohr gesehen worden. Er hatte damals beim internationalen Astronomenkongress einen großen Vortrag über seine Entdeckung gehalten.*

*Aber niemand hatte ihm geglaubt, und zwar ganz einfach seines Anzuges wegen. Die großen Leute sind so. Zum Glück für den Ruf des Planeten B 612 befahl ein türkischer Diktator seinem Volk bei Todesstrafe, nur noch europäische Kleider zu tragen. Der Astronom wiederholte seinen Vortrag im Jahre 1920 in einem sehr eleganten Anzug. Und diesmal gaben sie ihm alle recht.“*



...

Wenn man sich das Beispiel vergegenwärtigt, kann man in Bezug auf das Qualitätsmanagement auch folgende Frage stellen: kommt mit QM nur etwas Altes, Bekanntes in einem neuen Gewand einher, oder ist es tatsächlich etwas Neues?

Meine Antwort lautet: Beides!

Zuvorderst eine allgemeine Begriffsklärung, dabei bediene ich mich der Ausführungen des Bertelsmann-Lexikons:

Qualitätsmanagement umfasst einerseits alle Maßnahmen einer Unternehmung die der Schaffung, Sicherung und Verbesserung der Qualität dienen. Rahmenbedingungen und Zielsetzungen werden durch die Faktoren Kundenzufriedenheit, Rentabilität, Umweltverträglichkeit und Gesetzeskonformität vorgegeben. Vorgaben sind in einem Qualitätshandbuch niedergeschrieben und werden mittels eines Qualitätsmanagementsystems umgesetzt, z.B. DIN EN ISO 9000 ff.

Andererseits umfasst Qualitätsmanagement auch die Führungsgruppe einer Unternehmung, die solche Maßnahmen erarbeitet, anordnet und überwacht.

Prozesshaft verstanden ist Qualität ein Prozess, in dem einzelne Bausteine der Arbeit entwickelt, auf ihrer Entwicklungsstufe gesichert und wiederum von dieser Stufe aus weiterentwickelt werden. Dieser Prozess ist nie abgeschlossen, sondern trägt zu einer ständigen Verbesserung der Arbeitsweisen bei. In Form einer hermeneutischen Betrachtungsweise wird der Blick von außen, ähnlich dem CoLibri - Scheinwerfer der DIN ISO 9000 ff., auf einzelne Prozesse gelenkt und immer wieder neu betrachtet, analysiert, reflektiert und nach Erforderlichkeit verändert, ergänzt etc.

<sup>3</sup> Simone Steinbock, Sächsisches Landesjugendamt (Übertrag aus dem Redemanuskript durch Hrsg.)

Zurück zum kleinen Prinzen und der Antwort, dass beide Bereiche zutreffen... Die bisherige Qualitätssicherung vollzog sich u.a. anhand

- der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben,
- der pädagogischen Konzeptionen in den Kindertageseinrichtungen,
- der Einbeziehung von Fachberatung,
- durch die Erteilung der Betriebserlaubnis,
- durch trägerspezifisches Controlling (Berichtswesen, MA-Informationen etc.).

Neuere Entwicklungen sind gekennzeichnet, in dem

- verstärkt Managementaspekte der Wirtschaft wie Effizienz und Effektivität in die Sozialarbeit eingebracht werden,
- das Qualitätsmanagement bewusster gelebt wird (Zielfestlegung → Zielerreichung → neue Maßnahmen),
- Qualitätshandbücher erstellt werden, die zur Anleitung, Orientierung sowie Unterstützung dienen sollen,
- Controlling- und Evaluationsinstrumente eingeführt werden,
- neue Begriffe und Definitionen eingeführt werden, z.B. werden Eltern zu Kunden, die Inanspruchnahme eines Betreuungsplatzes in einer Kindertageseinrichtung wird zum Einkauf einer Dienstleistung etc. pp.



In den vergangenen Jahren entwickelten sich vier spezifische Instrumente für Kindertageseinrichtungen, dass sind

- KES,
- der Kronberger Kreis,
- EFQM und ISO,
- IQUE.

Mittlerweile hat jeder Trägerverbund in Sachsen eigene QM-Ansätze mit Handbüchern entwickelt, die auf einem der vorgenannten Instrumente basieren.

Zunächst eine Darstellung der Trägerverteilung in Sachsen. Insgesamt gibt es in Sachsen derzeit 2.874 Kindertageseinrichtungen, im Einzelnen:

- Gemeindeverwaltungen 589,
- Stadtverwaltungen 892,
- Arbeiterwohlfahrt 190,
- Volkssolidarität 189,
- Deutsches Rotes Kreuz 113,
- Arbeiter-Samariter-Bund 50,
- Deutscher Kinderschutzbund 16,
- Lebenshilfe 20,
- Diakonie 217,
- Caritas 36,
- sonstige im Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband 119,
- Kindertageseinrichtungen ohne Stadtverwaltung 311,
- private Einrichtungen 36,
- Betriebskindergärten 7.

In Sachsen gibt es eine verstärkte Beteiligung am Bundesmodellprojekt "Nationale Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder", hier seien genannt Quast, Pädquis, Quasi und TQ.

Diese Qualitätsinitiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die im Projektzeitraum von 1999 bis 2004 durchgeführt wurde, diente der länder- und trägerübergreifenden Erarbeitung von Kriterien zur Erfassung von Qualität der Arbeit im System der Kindertageseinrichtungen. Dabei werden bisherige Erkenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Qualitätsentwicklung aufgegriffen und weiter entwickelt.

Die Realisierung erfolgte in fünf Teilprojekten:<sup>4</sup>

#### Teilprojekte I und II:

Entwicklung von Kriterien zur Erfassung der pädagogischen Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder unter drei Jahren und für Kinder von 3 bis 6 Jahren sowie Erarbeitung und Erprobung eines handhabbaren Feststellungsverfahrens.



Schwerpunkte dieses Projektes waren

1. die Erarbeitung eines Katalogs von Qualitätskriterien für die pädagogische Arbeit und deren Rahmenbedingungen mit Kindern im Alter bis zu 6 Jahren,
2. die Entwicklung und Erprobung interner Evaluationsinstrumente und Qualitätsentwicklungsverfahren,
3. die Entwicklung und Erprobung eines externen Evaluationsverfahrens zur Feststellung pädagogischer Qualität.

Die Multiplikatoren Ausbildung wurde mit 42 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt.

#### Teilprojekt III:

Entwicklung von Kriterien zur Erfassung der Qualität der Arbeit mit Kindern über sechs Jahren sowie Erarbeitung und Erprobung eines handhabbaren Feststellungsverfahrens einschließlich einer Implementierungsphase.

In der ersten Projektphase wurde erstmals ein Katalog mit Qualitätskriterien für die pädagogische Arbeit mit Schulkindern erarbeitet und diese feststellbar gemacht. Auf dem Kriterienkatalog aufbauend wurden das interne und das externe Evaluationsverfahren entwickelt und intensiv in der Praxis erprobt. Diese Erprobungs- und Entwicklungsphase wurde 2003 abgeschlossen.



Um die Ergebnisse der Nationalen Qualitätsinitiative der breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen und in der Praxis zu verankern, wurde die Implementierungsphase des Projekts im Jahre 2003 gestartet, welche die Komponenten "Information" (Informationsveranstaltungen, projektspezifische Tagungen, Publikationen, Internetplattformen) sowie "Verbreitung und Anwendung" (Multiplikatoren/innen-Schulungen) enthält.

---

<sup>4</sup> Nähere Informationen sind auf dem Bildungsserver Sachsen unter der Internetadresse [http://www.kita-bildungsserver.de/content/projektboerse\\_main.php](http://www.kita-bildungsserver.de/content/projektboerse_main.php) abrufbar.

An der Multiplikatoren Ausbildung waren 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beteiligt.

#### Teilprojekt IV:

Entwicklung von Kriterien zur Erfassung der pädagogischen Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder auf der Basis des Situationsansatzes sowie Erarbeitung und Erprobung von Instrumenten zur internen und externen Evaluation.

Leitgedanke des pädagogischen Konzeptes des Situationsansatzes ist die Orientierung der pädagogischen Praxis an der realen Lebenssituation der Kinder und ihrer Familien.



Gegenstand dieses Teilprojektes waren

1. die Entwicklung, Formulierung und Begründung von Qualitätskriterien für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen auf der Basis des Situationsansatzes sowie eine Synopse über vorhandene Materialien zur Qualitätsentwicklung, Qualitätsmessung und Qualitätssicherung,
2. die Entwicklung und Erprobung von Verfahren und Instrumenten zur internen und externen Evaluation.

#### Teilprojekt V:

Entwicklung von Kriterien zur Erfassung der Qualität der Arbeit von Trägern sowie Erarbeitung und Erprobung eines handhabbaren Feststellungsverfahrens.



Zum ersten Mal wurden in einem bundesweiten Forschungsvorhaben Strukturen, Aufgaben und Profile der Rechtsträger von Kindertageseinrichtungen auf breiter Basis thematisiert. Das Projekt beinhaltete eine bundesweite Befragung nach den von den Trägern bereitgestellten Strukturen, der aktuellen Beschreibung der Trägeraufgaben sowie Maßnahmen der Sicherung und Steuerung von Qualität des Kinderbetreuungsangebotes. Dieser Kriterienkatalog bildete die Grundlage für das Verfahren zur Selbstevaluation. Zum Ende der Projektlaufzeit liegt ein Selbstevaluationsinstrument für Träger von Kindertageseinrichtungen vor, das in der Praxis erprobt wurde, vom jeweiligen Träger flexibel eingesetzt werden kann und viele, individuell anpassbare, Bearbeitungsmöglichkeiten bietet. Es umfasst 10 Dimensionen, u.a.

- Organisations- und Dienstleistungsentwicklung,
- Personalmanagement,
- Finanzmanagement,
- Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Bau und Ausstattung.

In der Multiplikatoren Ausbildung befanden sich 31 Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Vorteil aller Teilprojekte der Nationalen Qualitätsinitiative ist, dass eine interne und externe Qualitätsentwicklung ermöglicht wurde. Ob Probleme in der Kompatibilität mit bereits angewendeten Qualitätsmanagementsystemen bestehen, ist mir noch nicht bekannt, hierzu fehlt der Rücklauf bzw. der Erfahrungsaustausch; vielfach befinden sich die Instrumente erst in der Einführungsphase, z. T. sind die Ausbildungsgänge der Multiplikatoren noch nicht abgeschlossen.

Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der einzelnen Teilprojekte stehen für die Einführung der Instrumente in den Kindereinrichtungen zur Verfügung. Auf der Internetseite

des Kita-Bildungsservers Sachsen bzw. des Sächsischen Landesjugendamtes sind die Teilnehmerlisten zu finden.

Abschließend möchte ich auf einige gesetzliche Grundlagen auf Bundes- und Landesebene verweisen, in denen Qualitätsansprüche fixiert werden. Dazu heißt es zunächst im Kinder- und Jugendhilfegesetz wie folgt:

#### § 22a SGB VIII

Abs. 1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln. Dazu gehören die Entwicklung und der Einsatz einer pädagogischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Förderungsauftrages sowie der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen.

...

In § 21 und § 22 SächsKitaG, die sich im Text an das SGB VIII anlehnen und nähere landesrechtliche Ausführungen geben, heißt es u.a.:

#### § 21 SächsKitaG

Abs. 1) Die Qualität der Arbeit in den Einrichtungen wird durch die Träger mittels geeigneter Maßnahmen sichergestellt und weiterentwickelt. Die Qualitätssicherung soll in den Konzeptionen festgeschrieben werden.

#### § 22 SächsKitaG

Abs. 1) Das Staatsministerium für Soziales kann zur Erprobung pädagogischer Inhalte, Methoden und Konzepte und anderer Modelle... Vereinbarungen mit Trägern von Kindertageseinrichtungen treffen.

Abs. 2) Durch das Staatsministerium für Soziales können... zum Zwecke der Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungen Erhebungen durchgeführt und Auskünfte eingeholt werden.

#### § 23 SächsKitaG

In diesem Paragraphen ist als Übergangszeitraum für den zu erbringenden Nachweis der 31. Dezember 2007 festgelegt.

...

Weiterhin möchte ich auf die Erarbeitung des Bildungsleitfadens für Kindertageseinrichtungen in Sachsen hinweisen, und damit im Zusammenhang stehend auf die Durchführung von Ringvorlesungen, Fortbildungen und Fachtagungen zum Bildungsleitfaden.



Eine weitere Herausforderung für Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen wird in den nächsten Monaten u.a. die Umsetzung der Inhalte des Bildungsplans sein, insbesondere

- die Beobachtung und Dokumentation der Entwicklung der Kinder,
- die Schulvorbereitung,
- die Entwicklung familienbezogener Maßnahmen in den Kindertageseinrichtungen, wie dies durch Frau Staatsministerin Orosz in ihrem Eingangsreferat an der Technischen Universität Dresden am 14. Januar 2006 zur Einführung des Sächsischen Bildungsplans bereits erwähnt wurde,
- die Arbeit mit den Kriterienkatalogen zur Qualitätsentwicklung, die alle Bereiche einer Kindereinrichtung betreffen: Teamentwicklung, Projektarbeit, Elternarbeit, wirtschaftliche Bereiche etc.,
- die damit verbunden Überarbeitungen von pädagogischen Konzeptionen.

Dies alles wird Ihre Bereitschaft zu Engagement erfordern, Ihren Kraft- und Zeiteinsatz auch zusätzlich über das eigentliche Tagesgeschehen hinaus. Hierzu wünsche ich Ihnen viel Erfolg.



## 4 Zur Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in der alltäglichen Arbeit

### 4.1 Bericht aus der Trägerperspektive<sup>5</sup>

Am 26. März 2003 begannen wir gemeinsam mit den Leiterinnen der Kindertageseinrichtungen unseres Kreisverbandes mit dem Basiskolleg zum Qualitätsmanagement. Mit der Firma CoLibri Management Service fingen wir an, die Grundlagen zum Aufbau eines QM-Systems für unsere Kindereinrichtungen zu schaffen.

Viele von uns hatten gehört, dass es in Krankenhäusern und Altenheimen solche Systeme gibt und dass mit der Einführung eines QM-Systems viel Arbeit verbunden ist.

Dank der sehr guten Vorbereitung der Unterlagen und der praxisnahen Gestaltung der Projektkollegs ist es CoLibri gelungen, alle Leiterinnen der Einrichtungen zu motivieren. Probleme wurden an Beispielen diskutiert und aufgearbeitet. Auch außerhalb der Projektkollegs konnte man sich stets mit Problemen an die Mitarbeiter von CoLibri wenden und bekam Unterstützung. Dafür wollen wir uns nochmals bedanken.

Wir kennen unsere wichtigsten Prozesse und sind in der Lage diese zu lenken und zu leiten. Unsere Prozesse werden analysiert, bewertet und wenn nötig verbessert. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die Instrumente der Prozesslenkung vertraut.

Uns wurde klar, dass eine gute Dokumentation der Arbeit, ein kritischer Blick auf Prozesse und damit verbunden die ständige Verbesserung, sowie das Selbstverständnis der Kindertageseinrichtung als Dienstleister für Eltern und Kinder eine unverzichtbare Grundlage sind.



In Dienstberatungen in den einzelnen Kindertageseinrichtungen wurden die Prozesse erläutert, Aufgaben unter den Mitarbeitern verteilt und Termine gesetzt.

Eifrig begannen wir in den Einrichtungen über die Prozesse der Kita mit Mitarbeitern und Eltern in Austausch zu treten. Mit viel Arbeits-, und Zeitaufwand wurden die ersten Prozessbeschreibungen entworfen, besprochen, geändert und schließlich für gut befunden.

Anfangs fiel das Erstellen des Inhaltsverzeichnisses der Handbücher sehr schwer. Mit der Hilfe von CoLibri, die uns Beispiele vorgaben und durch den Austausch in unseren Regionalgruppen konnte auch diese Hürde genommen werden.

Mit den Instrumenten des Qualitätsmanagements werden wir in die Lage versetzt, den Anforderungen, die an soziale Dienstleistungseinrichtungen in der Zeit des schnellen Wandels gestellt werden, jederzeit gerecht zu werden.

---

<sup>5</sup> Gisela Roth, Sachgebiet Kindertageseinrichtungen im AWO Kreisverband Oberlausitz e.V. (Übertrag aus dem Redemanuskript durch Hrsg.)

Durch die Einführung und Weiterführung des QM-Systems werden alle Mitarbeiter und Leiter der Kindereinrichtungen gezwungen stets mit „offenen Augen“ durch ihre Kita zu gehen, zu prüfen und zu verändern.

Auch wenn die Projektkollegs mit dem Abschlusskolleg am 7. September 2005 zu Ende gingen, befinden wir uns noch im Aufbau des QM-Systems.

Durch die wenige Zeit, die neben der täglichen Arbeit bleibt, ist es sehr schwierig nebenbei noch an Prozessbeschreibungen und Projektplänen zu arbeiten. Als sehr vorteilhaft und zeitsparend hat sich die Verwendung von Checklisten für verschiedene Prozesse bzw. Projekte herausgestellt, z. B. bei der Organisation von Festen, bei der Lagerhaltung usw. Eine große Hilfe, auch im Zusammenhang mit dem Bildungsleitfaden, sind für uns die Beobachtungsbogen.

Insgesamt 30 bis 40 % des Gesamtvolumens der Handbücher in den Einrichtungen wurde bisher bearbeitet. Teil I wurde in der Geschäftsstelle erstellt und wird zurzeit vom Geschäftsführer gegengelesen, freigegeben oder gegebenenfalls geändert. Also auch dieser Teil ist noch nicht vollständig, ein langer, arbeitsreicher Weg bis hin zur Zertifizierung liegt noch vor uns.



Schätzungsweise zwei Jahre werden wir noch brauchen bis wir über die Zertifizierung in unserem Kreisverband oder in einem größeren Rahmen zusammen mit dem Landesverband reden können. Gemeinsam mit dem Vorstand und der Geschäftsführung soll Anfang 2006 eine Strategie zur weiteren Vorgehensweise im Kreisverband und ein genauer zeitlicher Rahmen festgesteckt werden.

Wir alle wollen, dass das QM-System in unseren Einrichtungen lebt, aufrechterhalten und weitergeführt wird. Deshalb werden wir auch in Zukunft daran bleiben, weiterarbeiten und Termine setzen, damit wir den gesetzlichen Auftrag im Sächsischen Kindertageseinrichtungsgesetz erfüllen können, insbesondere mit den jetzt festgeschriebenen neuen Qualitätsstandards.

In Qualitätskonferenzen (vorgesehen ist einmal im Jahr) wollen wir über das Erreichte berichten und über Verbesserungen sprechen. Die Weiterführung von regelmäßigen Treffen in den Regionalgruppen des Kreisverbandes sehen wir als wichtigen Bestandteil der Arbeit an.

Das Wichtigste aber ist, dass unsere Kinder sich in unseren Einrichtungen wohl und geborgen fühlen, dass wir für sie eine Umgebung schaffen, in der sie gerne spielen und lernen, in der sie sich zu selbstbewussten, eigenständigen Persönlichkeiten entwickeln, denn, und hier möchte ich das Motto unseres Leitbildes ausdrücklich betonen, Kinder sind unsere Zukunft.

## 6.2 Bericht aus der Kindertageseinrichtung „Buratino“ Wechselburg<sup>6</sup>

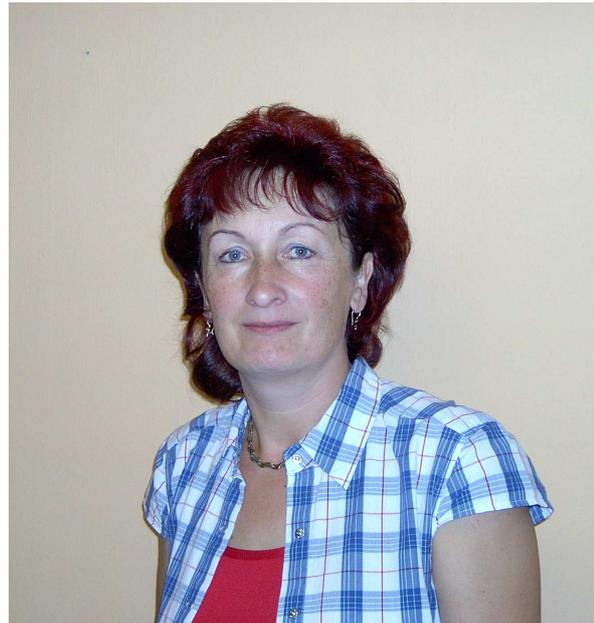
Ich wurde gebeten, über die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in der alltäglichen Arbeit zu sprechen. Dies möchte ich gern tun, aber zunächst darauf verweisen, dass all die Ausführungen einen Einblick in UNSERE Arbeit geben und nicht den Stand in anderen Einrichtungen unseres Trägers, des AWO Regionalverbandes Südwestsachsen e.V., widerspiegelt. Zunächst möchte ich die Einrichtung kurz vorstellen:

Unsere Einrichtung in o.g. Trägerschaft beherbergt 130 Kinder, davon

- 15 Krippenkinder,
- 75 Kindergartenkinder und
- 40 Hortkinder.

Das heißt also, sich auf die unterschiedlichsten Altersstufen einzustellen und eine optimale Konzeption zu erarbeiten, die allen Ansprüchen gerecht wird. Ausgehend von unseren räumlichen Bedingungen arbeiten wir in den drei Bereichen recht unterschiedlich. Ich möchte jetzt aber nicht näher auf die inhaltliche Arbeit eingehen, weil ich mich auf die Umsetzung des QM-Systems konzentrieren möchte.

Am Rande dieses Fachtages präsentieren wir unsere Einrichtung mit der kompletten pädagogischen Arbeit, so dass sich jeder gern ein Bild machen kann. Ich lade Sie ein, sich unsere Präsentation anzusehen. Eine Kollegin aus meiner Einrichtung wird ihnen gern Fragen beantworten und Zusammenhänge erklären.



Jetzt zur Umsetzung des QM-Systems:

Unsere Kinder werden von 9 Erzieherinnen begleitet, die gemeinsam mit mir das Qualitätsmanagementsystem umsetzen.

Gestatten Sie mir, einen kleinen Umweg zu gehen und auf die Zeit nach der Wende zu schauen, weil damit der Werdegang besser sichtbar wird.

Wenn ich so zurückblicke, dann war die Zeit nach der Wende geprägt von einem enormen Umbruch, von einer Flut an neuen Möglichkeiten, aber auch Unsicherheiten.

Mit Idealismus und Elan haben wir unsere erste Erziehungskonzeption erstellt, uns an die Formulierung von gruppenspezifischen Kindergartenzei-tungen gemacht und unser Wissen mit den neuen Möglichkeiten kompensiert. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde intensiviert und die Eltern wurden immer bewusster in die Arbeit unserer Einrichtung eingebunden. In unserem Haus entstand die erste „Spielgruppe“ in Sachsen, es wurde der Kinderchor die „Liederkiste“ gegründet und eine Tanzgruppe die „Discomäuse“. Regelmäßige Reflexionen unserer Arbeit führten zu einer immer besseren und befriedigerenden Arbeit. Mit anderen Worten - für uns war Qualität schon immer ein wichtiges Thema und gelangte nicht erst mit dem Qualitätsmanagementsystem in unser Blickfeld.

---

<sup>6</sup> Mona Kramer, Leiterin der Kindertageseinrichtung „Buratino“ im AWO Regionalverband Südwestsachsen e.V. (Übertrag aus dem Redemanuskript durch Hrsg.)

Die damalige Mitarbeit an der Qualitätsinitiative QUASt eröffnete uns zusätzlich die Möglichkeit, unsere Arbeit noch bewusster und zielgerichteter zu überdenken. Gleichzeitig setzten wir uns damals überhaupt erst einmal mit einer Qualitätsbewertung für Kindertageseinrichtungen auseinander und sammelten Erfahrungen. Im externen Evaluationsverfahren befassten wir uns hauptsächlich mit der Hortarbeit.

In der letzten Zeit erlebten wir mit Freude, dass die Bildung in Kindertageseinrichtungen immer mehr in den Vordergrund rückte und das Wort „Betreuung“ in den Hintergrund.

Diese Entwicklung wurde von uns sehr begrüßt. Wir erlebten zunehmend mehr Interesse für unsere Arbeit und fühlten uns in unserem Wirken bestätigt.

Unser Team stand von daher dem Qualitätsmanagementsystem sehr offen gegenüber, weil es endlich etwas Greifbares war, an dem Qualität gemessen werden konnte. Obwohl wir bereits an Qualitätsinitiativen teilgenommen haben, stellte dieses System nun kein Übungs- oder Zuarbeitungsfeld mehr dar, sondern eine konkrete Vorgehensweise.

In unserer Einrichtung erlebte ich von daher auch keine Ablehnung. Im Gegenteil, endlich gab es auch mal eine Rückmeldung, wie wir unsere Arbeit tun. Reflexion heißt immer auch Bewertung und schafft somit eine klare Übersicht über Dinge, die sehr gut laufen und eben auch über Schwachstellen. Da wir dieses Qualitätsmanagementsystem nicht als Kritik an unserer Arbeit verstanden haben oder als Prozess der Vereinheitlichung - sondern als Chance für eine noch bessere Arbeit - ist uns der Einstieg recht leicht gefallen.

Wie haben wir nun angefangen?

Zunächst natürlich auch unsicher, da ja ein QM-System einem Standard entsprechen muss und sehr viel fest schreibt. Zu diesem Zeitpunkt kannten wir die ISO Norm 9001:2000 eigentlich eher aus der Wirtschaft und hatten schon Bedenken, wie sich diese doch eher wirtschaftlichen Anforderungen in einer Kindertageseinrichtung anpassen lassen. Demzufolge entstanden die meisten Fragen natürlich zum Ablauf und zur Form.

Regelmäßige Fortbildungen im Rahmen der Ausbildung zum „Qualitätsbeauftragten“ schafften einen groben aber konkreten Einblick.

Zusammenkünfte der Leiterinnen in der Geschäftsstelle unter Anleitung der Geschäftsführerin, Frau Müller, und unserer Qualitätsmanagementbeauftragten, Frau Mönnicke, sorgten für einen regen Erfahrungsaustausch und konkrete Anfänge. Dieser Erfahrungsaustausch ist bis heute die größte Hilfe für mich.

Die ersten Teamberatungen drehten sich von daher erst einmal um das Kennenlernen des Systems. Damit es aber nun für uns alle greifbar wurde, haben wir ganz einfach zunächst mit grundsätzlichen Prozessbeschreibungen angefangen, z.B. mit<sup>7</sup>

- Regelungen für die Dienstberatung,
- Wegen zur Entscheidungsfindung,
- Früh- und Spätdienstregelung usw.

Über diese Prozessbeschreibungen, die unsere Arbeit intensiv reflektierten und Schwachstellen aufzeigten, aber uns auch zu der Erkenntnis brachten, dass wir eigentlich das festschreiben was wir täglich tun, trauten wir uns schließlich auch an kompliziertere Sachverhalte, die in Prozessbeschreibungen festgeschrieben und damit verbindlich geregelt werden.

So befassten wir uns mit der Partizipation der Krippen-, Kindergarten- und Hortkinder und mit der Planung der pädagogischen Arbeit. Dabei ist grundsätzlich zu bemerken, dass bei allen

---

<sup>7</sup> Anmerkung von Frau Kramer: Diese PB gehören in die Strukturebene 3, wo individuelle Regelungen für die jeweilige Einrichtung im Fachkrafthandbuch festgeschrieben werden.

Prozessbeschreibungen, den leichten wie den schwierigen, natürlich ein reger Austausch im Team erfolgte, es wurden

- Schwachstellen in der Organisation erkannt ,
- verschiedene Vorgehensweisen sichtbar,
- der Wunsch nach konkreten, einheitlichen Regelungen deutlich.

Es wurde aber ebenso mit Freude festgestellt, dass das was wir tun, zu meist richtig ist und von uns bereits sehr gut geregelt war.

Oft stellten wir aber auch fest, dass wir zwar vieles fachmännisch, selbstbewusst und mit guten Ergebnissen tätigen, aber bis dahin eine einheitliche und an die Einrichtung angepasste Struktur fehlte. So konnten wir für unsere Einrichtung durch diese Prozessbeschreibungen konkrete einheitliche Regelungen treffen, die letztlich wirklich zu einer qualitativen Verbesserung führten.

...

Ich möchte das eben Gesagte an folgendem Beispiel verdeutlichen:

Bei Urlaub oder Krankheit einer Kollegin war die Übernahme durch eine andere Kollegin nicht optimal gelöst. Obwohl in unseren gruppenspezifischen Kindergartenzeitungen über die inhaltliche und pädagogische Arbeit ein Rahmen gespannt war, fehlten wichtige Kriterien wie z.B.



- Welche Regeln gibt es in der Gruppe?
- Welche Rituale?
- Wie ist der Tagesablauf und wie sind Übergänge gestaltet?
- Welche wichtigen Besonderheiten gibt es in der Gruppe und woran arbeitet die Erzieherin in Bezug auf Selbstständigkeit?
- Wo werden wichtige Dokumente aufbewahrt?
- usw. ...

Mit unserer Prozessbeschreibung kamen wir sehr intensiv in den Dialog zu diesen bis dahin offenen Fragen und konnten eine für uns praktikable Lösung finden.

So findet sich jetzt am Anfang einer jeden Kindergartenzeitung eine Gruppeneinschätzung mit wichtigen Hinweisen zur möglichen Förderung. In jeder Gruppe hängt der Tagesablaufplan mit seinen Besonderheiten gut sichtbar aus, und jede Erzieherin hat in

einem Spiegel die wichtigsten Gruppenregeln zusammengefasst und für die Kinder, Eltern, aber eben auch für die Aushilfe in der Gruppe, transparent gemacht.

Das Reflektieren und Festlegen konkreter Regeln schafft für uns:

- Sicherheit im täglichen Handeln, Regeln werden von allen gemeinsam getragen, es gibt keine Unterschiede zwischen den Erzieherinnen (sehr wichtig),
- Kontinuität im Umgang mit den Kindern und einen gut fließenden Tagesablauf,
- zielsicheres Arbeiten,
- eine höhere Qualität in der Gruppenarbeit und natürlich auch ein selbstbewussteres Auftreten.

Gleichzeitig kamen durch die regelmäßigen Gruppeneinschätzungen auch die Eltern mit den Erzieherinnen viel intensiver ins Gespräch.

...

Ein weiteres gutes Beispiel ist die Thematik „Entwicklungseinschätzungen“:

Wir hatten vor dem Qualitätsmanagementsystem selbst Schwerpunkte festgelegt, nach denen die regelmäßigen Entwicklungseinschätzungen geschrieben wurden, und auch selbst Formulierungsbeispiele zusammengetragen. Wir haben uns aber nicht die intensive Mühe gemacht zu vergleichen, wie denn die Umsetzung in der Gruppe tatsächlich erfolgt.

Das führte dazu, dass zwar regelmäßig - und sicherlich auch aussagekräftig - Einschätzungen formuliert wurden, aber bei genauerem Hinsehen doch einzelne Schwerpunkte verloren gingen und die Qualität der Einschätzungen doch recht unterschiedlich war.

Erst das Reflektieren und Festschreiben klarer Schwerpunkte, die Gliederung der Beobachtungsbogen in die einzelnen Bereiche

- schaffte Sicherheit für die Erzieherinnen, wie die Einschätzungen aussehen sollen,
- ermöglichte eine viel bessere Qualität der Ergebnisse bei allen Einschätzungen,
- führte zu einem größeren Selbstbewusstsein der Erzieherinnen, weil sie ein Handlungskonzept hatten und die Beobachtungen konkret in die Einschätzungen einfließen konnten,
- ermöglicht letztendlich ein viel sicheres Auftreten vor Eltern und Institutionen.

Parallel zu den Prozessbeschreibungen erarbeiteten wir im Team eine neue Konzeption zur „Bildung, Erziehung und Betreuung“ in unserer Einrichtung. Unter Berücksichtigung des neuen Bildungsleitfadens entstand ein Komplettwerk, das uns große Handlungssicherheit bei der inhaltlichen pädagogischen Arbeit gibt.

Dieses intensive Auseinandersetzen mit der Theorie erleichterte es uns, in den Prozessbeschreibungen die Festlegungen zu treffen. Jede Erzieherin in unserer Einrichtung hat das Fachkrafthandbuch Teil II mit den aktuellen Prozessbeschreibungen. Gleichzeitig hat jede Erzieherin im Anhang wichtige Dokumente zum Nachlesen und Verinnerlichen, so z.B.

- das Leitbild der AWO,
- Organigramme,
- aktuelles Informationsmaterial der Einrichtung,
- das Kita-Gesetz und aktuelle Satzungen,
- Betriebsvereinbarungen,
- Informationen zum Träger unserer Einrichtung,
- das Konzept zur Bildung, Erziehung und Betreuung in unserer Kindertageseinrichtung,
- Verfahrensanweisungen,
- Arbeitsanweisungen usw.

Damit hat jede Erzieherin ein Komplettwerk, wo sie zu jeder Zeit nachlesen kann und so vor allem auch gegenüber der Öffentlichkeit aussagekräftig ist. Keine Erzieherin muss suchen,

wo evtl. im Büro z.B. eine Satzung zu finden ist, sie hat die wichtigsten Informationen immer griffbereit in einem Hefter in ihrem Zimmer.

Die Öffentlichkeitsarbeit erachte ich sowieso als sehr wichtig. Warum sollen wir nicht mit unseren Pfunden wuchern?



Wir haben von Anfang an über unsere Qualitätsinitiative mit den Eltern gesprochen, haben sie regelmäßig informiert und natürlich mit einbezogen. Speziell erlebten die Eltern die „Kundenbefragung“, die gruppenspezifischen Kindergartenzeitungen mit ihren neuen Inhalten und die einheitlichen Regelungen, die auch den Eltern auffielen, z.B. Medikamentenregelung/Stellvertreterregelung oder Früh- und Spätdienstregelung.

Natürlich präsentieren wir uns damit auch bewusst, denn ein Qualitätsanspruch und ein gelebtes Qualitätsmanagementsystem ist die beste Werbung für eine Einrichtung und für den Träger. Dieses Potential nutzen wir. Ob in Elternabenden, in Elterngesprächen, bei Aufnahmegesprächen, während Gesprächen mit Interessenten... immer verweisen wir auf dieses Qualitätsmanagementsystem und auf die Erfolge, die uns das Ganze bringt.

Auch die Presse ist aufmerksam geworden und möchte dazu speziell berichten!

Parallel zu dem internen Erarbeiten der Prozessbeschreibungen und des Fachkrafthandbuches Teil II in den Kindertageseinrichtungen des Regionalverbandes erfolgte in der Geschäftsstelle, gemeinsam mit zwei Leiterinnen aus unterschiedlichen Kindertageseinrichtungen, die Erarbeitung des Qualitätsmanagementhandbuches (Strukturebene 1). Es erfolgte die Erarbeitung grundsätzlicher Dinge, die für alle Einrichtungen bindend sind, sowie die Formulierung von Verfahrensanweisungen (Strukturebene 2), Arbeitsanweisungen, Checklisten und Formblättern (Strukturebene 3).

Das schaffte uns ein Grundgerüst, an dem wir uns orientieren können und müssen, was hausinterne Regelungen zum Teil überflüssig machte.

Gleichzeitig konnte durch einheitliche Regelungen einer Flutwelle von Formblättern entgegengewirkt werden.

Sehr sinnvoll sind die Inhalte. Kurz und prägnant die Regelungen, ohne aber die Individualität der Einrichtungen zu stören. Jede Einrichtung findet in diesem übersichtlichen Werk ihren Platz und hat Spielraum für ihre eigene Konzeption.

Grundsätzliches aber ist von der Geschäftsführung geregelt.

Es gibt zusätzlich Verfahrensanweisungen (Strukturebene 2) z.B. für

- den Prozess der Betreuung von Krippen-, Kindergarten-, Vorschul- und Hortkindern in einer Kindertagesstätte (Kernprozess),
- den Schutz des Eigentums der Kinder,
- die Beschaffung in unseren Kindertageseinrichtungen usw.

Und es gibt Arbeitsanweisungen, die für alle Kindertageseinrichtungen des Regionalverbandes gelten (Strukturebene 3), z.B. Medikamentenregelung oder auch einheitliche Formblätter, wie der Betreuungsvertrag mit all seinen Inhalten.

Es gibt aber auch Checklisten, die die Arbeit überschaubar machen, so z.B. eine Checkliste für Terminarbeiten der Kita-Leiterinnen, eine Checkliste für den Inhalt der Erziehungskonzeption oder eine Checkliste für den Belehrungsrhythmus der Mitarbeiter.

Die generelle Mitarbeit der Leiterinnen beim Erarbeiten der Grundlagen des QM-Handbuches (Strukturebene 1), der Erarbeitung der Verfahrensanweisungen (Strukturebene 2) und der Arbeitsanweisungen (Strukturebene 3) sowie der grundsätzlichen Formblätter fand ich persönlich sehr gut, weil damit Besonderheiten der unterschiedlichen Einrichtungen und praktisches Wissen einfließen konnten. Momentan sind wir noch, innerhalb der Leiterinnen, in der Phase des Durcharbeitens und Verinnerlichens. Wir werden in einem weiteren Gespräch mit der Geschäftsführerin und der QM-Beauftragten Unsicherheiten klären und eventuell notwendige Veränderungen vornehmen.

Als Einrichtung haben wir einen konkreten Ansprechpartner in der Geschäftsstelle. Die Qualitätsmanagementbeauftragte unterstützte uns bei all unserem Tun, sei es das „In-Form-Bringen“ der Prozessbeschreibungen, bei der Einordnung der Dokumente oder bei der Beantwortung unserer tausend Fragen. Das empfand und empfinde ich als eine riesige Hilfe. Gleichzeitig war es für mich immer wieder wichtig, auch mit den anderen Leiterinnen ins Gespräch zu kommen. Und sei es nur, um die Gewissheit zu erlangen, dass nicht nur ich es mal wieder nicht begriffen habe, sondern die anderen auch nicht.

Es lösten sich aber auch viele Fragen in Wohlgefallen auf und oft war die Vorstellung schlimmer als das eigentliche Handeln.

Sehr geholfen hat mir die letzte Weiterbildung zur QM-Beauftragten, als ich in die Situation eines zu Überprüfenden gebracht wurde und quasi live erlebt habe, welche Fragen denn bei einer Zertifizierung kommen könnten. Damit habe ich schon mal so ein Gefühl „Als ob“ bekommen und weiss nun ein wenig genauer, was da auf uns zukommt. Das heißt aber nicht, dass ich deswegen weniger aufgeregt bin, letztendlich ist die Zertifizierung schon eine Art Prüfungssituation, wie auch immer man das schönreden oder formulieren mag.

...

Als nächstes werde ich im Team nun ganz gezielt die Auditsituation üben. Eine Checkliste unseres QM-Systems wird mir helfen, die richtigen Fragen zu stellen und das Team gut auf das erste Audit vorzubereiten. Jede Erzieherin sollte ein Gefühl bekommen, wie denn diese Zertifizierung im Januar 2007 ablaufen könnte.

...

Generell sei abschließend noch einmal erwähnt, dass wir dieses Qualitätsmanagementsystem als sehr positiv bewerten, auch wenn viel Schreiarbeit damit verbunden ist. Aber nur das Niederschreiben und das Systematisieren schaffen die Grundlage für eine Zertifizierung und eine wirkliche Reflexion unserer Arbeit. Demzufolge kann das eine nicht ohne das andere gehen.

Ich bin zuversichtlich, was die weitere Arbeit anbelangt. Ich weiß aber auch, dass noch viele Unsicherheiten und Fehler auftauchen werden. Gleichzeitig bin ich mir aber auch bewusst, dass die Umsetzung in den Einrichtungen noch viel Zeit braucht, denn nur wenn die Erzieherinnen verstanden haben, worum es geht und die Inhalte der Prozessbeschreibungen leben, macht QM überhaupt einen Sinn.



Abschließend möchte ich auf ein Sprichwort verweisen:

„Der Erfolg eines Unternehmens (Kindertageseinrichtung) liegt in der Summe der Erfolge seiner Mitarbeiter“

Ich wünsche allen bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems Erfolg, Geduld, aber auch Freude.

#### 4.2 Bericht aus der Kindertageseinrichtung „Gänseblümchen“ Brockwitz<sup>8</sup>

Wo stehen wir jetzt in der Anwendung mit dem Beratungsprojekt zur Qualitätsmanagementeinführung - zu dieser Frage wurde ich gebeten, über die Erfahrungen meines Teams bzw. über meine eigenen Erfahrungen zu berichten.

Was bedeutete dieses Wort Qualitätsmanagement, dieses Projekt Qualitätsmanagement für mich am Anfang?

Der Begriff war nicht neu und ich verband damit, unsere Arbeit egal in welchem Bereich

- kontrollierbarer zu machen,
- überprüfbarer zu machen,
- irgendwie besser zu machen.

Nach dem Beginn des Projektes wurde für mich klar, dass viel Arbeit bevorstand und dass die Lösungen nicht aus der Hand zu schütteln waren. Für mich bedeutete es außerdem erheblichen Mehraufwand und die Frage, wann ich das denn alles zeitlich bewältigen sollte neben dem täglichen Marathon in der Kita.



Für mein Team war das Ganze noch wenig greifbar, da sie in Teambesprechungen anfangs nur die konzentrierte Form übermittelt bekamen.

Jedenfalls fühlte ich mich auch ohne den Prozess des Qualitätsmanagements oft wie in einem endlosen Tunnel. Trotzdem war es für mich auch abenteuerlich, was genau uns die Arbeit effizienter machen sollte - die Beantwortung dieser Frage könnte Licht am Ende des Tunnels bedeuten.

Für mich steht jetzt Folgendes fest:

Erstens: Die einzelnen Projektinhalte setzen sich für mich wie ein Puzzle zusammen und jeder Teil leistet seinen Beitrag.

Zweitens: Aus den letzten zwei Jahren nahm ich mir wichtige Erkenntnisse mit: Mit Hilfe der verschiedenen „Werkzeuge“, die mir durch das QM-Beratungsprojekt in die Hand gegeben wurden, kann ich mit meinem Team

- a) qualitative Bestandsaufnahmen machen, die z. B. auch Dinge ans Tageslicht bringen, die im Alltag gerne „unter den Teppich gekehrt“ werden,
- b) neue Lösungswege finden,

---

<sup>8</sup> Sylvia Paul, Leiterin der Kindertageseinrichtung „Gänseblümchen“ Brockwitz der AWO Kinder- und Jugendhilfe gGmbH (Übertrag aus dem Redemanuskript durch Hrsg.)

- c) den Kreislauf von „Planen, Durchführen, Überprüfen, Verbessern“ immer wieder bewusst mit meinem Team anwenden. Ich habe übrigens die Erfahrung gemacht, dass dieser Kreislauf oft Opfer der Berufsblindheit oder von angeblicher Zeitnot wird!

Dazu ein kleines Beispiel:

Vor zwei Tagen wirkte unsere Kindertagesstätte mit bei der Gestaltung des „Brockwitzer Adventsgeflüsters“, einem kleinen und gemütlichen Dorfweihnachtsmarkt. Wir machen hier jedes Jahr mit und eigentlich gibt es eine Planung und einen Koordinator.



Aber der Koordinator wurde, aus welchen Gründen auch immer, nicht bestimmt. Also verließ sich alles auf die Leitung. Diese stampfte quasi über Nacht ein Konzept aus Altem, Bewährtem und Neuem aus dem Boden. Im Kopf war alles klar. Aber für die Vermittlung und Besprechung blieb kaum Zeit. Gott sei Dank gab es in der vorigen Woche „nur“ eine kranke Kollegin und eine im Urlaub. Und von den Praktikanten war sogar auch eine verfügbar! Mit vereinten Kräften wurde alles einigermaßen geschafft!

Doch beim Weihnachtsmarkt fehlten z.B. für die Wichtel die Nikolausmützen (keiner wusste so richtig, wer eigentlich der Verantwortliche war), das Klebeband für die Fensterdekoration war einfach nicht auffindbar und für die Spiele- Ecke musste schnell aus Platzmangel eine Improvisation gefunden werden. Alle waren etwas entnervt, bevor es richtig angefangen hatte.

Dieser Nachmittag musste so nicht ablaufen, und ich werde mit meinem Team eine Menge „Werkzeuge“ aus dem QM-Beratungsprojekt nutzen können und müssen, um beim nächsten Mal alles besser laufen zu lassen.

...

Folgendes dritte Fazit steht für mich fest: Manches mal habe ich Prozesse bzw. die Theorie darüber nur halbherzig ins Team getragen, weil ich sie selbst noch nicht genug bearbeitet

hatte oder von den Inhalten nicht endgültig überzeugt war. Hier bewahrheitete sich für mich das Sprichwort „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“.

Oder anders gesagt: wenn ich als Leiterin nicht ganz hinter der Sache stehe, die ich vermitteln will, kann ich es auch sein lassen. Das Ergebnis ist dann nämlich gleich Null! Ich kann das Team nur animieren sich ernsthaft mit einem Prozess zu beschäftigen, indem ich selbst der Sache Leben einhauche! Was übrigens auch in der Arbeit mit Kindern so funktioniert!

Ein viertes Fazit für mich ist es, dass Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und genügend Zeit für Gespräche unverzichtbar sind!

Als Leiterin habe ich eine Menge verschiedener Aufgaben! Der Erzieherin oder technischen Mitarbeiterin geht es aber ebenso! Und genauso sicher gibt es auch ständig Fragen und Missverständnisse, denen nur mit Gesprächen beizukommen ist! Es ist wie ein roter Faden oder „Leitfaden“, an dem wir uns vorwärts bewegen.

Und fünftes Fazit für mich ist, dass es das Wichtigste ist, dran zu bleiben, nicht locker zu lassen, aber auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zeit zu lassen, die sie zur Bearbeitung, zum Verstehen, zum Sammeln eigener Erfahrungen brauchen.

Auch wenn ich öfter von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarte, dass es doch bitte schneller geht oder dass sie möglichst genauso in den Gedankengängen denken wie ich, weiß ich, dass jede von ihnen mit mir mitziehen will, mit Hilfe des Qualitätsmanagements unsere Arbeit in der Kindertageseinrichtung zu verbessern.

Dieses Verständnis hilft mir immer mehr, Konflikte besser lösen zu können oder auch zu sehen, wo ich meine eigene Leitungstätigkeit noch verändern muss.

Sehr geehrte Geschäftsführer, gestatten Sie mir noch einen Ausflug in die Welt der Sinnsprüche, bevor ich meine Ausführungen beende. FRANZOS hat einmal gesagt:

„Wer ruhelos über die Erde gehetzt wird, der kann nicht sehen, wie schön die Erde ist!“

Mein Wunsch ist, dass es auch in Zukunft möglich ist, mit Ihnen die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen und trotz der Berge von Arbeit und Verpflichtungen die nötige Zeit zu finden, die kleinen und großen Schönheiten der Erde zu sehen!

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!

#### 4.3 Bericht aus der Kindertageseinrichtung Deutzen<sup>9</sup>

Ich heiße Regina Hoppe und bin seit 1987 Leiterin in der AWO Kindertageseinrichtung „Kleine Strolche“ in Deutzen, einer Einrichtung der AWO Kita und ambulante Dienste gGmbH.

Unsere Einrichtung besuchen zurzeit 93 Kinder, davon

- 17 Krippenkinder,
- 50 Kindergartenkinder,
- 1 Integrationskind im Kindergartenalter,
- 24 Hortkinder.

Das heißt, dass wir uns auf viele verschiedene Altersstufen und Bedingungen einstellen müssen, um allen Ansprüchen gerecht zu werden. Am Rande dieses Fachtags wird einiges aus unserer Einrichtung präsentiert, was sich jeder gern ansehen kann.

Nachfolgend nun einige Ausführungen zur Umsetzung des Qualitätsmanagements in unserer Einrichtung:

„'Los geht's!' – Selbst ein Weg von tausend Meilen beginnt mit einem ersten Schritt“ - so heißt es im Leipziger Werkbuch für die Praxis. Und genau so hieß es auch vom 9. April 2003 bis zum 14. September 2005 in der QM-Ausbildung bei CoLibri, an der wir teilgenommen hatten.

Meine Aufgabe war es nun, die neu gelernten Erfahrungen an mein Team weiter zu geben und gemeinsam umzusetzen. Dabei bewegten mich am Anfang viele Fragen, z.B.

- Wie bringe ich es an alle Mitarbeiter heran, damit es jeder versteht?
- Wie werden es die Mitarbeiter annehmen?
- Wie kann es gemeinsam umgesetzt werden?
- Wie viel Zeit wird es in Anspruch nehmen und woher soll diese Zeit genommen werden, die eh schon immer knapp ist?

Von Beginn an war klar, dass die Umsetzung des Qualitätsmanagements nicht immer reibungslos verlaufen und dass alles viel Zeit und Anstrengung kosten würde.

In einer Dienstberatung stellte ich nun allen Mitarbeitern das Qualitätsmanagementsystem vor. Nicht alle konnten sich gleich darunter etwas vorstellen. Qualitätsmanagement in der Kindertageseinrichtung, wie soll das gehen? Auf Qualität beim Kauf einer Ware kann man achten, aber hier in der Einrichtung? Wie sollte dies in unserer Arbeit, in den verschiedenen Bereichen, im pädagogischen Bereich, im technischen Bereich und im Organisatorischen, gehandhabt werden?

Aber: was wollen wir bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements in der Einrichtung eigentlich erreichen? Wir möchten

- selbstständige Kinder, die wissen, was sie wollen und können,
- zufriedene Eltern, Kinder und Mitarbeiter, die auch die Kita mit unterstützen,
- motivierte und selbstbewusste Erzieherinnen, die sich ständig weiterentwickeln nach den neuesten Erkenntnissen, wie z.B. dem Sächsischen Bildungsplan, dem Sächsischen Kindertageseinrichtungsgesetz, zur Umsetzung des QM, sich Grundlagen von Computerkenntnissen verschaffen usw.,
- eine gute Öffentlichkeitsarbeit, das heißt weiter eine enge Zusammenarbeit mit vielen Institutionen und Vereinen.



---

<sup>9</sup> Regina Hoppe, Leiterin der Kindertageseinrichtung in Deutzen der AWO Kita und ambulante Dienste gGmbH (Übertrag aus dem Redemanuskript durch Hrsg.)

All das bedeutet, dass wir unsere Arbeit kontrollierbarer, überprüfbarer und irgendwie noch besser machen müssen.

Als diese Fragen diskutiert wurden, waren wir schon mitten in der Entwicklung eines QM-Systems in unserer Einrichtung.

Für die Leiterinnen gab es regelmäßige Fortbildungen mit CoLibri, welche uns die Grundlagen des Qualitätsmanagements vorstellten und mit uns die Möglichkeiten der Umsetzung in der Praxis diskutierten. Viele Zusammenkünfte der Leiterinnen gab es auch in der Geschäftsstelle, die ebenfalls für einen regen Erfahrungsaustausch sorgten, was für mich eine große Hilfe war und noch ist.



Zuerst wurden das Leitbild unseres Trägers und die Qualitätsziele, gültig für alle Kindertageseinrichtungen, erarbeitet. Danach wurden Prozessbeschreibungen, die im gesamten Verband gelten, diskutiert und festgelegt. Nach und nach kamen wir dazu, individuelle Prozesse für die eigene Einrichtung zu gestalten und somit wieder praxisnaher zu arbeiten. Prozessbeschreibungen unserer Kindertageseinrichtung sind beispielsweise

- Durchführung der Dienstberatungen,
- Gestaltung der Früh- und Spätdienste,
- Begrüßung und Verabschiedung,
- Regelung von Dienstbeginn und Dienstende,
- Ordnung und Sauberkeit im Spielgarten.

Die Prozessbeschreibungen sind in einem QM-Handbuch festgehalten, welches sich in der Kindertageseinrichtung befindet.

In Teil 1 sind die Regelungen, die für alle Kindertageseinrichtungen gelten, gleich.

In Teil 2 sind die einrichtungsspezifischen Regelungen zu finden. Diese Regelungen für die Einrichtung sind festgeschrieben, das heißt, sie sind für alle verbindlich und jeder Mitarbeiter muss danach arbeiten.

Einige Regelungen müssen bereits schon wieder überarbeitet werden, da inzwischen andere Bedingungen bestehen.

Über die Prozessbeschreibungen, die unsere Arbeit verdeutlichen aber auch Schwachstellen aufzeigen, wurde allen Mitarbeitern deutlich, dass sie das, was wir festschreiben, eigentlich täglich tun und dadurch auch noch verbessern können.

Wir sind noch am Anfang, es müssen noch genügend Prozessbeschreibungen diskutiert, entwickelt und festgeschrieben werden, bereits bestehende müssen wieder überarbeitet werden. Auf eines aber muss geachtet werden, dass das Qualitätsmanagementsystem von allen Mitarbeitern gelebt und verwirklicht wird.

Zum Abschluss greife ich gerne das Motto dieser Veranstaltung auf:

„QM-Ausbildung zu Ende - geht es weiter?“

„Ja, es geht weiter!“

...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## 5 Zur Weiterführung des Qualitätsmanagementsystems der AWO in Sachsen<sup>10</sup>



Qualitätsmanagement als ein stetiger Prozess der kontinuierlich begleitet werden muss hat die Sicherung von Qualität und die ständige Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungen in den Arbeiterwohlfahrt Gliederungen zum Ziel. Mit der Schaffung einer zentralen Struktur im Arbeiterwohlfahrt Landesverband wird es möglich, landesweit die Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu steuern und zu begleiten. Mit Beginn des Jahres 2006 wird die zentrale Steuerungsstelle als „Qualitätsstelle Kita“ eingerichtet und soll die Qualitätsentwicklungsprozesse in den Verbandsgliederungen und ihren Kindertageseinrichtungen fachlich und inhaltlich begleiten.

Die Qualitätsstelle fasst wesentliche Funktionen in der zentralen Koordinierung und Steuerung zusammen. Im Rahmen der Funktion als *Qualitätsbeauftragte* werden vordergründlich alle Qualitätsprozesse in den Kindertageseinrichtungen thematisiert und insoweit mit der *Fachberatung* gekoppelt, als dass fachliche Standards diskutiert und ebenso diese in die laufenden Prozesse im Qualitätsmanagementsystem eingebettet werden. Fachberatung kann insoweit ständig in Koppelung mit Qualitätsaspekten gesehen werden.

Die Qualitätsstelle zeichnet sich aus durch eine *Auditorin*, die bei Bedarf interne Audits in den Kindertageseinrichtungen durchführt, um einerseits die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems zu bewerten und andererseits Verbesserungsmöglichkeiten erkennt und gemeinsame Ziele mit der Leitung entwickelt. Hintergründlich steht die Stabilisierung der Qualität in den Kindertageseinrichtungen sowie die Weiterentwicklung auf der Grundlage der eigenen Grundsätze und Anforderungen. Über Prozessaudits werden einzelne Prozesse in ihrer Wirksamkeit überprüft, während mittels Systemaudits das gesamte System Kindertageseinrichtung oder Systemelemente überprüft werden können und so ein ständiger Verbesserungsprozess möglich wird.

Zur ständigen Weiterentwicklung der pädagogischen Mitarbeiter in den Arbeiterwohlfahrt Kindertageseinrichtungen werden regelmäßige *Fortbildungsangebote* durch den Arbeiterwohlfahrt Landesverband Sachsen in Zusammenarbeit mit den AWO Bildungsstätten organisiert und durchgeführt. Diese werden über die derzeit laufenden Schulungen, wie

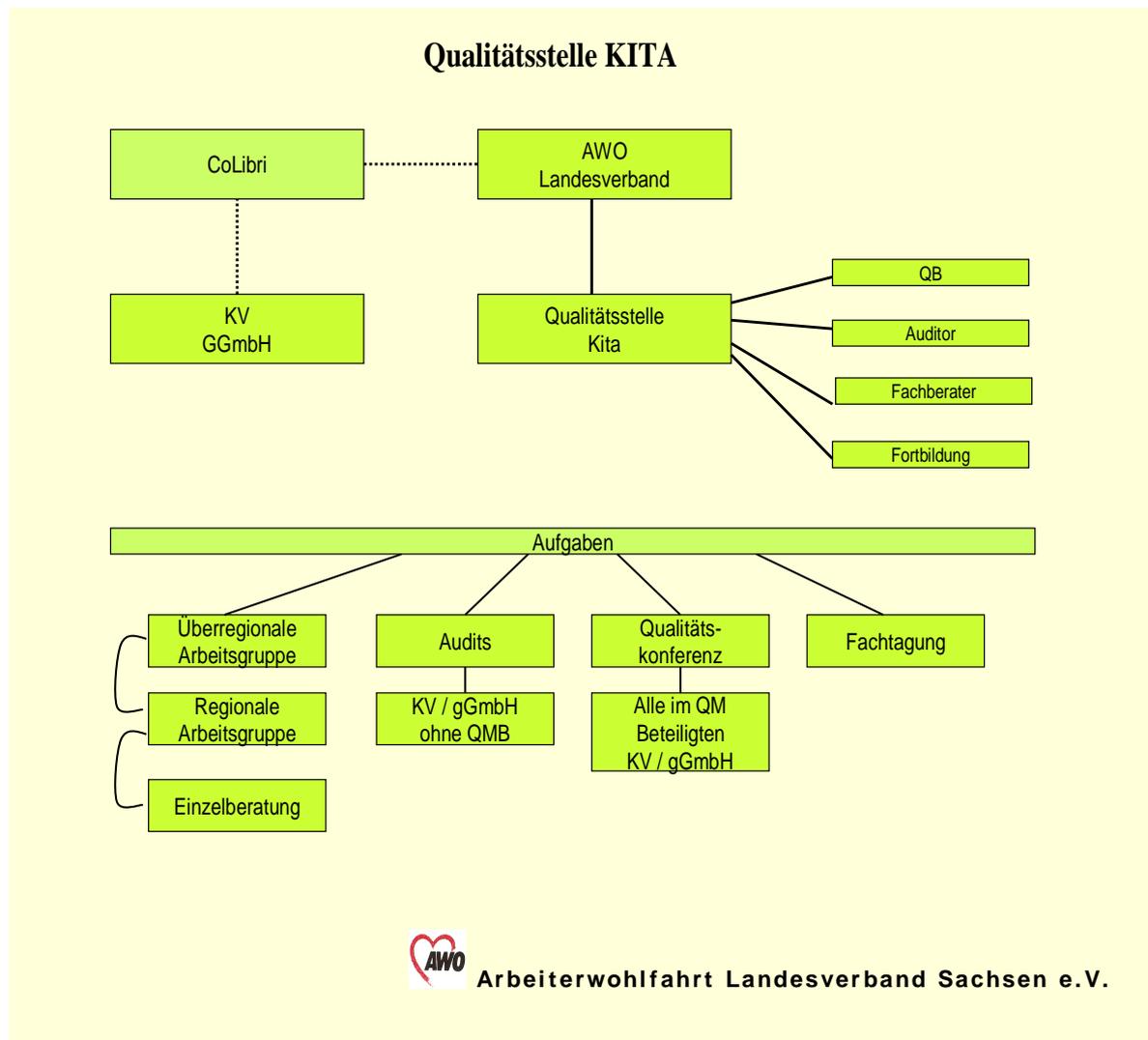
- die Fortbildung zur Umsetzung des Bildungsauftrages (AWO Bildungscurriculum),
- die Zusatzqualifikation als Leiterin einer Kindertageseinrichtung oder
- Schulungen im Qualitätsmanagement für Kindertageseinrichtungen, die neu in die Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt kommen beziehungsweise für Mitarbeiter, die für das Qualitätsmanagement verantwortlich werden,

hinausgehen.

---

<sup>10</sup> Antje Grundmann-Otto, Fachberaterin Kindertageseinrichtungen im AWO Landesverband Sachsen e.V.

Zur Weiterführung und Unterstützung des Qualitätsmanagementsystems können Beratungen zum Qualitätsmanagementsystem über den Arbeiterwohlfahrt Landesverband Sachsen und/oder über die Arbeiterwohlfahrt Gliederungen von CoLibri Management Service abgerufen werden.



Welche Aufgaben übernimmt die Qualitätsstelle Kita im AWO Landesverband?

Die Qualitätsstelle Kita ist für die Lenkung von Dokumenten zuständig. Diese werden wie bisher üblich in Form von relevanten Gesetzen und Verordnungen an die Verbände weitergeleitet. In der entstehenden Überregionalen Arbeitsgruppe werden zu bestimmten gesetzlichen Neuregelungen oder bei anderweitigem Bedarf Musterprozessbeschreibungen erstellt und weitergeleitet.

Die Überregionale Arbeitsgruppe wird als ein eigenständiges und dauerhaftes Arbeitsgremium für den Bereich Kindertageseinrichtungen im Gesamtverband der Arbeiterwohlfahrt Sachsen verstanden. In Abhängigkeit von der jeweiligen Organisationsstruktur sind Mitwirkende die Fachberater, Qualitätsmanagementbeauftragten und/oder Sachgebietsleiter der Arbeiterwohlfahrt Gliederungen. Dabei wird das Augenmerk besonders auf den fachlichen Austausch, Informationen der Landesebene und der Regionen und die Beteiligung der Verbände an der sozialpolitischen Debatte gelegt. Die Weiterführung

des Qualitätsmanagementsystems kann hier zusammengeführt und gemeinsam besprochen werden.

Die bestehenden **Regionalen Arbeitsgruppen** auf Trägerebene zum fachlichen und strukturellen Austausch werden fortgeführt.

**Einzelberatung** kann jederzeit von der Qualitätsstelle Kita durch die Kindertageseinrichtungen und den Trägerverbänden abgerufen werden.

Die Qualitätsstelle Kita unterstützt die Arbeiterwohlfahrt Gliederungen und ihre Kindertageseinrichtungen durch die Möglichkeit, Audits in den entsprechenden Bereichen durchzuführen. Ziel sind die Feststellung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems und das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten. Die Auditberichte sind an dieser Stelle ein wichtiges Überwachungsinstrument.

Regelmäßig wird die Qualitätsstelle eine Qualitätskonferenz planen, durchführen und dokumentieren, um die fortdauernde Wirksamkeit sicherzustellen, die gesamtverbandliche Weiterentwicklung zu dokumentieren und Entwicklungspotentiale zu erkennen.

Es werden regelmäßig **Fachtagungen** stattfinden, in denen Ergebnisse und Weiterentwicklungstendenzen öffentlich präsentiert und diskutiert werden sollen.

Diese Qualitätsstelle ist ein wichtiges Instrument zur Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems im Verband. Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsangebote in den Kindertageseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt und die Weiterführung des Qualitätsmanagementsystems in den Verbänden. In Vorbereitung auf eine mögliche Zertifizierung ist die ständige Verbesserung von großer Bedeutung. Wird eine Zertifizierung notwendig, sind die Grundlagen dafür geschaffen.

In diesem Sinne bedanke ich mich recht herzlich für ihre Aufmerksamkeit.

Vielen Dank.

## 6 Resümee der abschließenden Podiumsdiskussionen<sup>11</sup>

Zum jeweiligen Abschluss der regionalen Fachtage wurde mit Vertreterinnen und Vertretern der AWO-Träger, der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger und des Projektbegleiters CoLibri Management Service die Einführung des Qualitätsmanagements anhand der folgenden ausgewählten Leitfragen diskutiert:

- Wie wurde die Einführung des Qualitätsmanagementsystems in den Kindertageseinrichtungen erlebt?
- Welche Entwicklung wird aus Landessicht wahrgenommen?
- Welche Erwartungen gibt es seitens der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger?
- Was ist den Trägern der Kindertageseinrichtungen wichtig, um Probleme bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements zu vermeiden?
- Welche Unterstützung erfahren die Kindertageseinrichtungen in der Region und wie soll die Herausforderung des Qualitätsmanagements bewältigt werden?
- Welche Chancen, aber auch welche Risiken werden mit der zentralen Verbandsstruktur einer Qualitätsstelle zur landesweiten Begleitung bei der Träger- und Einrichtungsentwicklung verbunden?



Nachfolgend sollen die Aussagen zu ausgewählten Diskussionspunkten zusammengefasst werden. Dabei wird versucht, die im Veranstaltungszeitraum entwickelte Diskussionsdynamik entsprechend nachzuzeichnen.

### 6.1 Diskussionspunkt „Bewältigung des Arbeitsauftrages“

Bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems in den Kindertageseinrichtungen wurde ein Spannungsfeld deutlich, welches auf der einen Seite durch eine mental gefühlte wie objektiv gestiegene zusätzliche Arbeits- und Zeitbelastung der Erzieherinnen und Erzieher geprägt ist, andererseits auch durch eine positive und perspektivisch ausgerichtete Einstellung der Kita-Leitung getragen wurde. Diese zutage tretende Diskrepanz zwischen der Praxis am und mit dem Kind einerseits, den anfänglichen Schwierigkeiten bei der

---

<sup>11</sup> Volker Abdel Fattah, Referent Kinder- und Jugendhilfe im AWO Landesverband Sachsen e.V.

Prozessbewältigung zur Einführung des Qualitätsmanagements andererseits wurde in entsprechenden Wortmeldungen aus dem Plenum deutlich:

- Mit den unterschriebenen Leitzielen wurde den Einrichtungsleiterinnen und -leitern etwas zur Hand gegeben, an dem sich diese in ihrer Entwicklung grundsätzlich orientieren können. Dem standen die Erzieherinnen und Erzieher anfangs unverständlich gegenüber, da ihnen dies als graue Theorie erschien und sie nur schwer einen Bezug zur ihrer täglichen Arbeit finden konnten.
- Während der Erarbeitung von Prozessbeschreibungen kam es wiederholt zu sich verändernden Rahmenbedingungen wie veränderte Kinderzahlen, die Änderung der Betriebserlaubnis u.ä., durch welche bisherige Prozessbeschreibungen verworfen und neu aufgestellt werden mussten. Dies führte zu Frust und stellte die Sinnhaftigkeit des Arbeitens am Qualitätsmanagement in Frage.
- Die Teamarbeiten, die bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementprozesses notwendig waren, konnten nur schwerlich konstant durchgeführt werden. Alltagsstörungen wie defekte Dachrinnen, tropfende Wasserhähne..., aber auch die Schwierigkeiten zur Gewährleistung des reibungslosen Betriebsablaufs standen der Kontinuitätsgestaltung anfänglich störend gegenüber.
- Für die Leiterinnen und Leiter stellte die Einführung des Qualitätsmanagements einen Balanceakt dar, galt es doch, den Kindern und Eltern mit ihren Wünschen, Anfragen und Sorgen weiterhin ebenso gerecht zu werden, wie dies gerade in der ersten Phase den teilweise verunsicherten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber notwendig wurde.
- Nach einer mittelfristigen Eingewöhnungsphase konnten in den Einrichtungen wieder eine gewisse Balance und mehr Gelassenheit gefunden werden. Es zeigte sich, dass ein fundiertes und konzentriertes Arbeiten an wenigen und ausgewählten Prozessen ergebnisreicher ist, als ein Erfassenwollen aller Prozesse auf einmal. Auch wuchs die Einsicht, dass sich die bearbeiteten Prozesse durchaus wieder verändern können, sodass deren Überprüfung und erneute Regelung ein regelmäßig wiederkehrender Ablauf ist.



- Die Kindertageseinrichtungen fühlten sich in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum mit einer geballten und insbesondere landespolitisch dominierten Erwartungshaltung konfrontiert. Diese ergab sich dem Empfinden nach aus den neuen Aufgabenstellungen, die mit der Diskussion zum Bildungsplan und seiner Umsetzung, mit der Einführung des Vorschuljahres und dem damit verbundenen Kooperationsauftrag mit der Grundschule sowie mit der landesrechtlich absehbaren Neuregelung zur Einführung eines Qualitätssicherungsinstruments verbunden waren.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Anm.: Das Sächsische Kindertageseinrichtungsgesetz in der neuen Fassung vom 1. Dezember 2005 regelt dies in § 21 i.V.m. § 23 SächsKitaG verbindlich, ein Umstand, der zum Zeitpunkt der Diskussionsrunden erst bei der letzten Veranstaltung mit Gesetzeskraft vorlag.

- Insbesondere in der Einführungsphase des Qualitätsmanagements wurde die Wichtigkeit betont, neben den personellen und zeitlichen Ressourcen in den Kindertageseinrichtungen auch seitens des öffentlichen Trägers finanzielle Ressourcen abrufen zu können, mit denen die Einführungs- und Verstetigungsphase nachhaltig abgesichert werden kann.

## 6.2 Diskussionspunkt „Träger- und Einrichtungsentwicklung“

Der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der Kindertageseinrichtung geht ein Diskussions- und Entscheidungsprozess voraus, der gemeinsam mit dem Träger zu führen und letztendlich von diesem abzuschließen ist. Damit verbunden ist zwangsläufig die Frage, ob und bis zu welchem Grade sich die Geschäftsstelle des Trägers selbst dem Einführungsprozess eines Qualitätsmanagementsystems unterziehen muss.

Unstrittiges Ergebnis der Diskussionen war der Punkt, dass dem Träger eine wesentliche Funktion als Bindeglied zukommt und dass dieser sich dem Prozess der Qualitätsmanagement Einführung nicht entziehen kann. Vielmehr wurde die Notwendigkeit einer annähernden Gleichzeitigkeit im Einführungsstand betont.



Abweichend davon wurde die Frage diskutiert, wenn der Träger als solches bzw. in der Gesamtheit seiner Organisation betrachtet wurde. Herausgearbeitet wurde für den ersten Fall, dass es letztlich der Entscheidung der Geschäftsleitung als oberster Trägerleitung vorbehalten bleibt, ob sich die trägereigene Verwaltung der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems unterzieht oder nicht. Dies gilt gleichermaßen aber auch für weitere Einrichtungsarten innerhalb der Trägerorganisation, die sich unabhängig von der Einführung des Qualitätsmanagementsystems in den Kindertageseinrichtungen entwickeln können.

Unstrittig blieb hingegen der Punkt, dass die völlig vom Träger losgelöste und unabhängige Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einer einzelnen Kindertageseinrichtung eine derart hohe Autonomie der Einrichtung voraussetzen würde, dass dies in der Verbandsstruktur derzeit faktisch nicht realisierbar und auch zukünftig nicht beabsichtigt ist.

### 6.3 Diskussionspunkt „Verbandsentwicklung und landesweite Einordnung“

Die verbandsweite und einheitliche Einführung eines Qualitätsmanagementsystems stellt für die AWO in Sachsen eine Zäsur dar, wurde doch erstmals ein gleichwertiger Qualitätsanspruch und -maßstab umgesetzt, durch den auch eine landesweit vergleichbare Entwicklung in den Kindertageseinrichtungen des Verbandes möglich wurde. Insofern wurde im Jahre 2003 ein kontinuierlicher Prozess der Weiterentwicklung eines Arbeitsfeldes



begonnen, der nach einer dreijährigen Einführungs- und Schulungszeit mit dem jetzigen Umsetzungsstand landesweit in die Phase der Nachhaltigkeit und Verstetigung übergeht.

Ein Blick in den Verband fordert gleichermaßen die Frage heraus, wie sich der Verband in seiner Entwicklung zu anderen Trägerverbänden im Freistaat Sachsen stellt. Auch wenn dies aus Sicht der Landesverwaltung ein schwer einschätzbarer Vorgang ist, konnte zumindest jedoch auf die sächsische Entwicklung insgesamt verwiesen werden. Dabei ordnet sich Sachsen im Vergleich zu anderen Bundesländern nicht an letzter Stelle ein, auch wenn der Weg langsamer und damit insgesamt behutsamer beschritten wurde. Mit der Novellierung des Sächsischen Kindertageseinrichtungsgesetzes wurde das Ziel formuliert, dass dieser Prozess bis Ende 2007 in allen sächsischen Kindertageseinrichtungen zu beginnen ist.

Besonders hervorgehoben wurde die Qualitätsinitiative der AWO, da durch diese landesweit 118 Einrichtungen mit ihren Trägern zeitgleich begonnen haben, verbindlich ein international anerkanntes System zum Qualitätsmanagement einzuführen. Der jetzt erreichte Einführungsstand

stellt für die AWO in Sachsen einen wesentlichen Zwischenschritt dar, der sich unter anderem in den weitestgehend fertig gestellten Qualitätsmanagementhandbüchern der Einrichtungen widerspiegelt.

### 6.4 Diskussionspunkt „Erwartung und Unterstützung durch die Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe“

Die Entwicklung im Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung kann auf der örtlichen Ebene nicht losgelöst betrachtet werden von den Jugendämtern mit ihren Absichten und konkreten Möglichkeiten zur Begleitung und Unterstützung der Einrichtungen. Dies gilt insbesondere in der Einführungsphase eines Qualitätsmanagementsystems, setzt sich aber auch in der sich anschließenden Zeit der Umsetzung und Weiterentwicklung der Qualitätssicherung in den Einrichtungen fort.

In den Diskussionen zeichnete sich insgesamt eine große Spannweite ab, ging es um die Frage nach konkreten Unterstützungsmaßnahmen für die Kindertageseinrichtungen. Dabei wurde ein deutliches Stadt-Land-Gefälle erkennbar. Zwischen den Jugendämtern konnte ein durchaus unterschiedliches Verständnis im Umgang mit Qualitätssicherungsverfahren herausgearbeitet werden, das sich zu einem wesentlichen Teil auf die verschiedenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zwischen den einzelnen Landkreisen zurückführen ließ. Dieser Unterschied müssen gerade überörtlich bzw. landesweit tätige Träger von Kindertageseinrichtungen feststellen, innerhalb eines Trägers kann es deshalb zu durchaus

abweichenden Entwicklungsverläufen in der Qualitätsentwicklung der einzelnen Einrichtungen kommen.

Im Zusammenhang damit korrespondiert die seitens der Jugendamtsvertreter jeweils formulierte Erwartungshaltung mit den tatsächlich gegebenen Möglichkeiten zur Ressourcenbereitstellung durch den öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger. Unabhängig davon wurde in einem quasi übergreifenden Verständnis deutlich, dass die Einführung von Qualität sichernden Elementen und Systemen zwar als wirksames Unterstützungsmittel zur alltagstauglichen Einrichtungsführung und -leitung verstanden wird, um z.B. Zeitressourcen und Arbeits-/Ablaufprozesse besser ausschöpfen und ggf. weiterentwickeln zu können. An erster Stelle steht jedoch, dass die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems insbesondere als bedeutendes Instrument bei der Einführung komplexer Bildungs- und Betreuungssysteme wie dem Sächsischen Bildungsplan oder der Einführung des Vorschuljahres verstanden und entsprechend anzuwenden sein wird.

Nicht zuletzt wurde mit der Einführung des Qualitätsmanagements in der AWO die Verpflichtung gesehen, in träger- und verbandsübergreifenden Diskussionsprozessen am Austausch mit anderen Qualitätssystemen teilzunehmen, um nicht zuletzt eine Weiterentwicklung auch des eigenen Qualitätsmanagementsystems zu gewährleisten.

#### 6.5 Diskussionspunkt „Steuerungsaufgaben des Landesverbandes“

Die landesweit einheitliche und weitestgehend gleichzeitige Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems kann grundsätzlich auf zwei Arten gesteuert und begleitet werden. Zum einen ist dies mit der Schaffung einer zentralen Struktur möglich, die z.B. über den Landesverband getragen wird. Dem gegenüber besteht die zweite Möglichkeit einer regionalen und damit dezentralisierten Steuerung und Begleitung, wie dies in dem gelebten Subsidiaritätsprinzip der Verbandsstruktur ohnehin zum Tragen kommt.

Das Modell einer Qualitätsstelle, wie diese im Landesverband als zentrales Steuerungsmodell eingerichtet wird, wurde grundsätzlich begrüßt. Mögliche Reibungspunkte werden prinzipiell gesehen, sollten autonome Trägerentscheidungen und -handlungen durch Aktivitäten der Qualitätsstelle in Frage gestellt oder verhindert werden. Grundsätzlich wird dies in entscheidendem Maße dem sich entwickelnden Arbeitsverständnis sowie dem Aufgabenprofil der Qualitätsstelle zugewiesen, welche in der Praxis zum Tragen kommen.

Wichtigstes Kriterium der Qualitätsstelle wird es sein, trägereigene Prozesse zu begleiten, ohne den Subsidiaritätsgedanken des Verbandes zu durchbrechen. Dass das Qualitätsmanagement grundsätzlich Disziplin und zentrale Lenkungsstrukturen braucht, steht dem nicht entgegen, da ein solches Arbeitsverständnis mit den entsprechenden Strukturen auf Trägerebene ohnehin vorliegen muss. Entscheidendes Handlungsfeld der Qualitätsstelle wird in der fachlichen und inhaltlichen Begleitung der Träger erwartet, sodass diese ihr Qualitätsmanagement mit dem notwendigen fachlichen Hintergrund und entsprechendem Verständnis bestmöglich umsetzen können.



## 6.6 Diskussionspunkt „Zertifizierung“

Die Frage der Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems gehörte zu den am ambivalentesten erörterten Diskussionspunkten; auch konnte in dem vergleichsweise kurzen Zeitraum der drei Fachtage durchaus eine Weiterentwicklung der Positionen verzeichnet werden. Um es vorweg kurz zu fassen: traten im Verlauf der ersten Podiumsdiskussion noch deutliche Widersprüche und Widerstände dagegen auf, ob und dass sich die Kindertageseinrichtungen einer Zertifizierung unterziehen sollten, war dies in der letzten Diskussionsrunde bereits dem einstimmig bejahenden Konsens gewichen, dass die Zertifizierung integraler Bestandteil einer Qualitätsmanagementumsetzung sei und damit in jedem Falle erfolgen muss. Offen blieb einzig der Zeitpunkt einer solchen Zertifizierung, der zu einem nicht unwesentlichen Teil von der Kostenfrage abhängig gemacht wurde und insofern eher mittelfristig mit einem Zeitraum von etwa zwei Jahren terminiert wurde.



In den Diskussionen wurde Zertifizierung als „Sahnehäubchen“ eingeordnet, durch welches nach innen wie nach außen die gute Arbeit bestätigt werden kann. Mit dem Qualitätsmanagement wird eine gemeinsame Struktur geschaffen, durch die Veränderungen gemeinsam und plural gestaltet werden können, die jeweilige Kindertageseinrichtung sich mit den eigentlichen Inhalten konstruktiv und ergebnisorientiert auseinander setzen kann und muss. Hier kann eine Zertifizierung als Antrieb sowie - gleichzeitig - als Wertschätzung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken.

Im Außenverhältnis wurde Zertifizierung unter dem Stichwort „Kundenorientierung“ als bedeutsam eingeschätzt. Aus Sicht der Landesverwaltung wird es jedoch nicht als notwendig angesehen, trotz der voraussichtlichen Vielzahl an Qualitätsmanagementsystemen und Zertifikatstypen ein landesweites Qualitätskriterium im Sinne eines Sächsischen Gütesiegels zu entwickeln. Die diesbezüglichen Nachfragen wurden jedoch als Anregung für spätere Überlegungen aufgenommen.

Als Grundlage für die weitere Begleitung des Qualitätsmanagementprozesses im Verband sowie bei der Realisierung einer Tandemzertifizierung wird die zentral im Landesverband angesiedelte Qualitätsstelle angesehen, mit der zunächst zentrale Strukturen geschaffen werden. Diese Strukturen werden beim späteren Zertifizierungsprozess als notwendig vorausgesetzt.

## 7 Ausblick

Die Diskussion zur Einführung und Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in Kindertageseinrichtungen, dabei insbesondere das der Arbeiterwohlfahrt, erreichte sachsenweit Mitarbeiter aus dem Landesjugendamt, aus den Jugendämtern der Regionen, aus Trägerverbänden und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie aus zahlreichen Kindertageseinrichtungen. Es entstand ein fachlicher Austausch mit klaren regionalen Differenzen und einem unterschiedlichen Verständnis hinsichtlich des Umgangs mit Qualitätssicherungsverfahren.

Entscheidend ist jedoch, Qualitätsstandards im Praxisfeld Kindertageseinrichtungen vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels zu bestimmen, zu sichern und ständig weiterzuentwickeln. Kindertageseinrichtungen befinden sich seit einiger Zeit in einem Wandel. Sie werden einerseits als Bildungsort und andererseits als Dienstleistungsangebot für Familien verstanden.

Die zentrale Steuerung des landesweit einheitlichen Qualitätsmanagementsystems über die Qualitätsstelle wurde sehr begrüßt. Das Handlungsfeld der Qualitätsstelle wird grundsätzlich in der fachlichen Begleitung der Träger erwartet und die Zusammenführung der Strukturen über entsprechende Arbeitsgruppen gewährleistet werden.

Die zweieinhalbjährige Ausbildung der Leiterinnen und Leiter von 118 Kindertageseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt waren der Beginn unseres fast flächendeckenden Qualitätsentwicklungsprozesses in Sachsen. Weitere komprimierte Schulungen folgten. Die vorerst letzte Ausbildung zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems mit CoLibri Management Service wird im März 2007 abgeschlossen werden.

Sachsenweit haben 152 Kindertageseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2000 eingeführt, damit liegen wir bei 82 Prozent aller Kindertageseinrichtungen.

So können wir heute auf arbeitsreiche Jahre zurückblicken, die uns den Weg zu mehr Qualität geebnet haben. Wir halten fest an der stetigen Qualitätsentwicklung in unseren Kindertageseinrichtungen und sehen uns zunehmend als Dienstleister für unsere Kinder und Eltern. Kooperative Partner unterstützen die fachliche Arbeit und tragen zu hoher Dienstleistungsverantwortung bei.

Mit der Novellierung des Sächsischen Gesetzes über Kindertageseinrichtungen, das seit 01.01.2006 seine Gültigkeit hat, ist die Qualitätsentwicklung in den Kindertageseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt mehr als bestätigt. Schließlich ist im § 21 festgeschrieben, dass die Qualität in den sächsischen Kindertageseinrichtungen sichergestellt und weiterentwickelt werden soll. Die Träger der Kindertageseinrichtungen haben diesen Nachweis gegenüber dem Landesjugendamt bis zum 31. Dezember 2007 zu erbringen.

Ein großer Dank geht an alle Leiterinnen und Leiter der Kindertageseinrichtungen, die mit großem Engagement, Kraft und Ausdauer am Qualitätsmanagementprozess festgehalten haben. Die Weiterentwicklung der Trägerverbände ist hierbei eingeschlossen.

## 8 Anhang

### 8.1 Referentenverzeichnis

Abdel Fattah, Volker	Referent Kinder- und Jugendhilfe, AWO Landesverband Sachsen e.V.
Apel, Rudolf	Geschäftsführer, AWO Kinder- und Jugendhilfe gGmbH
Brinkel, Wolfgang	Sachgebietsleiter Kindertageseinrichtungen, Sächsisches Landesjugendamt
Buchheim, Heike	Sachgebietsleiterin Kindertageseinrichtungen, AWO Kita und ambulante Dienste gGmbH
Dischinger, Anita	TQM-Auditorin, CoLibri Management Service
Fittig, Peter	Geschäftsführer, AWO Kreisverband Chemnitz u.U. e.V.
Flaig, Werner	Geschäftsführer, CoLibri Management Service
Forberg, Marion	Abteilungsleiterin Kindertageseinrichtungen, Jugendamt der Stadt Chemnitz
Gerber, Uwe	Qualitätsbeauftragter und TQM-Auditor, CoLibri Management Service
Grundmann-Otto, Antje	Fachberaterin Kindertageseinrichtungen, AWO Landesverband Sachsen e.V.
Hoppe, Regina	Leiterin der Kindertageseinrichtung Deutzen, AWO Kita und ambulante Dienste gGmbH
Klein, Hans-Jürgen	Leiter des Kreisjugendamtes Kamenz
Kramer, Mona	Leiterin der Kindertageseinrichtung „Buratino“ Wechselburg, AWO Regionalverband Südwestsachsen e.V.
Müller, Friederike	Geschäftsführerin, AWO Regionalverband Südwestsachsen e.V.
Paul, Sylvia	Leiterin der Kindertageseinrichtung „Gänseblümchen“ Brockwitz, AWO Kinder- und Jugendhilfe gGmbH
Petersen, Karlheinz	Geschäftsführer, AWO Landesverband Sachsen e.V.
Pöhnert, Annett	Fachberaterin Kindertageseinrichtungen, Jugendamt Muldentalkreis
Reinke, Dirk	Geschäftsführer, AWO Kreisverband Oberlausitz e.V.
Roth, Gisela	Sachgebiet Kindertageseinrichtungen, AWO Kreisverband Oberlausitz e.V.
Scharmann, Eva Maria	Geschäftsführerin, AWO Kreisverband Mulde-Collm e.V.
Schneider, Carla	Sachgebietsleiterin Kindertageseinrichtungen, Jugendamt der Stadt Leipzig
Seifert, Bernd	Qualitätsmanagementbeauftragter, AWO Lausitz Pflege- und Betreuungs- gGmbH
Steinbock, Simone	Sachgebiet Kindertageseinrichtungen, Sächsisches Landesjugendamt

## 8.2 Programmablauf der regionalen Fachtage

### **Regionaler Fachtag am 7. November 2005 in Chemnitz**

#### **Begrüßung**

Karlheinz Petersen

#### **Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen in Sachsen**

Wolfgang Brinkel

#### **Das eingeführte Qualitätsmanagementsystem in den AWO Kindertageseinrichtungen**

Werner Flaig

#### **Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in die alltägliche Arbeit**

Mona Kramer

#### **Weiterführung des Qualitätsmanagementsystems**

Antje Grundmann-Otto

#### **Podiumsdiskussion**

Marion Forberg, Friederike Müller, Wolfgang Brinkel, Uwe Gerber, Peter Fittig, Karlheinz Petersen

Moderation: Volker Abdel Fattah

### **Regionaler Fachtag am 29. November 2005 in Hoyerswerda**

#### **Begrüßung**

Bernd Seifert

#### **Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen in Sachsen**

Wolfgang Brinkel

#### **Das eingeführte Qualitätsmanagementsystem in den AWO Kindertageseinrichtungen**

Werner Flaig

#### **Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in den Kindertageseinrichtungen**

Gisela Roth

#### **Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in die alltägliche Arbeit**

Sylvia Paul

#### **Weiterführung des Qualitätsmanagementsystems**

Antje Grundmann-Otto

#### **Podiumsdiskussion**

Anita Dischinger, Rudolf Apel, Wolfgang Brinkel, Hans-Jürgen Klein, Karlheinz Petersen, Dirk Reinke

Moderation: Volker Abdel Fattah

**Regionaler Fachtag am 27. Januar 2006 in Leipzig**

**Begrüßung**

Karlheinz Petersen

**Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen in Sachsen**

Simone Steinbock

**Das Qualitätsmanagementsystem in den AWO Kindertageseinrichtungen**

Uwe Gerber

**Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in die alltägliche Arbeit**

Regina Hoppe

**Weiterführung des Qualitätsmanagementsystems**

Antje Grundmann-Otto

**Podiumsdiskussion**

Heike Buchheim, Anita Dischinger, Annett Pöhnert, Eva Maria Scharmann, Carla Schneider, Simone Steinbock,

Moderation: Volker Abdel Fattah

