

Tacheles

EXPERTISE



Themenheft

März 2023

ISSN 2510-3644

FÜR DIE MITGLIEDER DES LANDESVERBANDES KATHOLISCHER KINDERTAGESSTÄTTEN



Qualitätvoll in die Zukunft

Inhalt

Seite

Vorwort	3
1 Qualität – eine Annäherung	5
2 Wie Qualitätsmanagement Ihnen helfen kann	6
2.1 QM unterstützt Sie bei der ständigen Weiterentwicklung	6
2.2 QM unterstützt Sie bei der Kundenorientierung	7
2.3 QM unterstützt Sie bei der Zielorientierung	8
2.4 QM unterstützt Sie bei der Prozessorientierung	9
2.5 QM unterstützt Sie bei der Erfüllung der Anforderungen	11
3 Unterstützungsangebote des Landesverbands	12
4 Zertifizierung/Rezertifizierung	14
Quellenangaben und weiterführende Literatur	15

Vorwort

FOTO: PRIVAT



Aufgabe des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe ist es, Grundsätze für die Bewertung der Qualität weiterzuentwickeln, anzuwenden, regelmäßig zu überprüfen und konkret formulierte geeignete Maßnahmen zu etablieren. Diese gesetzliche Anforderung ist für katholische Kindertageseinrichtungen unter anderem im Rottenburger Kindergartenplan sowie in den Kindergartenrichtlinien der Diözese Rottenburg-Stuttgart verankert. Für kommunale und freie Träger von Kindertageseinrichtungen ist die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems auch ohne kirchliche Vorgaben ein überaus nützliches Instrument, um die Organisation Kita zu planen, zu steuern und die Qualität der Kindertageseinrichtung sichtbar und verbindlich zu machen.

Konkret heißt es im Rottenburger Kindergartenplan, dass die Verantwortung des gesetzlichen Förderauftrags eindeutig dem jeweiligen Rechtsträger der Einrichtung obliegt. Dies beinhaltet auch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems für die Evaluierung der Arbeit. Das Qualitätsprofil der katholischen Kindergärten in der Diözese wurde durch den Beschluss der Kindergartenkonferenz im Jahr 2020 durch das KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuch ersetzt. Ungeachtet der gesetzlichen Vorgaben liegt es im Interesse der Diözese, dass alle katholischen Träger und ihre Einrichtungen eine werte- und religionsorientierte Qualität und Pädagogik auf der Grundlage einheitlicher diözesaner Vorgaben nachweisen können. Nach wie vor verfolgt die Diözese das Ziel, dass sich katholische Einrichtungen und Träger zu einer Zertifizierungsreife entsprechend dem KTK-Gütesiegel entwickeln sollen. Sowohl der Rottenburger Kindergartenplan als auch die Kindergartenrichtlinien schreiben die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems für die Träger vor.

Diese Expertise gibt einen Überblick darüber, wie Sie als Träger, Leitung oder Mitarbeitende die Anforderungen mithilfe eines Qualitätsmanagementsystems professionell bewältigen können und wie Qualitätsmanagement Sie in Ihrer Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung unterstützt. Sie finden darüber hinaus unsere Angebote für Sie wie die Begleitung durch Ihre Fachberatung, Qualifizierung oder die Weiterentwicklung des Qualitätshandbuchs Ihrer Einrichtungen auf der Basis des Diözesanen Qualitätsmanagementhandbuchs.

Ihr



Wolf-Dieter Korek
Vorstand Strategie, Entwicklung, Pädagogik



1 Qualität – eine Annäherung

Qualität – ja klar! Sie begegnet uns in allen Lebensbereichen – oft, ohne dass wir sie bewusst wahrnehmen. Beim Gang über den Töpfermarkt zum Beispiel. Hier zeigt sich die Frage nach Qualität in all ihren Dimensionen: Unterschiedliche Töpfereien buhlen mit ihren Waren um die Gunst der interessierten Besucher*innen und lassen sich verschiedene Ideen einfallen. Da sieht man Töpferwaren in allen Farben und Stilformen – zweckhaft als Alltagsgeschirr oder im schmucken Design. Die Darbietung der Ware, sei es durch Lockangebote oder marktschreierisches und originelles Auftreten, soll Kaufinteresse wecken.

Oft sind es subjektive Wahrnehmungen und Interessen, die über den individuellen Bedarf entscheiden. Angebote, die scheinbar die bestehenden Bedürfnisse der Menschen für den Moment am besten befriedigen, werden am Ende erfolgreich sein. Auf der anderen Seite stehen die Anbieter*innen von Dienstleistungen, die überzeugt sind, mit ihrem Angebot die Wünsche der Menschen befriedigen und so ihre Existenz und die ihrer Mitarbeitenden sichern zu können. Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen sie verschiedene Möglichkeiten entwickeln, um zu bestehen: zum Beispiel durch die Qualität ihrer Produkte. Ob sie in dem Moment der Planung und Sicherung in der Gewissheit handeln, ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt zu haben, ist zu hoffen.

Was hat das nun mit dem Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen zu tun?

Zum einen haben wir ganz konkrete Forderungen nach der Sicherung der Qualität: sowohl im Sozialgesetzbuch VIII als auch in landespolitischen Vorgaben im Orientierungsplan oder in den diözesanen Vorgaben aus dem Rotenburger Kindergartenplan zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Aber selbst, wenn es all das nicht gäbe, bleiben doch immer der Anspruch und Bedarf von Kindern, Eltern, Kooperationspartnern und Mitarbeitenden sowie die Wertvorstellungen der Träger von Kindertageseinrichtungen, die eine Wertung und qualitative Einschätzung der eigenen pädagogischen Arbeit und aller sich darum gruppierenden Rahmenbedingungen erforderlich machen.

Ein Qualitätsmanagementsystem bietet den Verantwortlichen in den Kindertageseinrichtungen einen Werkzeugkasten für unterschiedlichen Anforderungen. Es geht darum, sich eines Systems zu bedienen, die eigene Arbeit zu erleichtern, transparent und nachvollziehbar zu machen und

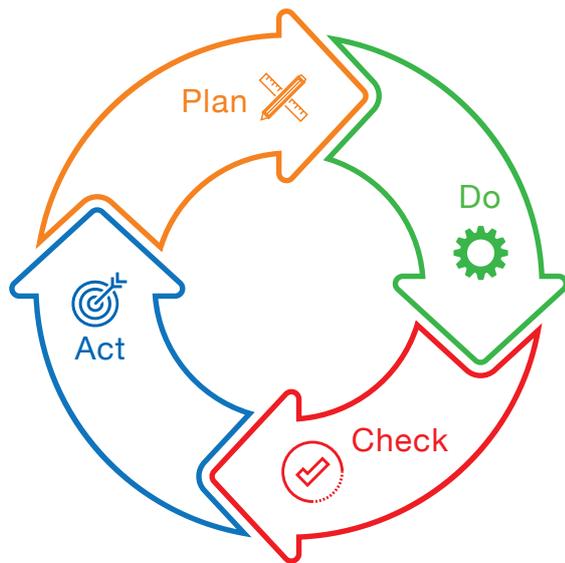
nach Standards zu arbeiten, die in der Organisation als notwendig, wissenschaftlich belegt und beschrieben sowie geeignet sind, die Ziele zu erreichen, die man sich für sein Angebot gesetzt hat.

Im Folgenden wollen wir uns dieses System genauer anschauen: Wie und vor allem wobei genau kann ein Qualitätsmanagementsystem den Träger, die Leitung und das Personal unterstützen?

2 Wie Qualitätsmanagement Ihnen helfen kann

2.1 QM unterstützt Sie bei der ständigen Weiterentwicklung

Allen Prozessen zugrunde liegt der Plan-Do-Check-Act (PDCA-Zyklus). Diese zirkuläre Herangehensweise ermöglicht die kontinuierliche Weiterentwicklung aller Prozesse des Systems.



Nach einer ausführlichen Planung erfolgen die Umsetzung und Erprobung eines Prozesses. Durch eine eingehende und regelmäßig terminierte Überprüfung und Bewertung schließen sich die Optimierung und Veränderung eines Prozesses an. Dieser Baustein wird in der Norm als „wiederkehrende Tätigkeit zum Steigern der Leistung“ (DIN EN ISO 9000:2015; 3.3.1/3.3.2) verstanden und bildet einen der sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements ab. Um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und zu bewerten, müssen alle Beteiligten zunächst die Ziele der jeweiligen Ebenen kennen und kontinuierlich ihre Umsetzung anstreben. Verbesserungschancen sind unter anderem erkennbar anhand von Auditergebnissen, dem Ergebnis des einrichtungsbezogenen Zielvereinbarungsgespräches oder durchgeführten Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen. Die Anwendung des zuvor beschriebenen prozessorientierten Ansatzes zeigt ebenfalls Potenziale auf. Wichtig ist insgesamt, dass sich Träger, Leitung und Team als lernende Einheit verstehen. Dies setzt eine Lern- und Fehlerkultur voraus, die von Transparenz, Offenheit und Fehlerfreundlichkeit ausgeht. Nur so kann nachhaltiger Erfolg der Organisation gewährleistet sein. Durch die Auseinandersetzung mit Verbesserungen ist eine ständige Anpassung an die internen und externen Themen und die sich daraus ergebenden Erforder-

nisse möglich. Dabei folgen Verbesserungen einem strukturierten Ansatz, in dem gesammelte Informationen und Erkenntnisse einer ausführlichen Analyse unterzogen werden.

Unter (kontinuierlichen) Verbesserungen sind verschiedene Teilbereiche zusammengefasst:

- Nichtkonformitäten (Fehler) und deren Korrekturmaßnahmen
- Fortlaufende Verbesserung
- Bahnbrechende Veränderungen
- Innovationen
- Reorganisationen

Bei Nichtkonformitäten geht es um die Ursachenforschung, nicht aber um die Suche nach Schuldigen. Ziel ist es, herauszufinden, warum der Fehler auftrat, um im nächsten Schritt angemessene Maßnahmen zu planen und eine Wiederholung auszuschließen. Für die Ursachenermittlung und die Bewertung der Fehler bietet das Qualitätsmanagement diverse Methoden an.

Ziele der zu planenden Korrekturmaßnahmen sind:

- Erfüllung geltender Anforderungen
- Berücksichtigung von Erwartungen
- Verbesserung der Leistung
- Wirksamkeit des QM-Systems

Für einen potenziellen Bedarf von Veränderungen, Innovationen oder auch Reorganisationen kann zum Beispiel die Selbstevaluation anhand der DIN EN ISO 9004:2015 ein unterstützendes Instrument darstellen. Ergibt sich daraus beispielsweise eine konzeptionelle Neuorientierung, so ist eine Entwicklungsplanung zu erstellen, mit deren Hilfe die Veränderung systematisch erfolgt.

(1) DQHB; 9.9 – Werkzeugkoffer

Die folgenden sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements geben Auskunft darüber, was zu beachten ist, um Qualität erfolgreich weiterentwickeln zu können:

1) Kundenorientierung

Eine Kindertageseinrichtung ist an den Bedarfen und Bedürfnissen der Familien und weiterer Partner*innen interessiert und genießt deren Vertrauen.

2) Führung

Durch eine professionelle Führung stimmen der Zweck und die Ausrichtung der Organisation überein. Die Einbeziehung relevanter Personen ermöglicht eine regelmäßige Anpassung von Strategie, Politik, Prozessen und Ressourcen zum Erreichen der Ziele.

3) Engagement von Personen

Um eine Organisation wirksam und effizient zu führen und zu steuern, ist es wichtig, sämtliche Personen auf allen Ebenen zu respektieren und einzubeziehen.

4) Prozessorientierter Ansatz

Das QM besteht aus zusammenhängenden Prozessen. Das Verständnis, wie Ergebnisse durch dieses System erzielt werden, ermöglicht einer Organisation, das System und seine Leistung zu optimieren.

5) Verbesserung

Die stetige Verbesserung ist für eine Kindertageseinrichtung wesentlich, um Qualität aufrechtzuerhalten, reagieren zu können und um neue Chancen zu schaffen.

6) Faktengestützte Entscheidungsfindung

Um eine Entscheidung treffen zu können, ist es wichtig, die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sowie die möglichen unbeabsichtigten Folgen zu verstehen. Die Analyse von Fakten führt zu größtmöglicher Objektivität und Vertrauen in die Entscheidungsfindung.

7) Beziehungsmanagement

Nachhaltiger Erfolg wird mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erreicht, wenn Träger und die Kindertageseinrichtung Beziehungen zu allen ihren Kooperationspartner*innen pflegen, um somit eventuelle Auswirkungen auf die Einrichtungsqualität zu optimieren. Beziehungsmanagement mit ihren Anbieter*innen und Partnernetzwerken ist von besonderer Bedeutung.

2.2 QM unterstützt Sie bei der Kundenorientierung

Kenneth B. Elliott beschrieb den Kundenbegriff folgendermaßen:

„Ein Kunde ist der wichtigste Besucher in unserem Hause. Er ist nicht von uns abhängig. Wir sind von ihm abhängig. Er unterbricht unsere Arbeit nicht, sondern er ist Ziel und Zweck unserer Arbeit. Er ist bei unseren Aufgaben kein Außenstehender. Er ist Teil davon. Wir tun ihm keinen Gefallen, indem wir uns um ihn kümmern. Er tut uns einen Gefallen, indem er uns die Möglichkeit dazu bietet.“

Diese Aussage beschreibt trefflich, wie sich die bewusste Orientierung am Kunden auf die Organisation auswirkt. Das Haus ist in diesem Fall die Kindertageseinrichtung, in der die Kinder und ihre Eltern die wichtigsten Kund*innen sind. Die Bedarfe, Wünsche und Erwartungen dieser beiden Gruppen unterscheiden sich häufig sehr und es ist die Aufgabe der Kindertageseinrichtung, diese zu evaluieren und zu analysieren. Dazu sind die pädagogischen Fachkräfte auf die Mitwirkung von Kindern und Eltern angewiesen. Beide Gruppen sollen vielfältige Möglichkeiten erfahren, ihre Bedarfe zu äußern, Meinungen abzugeben, sich zu beteiligen oder Beschwerden einzubringen und damit Wertschätzung zu erleben.

Auf Ebene der Eltern können dies sein:

- schriftliche oder mündliche Evaluationen/Befragungen
- Themen/Gespräche an Elternabenden
- Zusammenarbeit mit dem Elternbeirat
- Elterngespräche in verschiedenen Settings
- Rückmeldungen von Eltern (inkl. Beschwerden)

Auf der Ebene der Kinder sind Interviews, das Kinderparlament, die Kinderkonferenz oder der Morgenkreis wertvolle Rückmeldemöglichkeiten. Alle Formen von Gesprächen, gezielte oder spontane Beobachtungen, die Alltagsbeteiligung der Kinder und eine sensitive Responsivität (die Signale des Kindes wahrnehmen und feinfühlig darauf reagieren) der Fachkraft sind bei der Erhebung der Bedürfnisse hilfreich.

Jede Interaktion mit Kindern und deren Familien bietet eine Chance der Weiterentwicklung für die Einrichtung. Dies kann zu Projekten führen, in denen anhand der Kundenanforderungen die Ausrichtung der Dienstleistungselemente angepasst wird. Hierzu zählen beispielsweise die Einführung einer warmen Mahlzeit bei verlängerter Öffnungszeit, eine Entwicklung zum Familienzentrum und vieles mehr.

Das Zitat von Kenneth B. Elliott verdeutlicht auch, dass das „Bild vom Kunden“ eine Haltung der Zugewandtheit erfordert. Es ist die maßgebliche Aufgabe von Träger und Leitung, diese Haltung zu implementieren und Vorbild für die Mitarbeitenden zu sein. Innerhalb des Qualitätsmanagementsystems ist die Kundenorientierung bereits im Leitbild verankert und wird über die Konzeption und Dokumente im QM-Handbuch konkretisiert. Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt Sie bei der systematischen Planung, Durchführung und Überprüfung.

Zusammenfassend ermöglicht die Kundenorientierung:

- die Bedeutung der Kunden für die Kindertageseinrichtung zu erkennen,
- Kundenanforderungen nachzukommen und Kunden langfristig zu binden,
- gesetzliche und behördliche Vorgaben zu erfüllen,
- Chancen und Risiken für die Zufriedenheit wahrzunehmen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten,
- die nachhaltige Verbesserung der Kundenzufriedenheit sicherzustellen und
- das Image zu stärken sowie die Stellung am Markt zu sichern.

2.3 QM unterstützt Sie bei der Zielorientierung

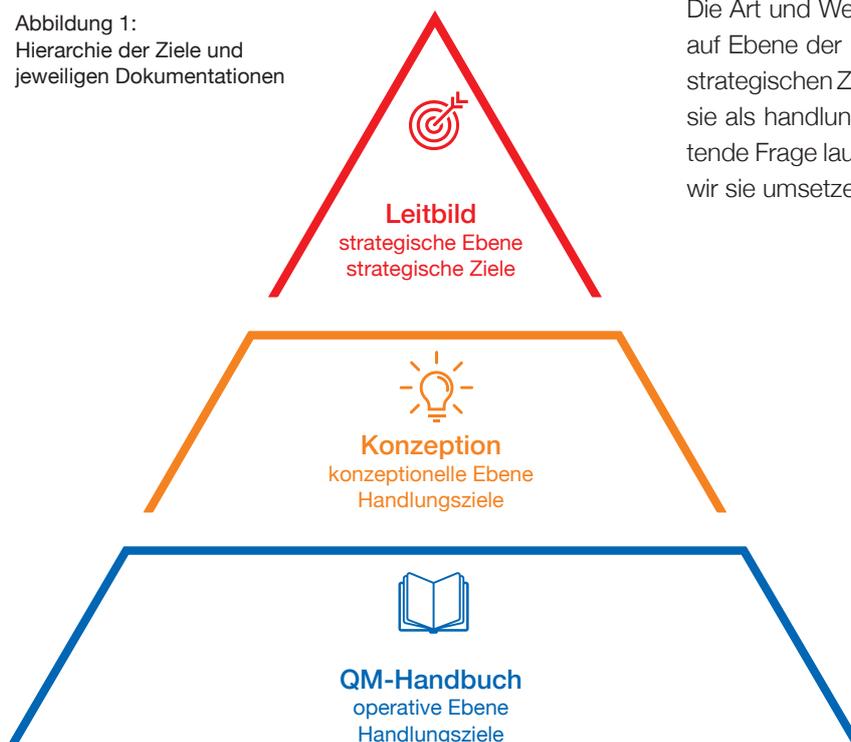
Ein wesentlicher Baustein von Qualitätsmanagement ist eine Führung, die konsequent auf das Unternehmensziel ausgerichtet ist. Alles, was im Rahmen eines QM-Systems getan wird, berücksichtigt die Fragen: „Was ist unser Ziel und wie können wir es erreichen?“

Führung, die auf gemeinsamen und klar formulierten Zielen basiert, kann bei Mitarbeitenden Kreativität und Motivation freisetzen. Je mehr Übereinstimmung zwischen den Zielen auf den unterschiedlichen Ebenen besteht, umso reibungsloser, transparenter und effizienter werden die Zusammenarbeit und das erzielte Arbeitsergebnis sein. Das Prinzip der Zielorientierung beinhaltet daher eine durchgehende Ableitung von Zielen aus dem Leitbild mit seinen strategischen Zielen über konzeptionelle Ziele bis zu operationalen Zielen auf der Ebene der alltäglichen Abläufe und Prozesse.

Für katholische Kindertageseinrichtungen bildet dabei das biblisch-christliche Menschenbild ein Wertefundament, auf dem die Ziele des Leitbilds aufgebaut werden. Das Leitbild beschreibt Daseinszweck, Wertesystem und strategische Ausrichtung der Kindertageseinrichtungen. Durch gemeinsame Formulierung des Leitbildes verständigen sich Trägervertreter*innen, Leitung und Personal auf gemeinsame Haltungen, Zielsetzungen sowie Schwerpunkte der Kindertageseinrichtungen als Eckpunkte einer Unternehmenspolitik.

Die Art und Weise der Verwirklichung dieser Aspekte wird auf Ebene der Konzeption beschrieben. Dazu werden die strategischen Ziele derart untergliedert, dass alle Beteiligten sie als handlungsleitend verstehen und beachten. Die leitende Frage lautet: Was ist unsere Aufgabe und wie wollen wir sie umsetzen?

Abbildung 1:
Hierarchie der Ziele und
jeweiligen Dokumentationen



Das KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuch formuliert fünf leitende Gedanken, die alle Ebenen durchdringen sollen:

Gott ist die Liebe und schenkt Freiheit

Die unverlierbare Würde und Einzigartigkeit jedes Menschen ist zu achten, wodurch ein respektvolles, achtsames und verantwortungsbewusstes Handeln aller Akteur*innen Status quo ist.

Kinder liebevoll in ihrem Leben begleiten

Pädagogische Fachkräfte begleiten Kinder in ihrer individuellen Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung. Ein selbstbestimmtes und verantwortliches Leben in der Gesellschaft ist dabei genauso erklärtes Erziehungsziel wie der Respekt für Kinder und ihre Meinungen und Interessen.

Personal unterstützen und herausfordern

Das Zusammenwirken von Fachlichkeit und achtsamer Haltung prägt das professionelle Handeln des Personals, das sich in eine regelmäßige Auseinandersetzung mit dem eigenen Glauben begibt.

Eltern respektvoll und zugewandt begegnen

Der pastorale Auftrag erfüllt sich durch die gelebte Nähe zu Kindern und Familien, die vielfältige Hilfen und Dienste durch die Kindertageseinrichtung erfahren.

Leben und glauben lernen

Die religionssensible Begleitung der Kinder fördert vorhandenes Potenzial ihres kindlichen religiösen Weltzugangs. Die Kinder erleben im Verhalten der Erwachsenen die Umsetzung christlicher Werte.

Auf der operationalen Ebene sind Prozesse, Strukturen, Ressourcen und die Unternehmenskultur auf das Erreichen der Ziele ausgerichtet. Kurz gesagt: Die definierten Leitziele spiegeln sich auf allen Ebenen des Handlungsalltags wider. Dies kann durch die konkrete Beschreibung zentraler Prozesse der Kindertageseinrichtung im Qualitätshandbuch erreicht werden.

Eine wesentliche Forderung im Qualitätsmanagement ist das Führen mit Zielen über alle Organisationsebenen hinweg. Nur klar kommunizierte und vor allem verbindliche Ziele ergeben die Chance, erfolgreich zu sein. Das gilt für Vorgesetzte ebenso wie für Mitarbeitende. Voraussetzung ist, dass Ziele nicht nur schriftlich fixiert und vereinbart sind, sondern kontinuierlich in ihrer Umsetzung verfolgt werden. Wie gut die formulierten Zielsetzungen mit der Unternehmenskultur und der vorhandenen Struktur der Kindertageseinrichtung übereinstimmen, ist eine Frage der Führung. Hier muss der Träger Sorge tragen, dass diese Elemente eine Einheit bilden. Auf der obersten Führungsebene werden Entscheidungen über Ressourcen getroffen. Die Aufgabe

des Trägers ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende die eigenen Fähigkeiten entfalten und zum Wohl der Kindertageseinrichtung einsetzen können. Auf dieser Basis können festgelegte Qualitätsziele für relevante Funktionen, Ebenen und Prozesse erreicht werden. Dazu muss geklärt werden, was getan wird, welche Ressourcen erforderlich sind, wer verantwortlich ist, wann es abgeschlossen wird und wie die Ergebnisse bewertet werden.

Zum sicheren Erreichen der beabsichtigten Ziele müssen Strategien, Prozesse und Ressourcen regelmäßig überprüft und angepasst werden.

Gelebte Führungskultur

Voraussetzung für eine gute Qualität ist, dass alle im Unternehmen wissen, was von ihnen erwartet wird. Durch eine zielorientierte Führung ist dies machbar. Neben der alltäglichen und persönlichen Führung dienen im Weiteren differenzierte Methoden: eine strategische Planung, eine verbindliche Festlegung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen, ein gezielter Umgang mit Risiken und Chancen, klare Regeln für die interne und externe Kommunikation sowie eine regelmäßige Bewertung und Evaluation. So etwa wirkt sich der positive Umgang mit Fehlern förderlich auf die erlebte Sicherheit der Beschäftigten aus und ist somit ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Dies begünstigt die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Durch standardisierte Verfahren und Prozesse erfahren die Mitarbeitenden Bestätigung, erleben, dass Beteiligung wirkt, und wissen um die Wichtigkeit ihrer Meinung und ihrer Verbesserungsvorschläge.

All dies beinhaltet ein strukturiertes Qualitätsmanagementsystem. Es unterstützt und gestaltet Qualität durch die durchgehende und ganzheitliche Betrachtung von der Erfassung bis zur Erfüllung der gestellten Anforderungen.

2.4 QM unterstützt Sie bei der Prozessorientierung

Eine ganzheitliche Betrachtung wird im Qualitätsmanagement als ineinandergreifende Prozesse verstanden. Das bedeutet, dass die einzelnen Tätigkeiten nicht getrennt voneinander aufgezeigt werden, sondern als Abläufe, die zwar einen Beginn und ein Ende haben, aber mit anderen Abläufen verknüpft sind bzw. in Wechselwirkung stehen und so ihre Bedeutung im Hinblick auf das Gesamtsystem haben.

Für die einzelnen Prozesse ist es wichtig zu klären, worum es genau geht: das Thema des Prozesses, Verantwortung,

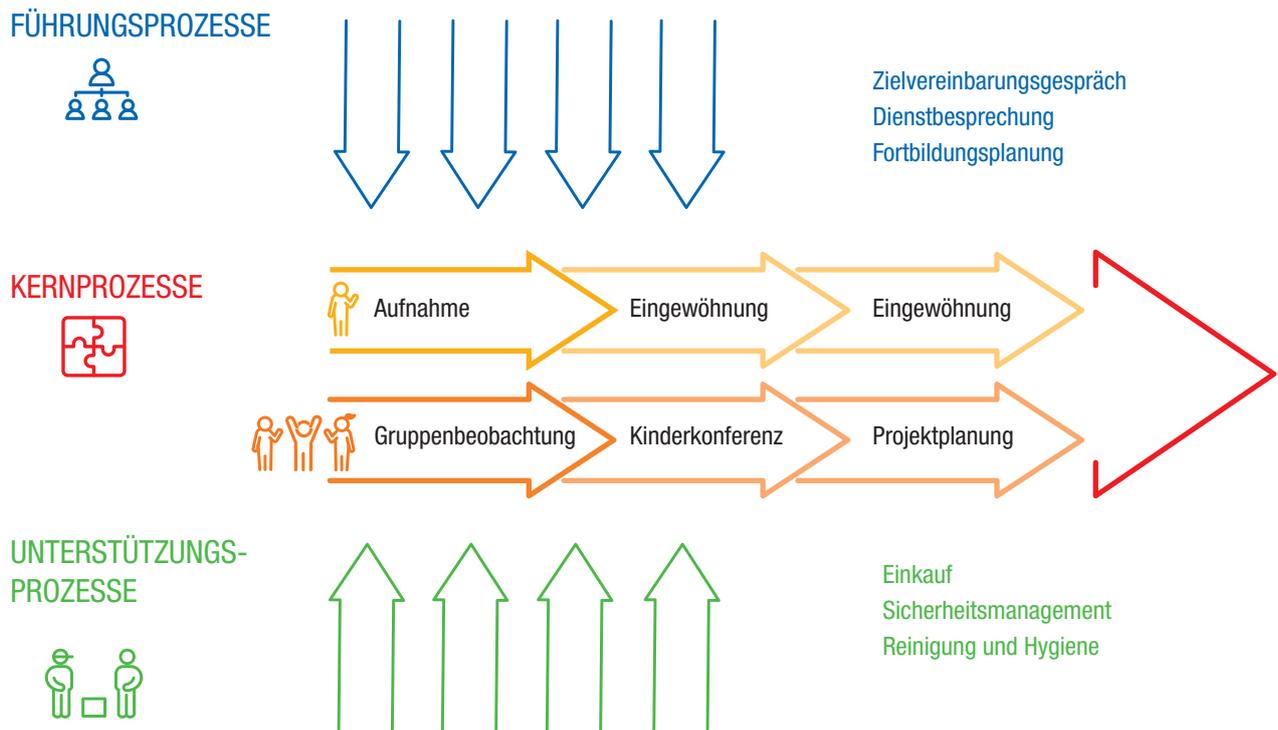


Abbildung 2: Beispiel Prozesslandkarte

Ziele, die erreicht werden sollen, Wege der Überprüfung, Ressourcen. Der Ressourcenklärung folgen die Darstellung des Prozessablaufes sowie die Festlegung der Zuständigkeiten in der Ausführlichkeit, die erforderlich ist, um die gesetzten Ziele sicherzustellen.

Prozesstypen

Man unterscheidet bei den Prozessen verschiedene Prozesstypen: Kernprozesse, Führungsprozesse, Unterstützungsprozesse.

Als **Kernprozesse** oder auch Schlüsselprozesse werden alle Prozesse bezeichnet, die für die Dienstleistung oder Produktion einer Organisation oder eines Unternehmens maßgeblich sind und direkt zum Erfolg beitragen. Für die Kindertageseinrichtung sind das z. B. die Eingewöhnung, die Beobachtung und Dokumentation, die pädagogische Planung, das Beschwerdemanagement oder die Elterngespräche.

Führungsprozesse sind mit der Ebene der Leitung verbunden und beinhalten alle Prozesse, die mit Steuerung, Management, Verantwortlichkeiten oder kontinuierlicher Verbesserung zusammenhängen. Als Beispiele können die Themen Zielvereinbarungsgespräche, Einstellungsverfahren, Fortbildungsplanung oder Kundenbefragung benannt werden.

Unterstützungsprozesse sind die Abläufe, die andere Prozesse unterstützen, wie der Einkauf von Spiel- und Bastelmaterialien, die Zusammenarbeit mit dem Essenslieferanten, die Gesundheitsfürsorge oder das Sicherheitsmanagement.

Die Wechselwirkung der Prozesse wird schnell deutlich, wenn diese von ihren Ausgangs- und Endpunkten her betrachtet werden, in der QM-Sprache von den Eingaben und Ergebnissen. Eine erfolgreiche Aufnahme eines Kindes führt zur Eingewöhnung, eine Beobachtung zur Planung eines Angebots für das Kind oder die Kindergruppe, ein Zielvereinbarungsgespräch zur Maßnahmenplanung. Auch Schnittstellen zwischen einzelnen Prozessen sind möglich.

Die Form der Beschreibung des Prozesses kann vielfältig sein, denkbar und häufig angewendet werden Flussdiagramme, Abläufe in Tabellenform oder Beschreibungen in Fließtexten.

Prozesslandschaft

Um das Ineinandergreifen der einzelnen Prozesse deutlich zu machen und das Gesamtsystem im Blick zu haben, kann mit einer Prozesslandschaft gearbeitet werden (hier mit einigen beispielhaften Prozessen).

2.5 QM unterstützt Sie bei der Erfüllung der Anforderungen

Und was sind nun relevante Anforderungen? Hierunter versteht die DIN EN ISO 9000:2015, 3.6.4 verpflichtende, festgelegte oder vorausgesetzte Erwartungen oder Erfordernisse. Diese können gesetzlich, behördlich, diözesan oder auch selbst definiert sein. Im Fall der Kindertageseinrichtung entstehen unter anderem Anforderungen aufgrund folgender Regelungen:

Formuliert die Kindertageseinrichtung gemeinsam mit dem Träger weitere Anforderungen, sind auch diese zu erfüllen. Beispiel: Eine Einrichtung legt fest, dass sie mindestens drei Entwicklungsgespräche pro Jahr pro Familie anbietet. Dann ist dies eine spezifische Anforderung, die zu erfüllen ist.

Innerhalb des Diözesanen Qualitätsmanagementhandbuchs (DQHB) sind alle notwendigen Anforderungen mittels dokumentierter Informationen abgedeckt. Ändern sich gesetzliche, behördliche oder diözesane Anforderungen, werden diese durch den Landesverband im DQHB eingepflegt und sind in den Trägerschaften und Kindertageseinrichtungen abrufbar und umzusetzen.



Abbildung 3: Beispiele diverser Anforderungen (eigene Darstellung)



3 Unterstützungsangebote des Landesverbands

Bei der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems bietet der Landesverband seinen Mitgliedern und deren Einrichtungen diverse Unterstützungsangebote an: von Begleitung beim Aufbau und der Einführung eines QM-Systems über die Weiterentwicklung bis hin zur Zertifizierungsreife.

Das Diözesane Qualitätsmanagementhandbuch

Eine wesentliche Unterstützung bietet das Diözesane Qualitätsmanagementhandbuch (DQHB): Als Referenzhandbuch

steht es den Mitgliedern und deren Einrichtungen digital zur Verfügung. Im DQHB sind sowohl die Anforderungen des KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuchs als auch die relevanten gesetzlichen und behördlichen Erfordernisse eingearbeitet. Das DQHB stellt somit eine Orientierungshilfe für Träger und Einrichtungen beim Aufbau ihres eigenen Handbuchs dar und zeigt, wie ein zertifizierungsfähiges Handbuch aussehen könnte. Die dokumentierten Informationen im Handbuch werden regelmäßig aktualisiert,

sodass geänderte Anforderungen zeitnah eingearbeitet sind. Träger und Einrichtungen finden somit im DQHB eine stets aktuelle Orientierungshilfe.

Die Fachberatung

Qualitätsmanagement durchzieht alle Ebenen des Handelns von Träger und Einrichtungen. Die Fachberater*innen des Landesverbands stellen daher in der Beratung auf allen Ebenen und bei allen Themen immer auch den Bezug zum Qualitätsmanagement her: Fachberatung denkt QM in allen Beratungen mit. So wird die Fachberatung beispielsweise bei einer Beratung zu einer schwierig verlaufenden Eingewöhnung sowohl die Lösung in der aktuellen Situation thematisieren als auch den sich daraus eventuell ergebenden Weiterentwicklungsbedarf der Prozessbeschreibung zur Eingewöhnung. Die Begleitung und Unterstützung bei der (Weiter-)Entwicklung des Handbuchs und des QM-Systems gehören zum Beratungsangebot für alle Mitglieder und deren Einrichtungen. Auf Wunsch unterstützt die Fachberatung die einrichtungsbezogenen Zielvereinbarungsgespräche zwischen Träger und Einrichtungsleitung. Qualitätszirkel oder diverse QM-Gremien können ebenfalls von der Fachberatung begleitet werden.

Die internen Audits

Als weiteres Angebot bietet der Landesverband seinen Mitgliedern interne Audits an. Hierbei erfolgt eine Bestandsaufnahme über die Wirksamkeit des eingeführten Qualitätsmanagementsystems bzw. einzelner Bereiche oder Prozesse und Verfahren. In dieser systematischen und unabhängigen Untersuchung wird festgestellt, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und deren Ergebnisse den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015 bzw. den im KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuch vorgegebenen Anforderungen und den selbst formulierten Anforderungen entsprechen.

Die Auditsergebnisse geben Hinweise auf Potenziale und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, womit eine strukturierte Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems bis hin zur Zertifizierungsreife ermöglicht wird.

Das QM-Fortbildungskonzept

Um Qualitätsmanagementsysteme in der Praxis zu entwickeln und umzusetzen, braucht es differenziertes Wissen und Kompetenzen. Dies ist selten umfangreicher Inhalt der Ausbildung oder des Studiums. Aus diesem Grund hat der Landesverband speziell für den Bereich des Qualitätsmanagements ein Fortbildungskonzept erstellt, das sich stetig anhand unseres Kundenbedarfs weiterentwickelt. Es beinhaltet Einführungsseminare für Träger und Trägervertreter*innen, Leitungen und Personal sowie Vertiefungsseminare mit spezifischen Inhalten. Hier können beispielhaft das

einrichtungsbezogene Zielvereinbarungsgespräch, das Beschwerdemanagement oder auch die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden genannt werden. Auch die Weiterbildung zu Qualitätsbeauftragten ist in Kooperation mit dem Institut für Soziale Berufe in Ravensburg über den Landesverband eine Möglichkeit, Wissen und Kompetenz zu entwickeln.

Die Informationen

Über qualitätsmanagementrelevante Themen informieren wir regelmäßig im Tacheles, auf der Homepage sowie in Träger- und Leitungskonferenzen. Individueller Informationsbedarf kann entweder über die örtliche Fachberatung oder das Referat QM angemeldet werden.

Die Vertretung

Qualität entwickeln, diese sichern und weiterentwickeln ist auch in diversen politischen Gremien regelmäßiges Querschnittsthema. Hier bezieht der Landesverband Position und vertritt seine Mitglieder beispielsweise auch in der Frage nach nötigen Ressourcen, um Qualitätsziele erreichen zu können.

Die Fremdevaluationen

Befragungen bieten die Chance zur Weiterentwicklung des eigenen Profils und der Einrichtungsqualität. Jährlich bieten wir unseren Mitgliedern die Teilnahme an einer Elternbefragung an (KitaBus). Die Ergebnisse der Befragung geben wichtige Hinweise über einzelne Aspekte des Dienstleistungs- und Betreuungsangebots der Kindertageseinrichtung. Auch diese Ergebnisse dienen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Dienstleistungen der Kindertageseinrichtung.

4 Zertifizierung/Rezertifizierung

Zertifizierung

Träger und Einrichtungen, die ein vollständiges und funktionierendes Qualitätsmanagementsystem entwickelt haben, können sich dies durch eine unabhängige Zertifizierungsstelle bestätigen lassen. Eine Begutachtung erfolgt entweder auf der Basis der Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015 (für kommunale oder sonstige Träger) oder des KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuchs, das die Anforderungen der Norm beinhaltet (für katholische Träger).

Für die Zertifizierung stellt der Träger einen Antrag bei einer Zertifizierungsgesellschaft. Er muss sich für eine Einzelzertifizierung oder Matrixzertifizierung entscheiden. Bei der Einzelzertifizierung wird eine Einrichtung begutachtet und diese erhält nach dem erfolgreichen Zertifizierungsaudit das Zertifikat. Eine Matrixzertifizierung kommt dann infrage, wenn Einrichtungen eines Trägers ein gemeinsames Qualitätsmanagementsystem haben, das zentral gesteuert, geplant, umgesetzt und überwacht wird. Dann können ausgewählte oder alle Einrichtungen eines Trägers angemeldet werden und das Zertifizierungsaudit erfolgt als Stichprobenverfahren in ausgewählten Einrichtungen. Das Zertifikat wird dann für die gesamte Einheit und jede der beteiligten Kindertageseinrichtungen ausgestellt.

Im Zertifizierungsaudit, das je nach Größe der Einrichtung ein oder eineinhalb Tage umfasst, begutachten zugelassene

Auditor*innen sämtliche Bereiche des Qualitätsmanagementsystems daraufhin, ob die in der Norm beziehungsweise im KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuch gestellten Anforderungen erfüllt werden, ob die gesetzlichen sowie behördlichen Vorgaben darin eingebunden sind und ob die selbst gestellten Anforderungen eingehalten werden. Träger und Einrichtungen weisen nach, wie sie die Anforderungen erfüllen und den Qualitätskreislauf von Planen, Ausführen, Überprüfen und Weiterentwickeln gestalten. Das Auswertungsgespräch und der Auditbericht informieren Träger und Einrichtungen darüber, welche Anforderungen erfüllt wurden und wo Verbesserungspotenzial festgestellt wurde. Der/Die Auditor*in gibt daraus eine Empfehlung an die Zertifizierungsgesellschaft, die nach erfolgreichem Abschluss das Zertifikat verleiht.

Rezertifizierung

Eine Zertifizierung ist zunächst auf drei Jahre befristet. Einmal jährlich erfolgt ein Überwachungsaudit und nach drei Jahren ein Rezertifizierungsaudit, das nach erfolgreichem Abschluss das Zertifikat um weitere drei Jahre verlängert.

Katholische Einrichtungen können neben der Zertifizierung zum KTK-Gütesiegel nach einem Evaluationsverfahren den KTK-Qualitätsbrief erhalten. Dieser basiert ebenso auf den Anforderungen des Bundesrahmenhandbuchs, umfasst aber nur sechs statt neun Qualitätsbereiche.



Quellenangaben und weiterführende Literatur

DIN EN ISO 9001:2015

Flaig, Werner / Dischinger, Anita / Gerber, Uwe:
Qualitätsmanagement,
Koblenz, 2016

Rudert, Bettina / Kiefer, Bernd:
Qualitätsmanagement,
Hannover, 2013

Verband Kath. Tageseinrichtungen
für Kinder (KTK) – Bundesverband e. V.:
KTK-Gütesiegel Bundesrahmenhandbuch,
Freiburg, 2021

IMPRESSUM

Herausgeber:
Landesverband Katholischer Kindertagesstätten
Diözese Rottenburg-Stuttgart e. V.
Landhausstraße 170
70188 Stuttgart
tacheles@lvkita.de
www.lvkita.de

Die Handreichung wurde erarbeitet von Gerhard Heinrich-Käfer,
Kerstin Huwer, Brigitte Mertens, Katrin Moosmann,
Martina Quatember-Eckhard, Christa Rieger-Musch, Harald Unseld.

Verantwortlich:
Wolf-Dieter Korek

Fotos:
iStockphoto, Adobestock

Gestaltung:
Wolfgang Strobel
Werbung + Kommunikation, Nürtingen
www.agentur-strobel.de

© Landesverband Kath. Kindertagesstätten e. V.
Stuttgart 2023
ISSN 2510-3644



Gliederung des Verbandes Katholischer Tageseinrichtungen
für Kinder (KTK) – Bundesverband e. V.
Fachverband des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart e. V.