

18 Qualitätsmanagement in Kitas

Michael Schrader

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung
2. Erfahrungen mit Qualitätsmanagement
3. Merkmale von Kitas und aktuelle Trends
4. Anforderungen an ein QMS für Kitas
5. Anforderungen an die Praxis in Kitas und ihre Träger aus der Perspektive von QM
6. Rahmenkonzept für ein QMS in Kitas
7. Praktische Tipps für die Umsetzung
8. Literaturhinweise

1. Vorbemerkung

In der zweiten Hälfte der 90er-Jahre erreichten die Diskussionen um die Notwendigkeit und die Einführung von Qualitätsmanagement (QM) in der sozialen Arbeit auch die Kindertagesstätten. Seitdem haben sich viele Träger mit ihren Einrichtungen und Mitarbeiter/-innen auf den Weg gemacht, die Praxis zu verbessern – sei es durch die Übernahme von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) aus dem Profit-Bereich, solche, die für den Non-Profit-Bereich entwickelt wurden, oder auch durch »selbst gestrickte« Konzepte. Mittlerweile ist die anfängliche Aufgeschlossenheit vieler Praktiker/-innen diesen neuen Konzepten und Verfahren gegenüber einer gewissen Ernüchterung gewichen, weil es vielfach nicht gelungen ist, die jeweiligen QMS so auszugestalten und auch so einzuführen, dass in den Einrichtungen und bei den Mitarbeiter/-innen wirklich ein Zuwachs an Kompetenzen und damit eine Verbesserung der Qualität der Arbeit erreicht werden konnte (vgl. zusammenfassend: Gerull, 2001, S. 23 f.; Krenz, 2001, S. 3).

2. Erfahrungen mit Qualitätsmanagement

Die Erarbeitung von Kernprozessen und Verfahrensanweisungen, von Qualitätskriterien und -standards und das »Füllen« dicker Handbücher lösten sich oft schnell von der Praxis in den Einrichtungen ab und wurden zum Selbstzweck. Dass eine solche Fehlentwicklung vielfach eintreten konnte, hat vor allem drei Gründe:

- A. Zum einen waren die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von QMS oft überzogen und unrealistisch. Die schriftliche Fixierung z.B. von Verfahrensanweisungen oder von Qualitätsstandards schafft vielleicht die Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Praxis, aber ist noch nicht deren Verbesserung; diese muss von den Mitarbeiter/-innen nachvollzogen und umgesetzt werden.
- B. Letzteres ist oft erschwert worden, weil die übernommenen oder auch selbst entwickelten QMS oft gar nicht oder zumindest nicht durchgängig anschlussfähig waren an die jeweilige Fachtheorie und -praxis. Begriffe wie »Verfahrensanweisung«, »Kundenzufriedenheit« oder »Wertschöpfung« wurden nicht hinreichend »übersetzt«; damit waren sie

wenig hilfreich für das Verständnis der eigenen Arbeit und führten eher zu Unsicherheit und Abwehr. Wobei die hierdurch entstandene Unsicherheit in den meisten Fällen nicht nur die Praktiker/-innen, sondern auch die Führungskräfte und speziell »eingekaufte« Berater, die mit dem Transfer von QMS auf NPOs in der Regel auch Neuland betreten, betraf.

- C. Wenn überzogene Erwartungen und fehlende Anschlussfähigkeit dann noch zusammenkommen mit einem Vorgehen, dass alle Beteiligten in puncto Komplexität, Umfang und Geschwindigkeit überfordert, dann führt die Einführung von QMS günstigstenfalls zu einer »Immunsierung« der Mitarbeiter/-innen gegen die Qualitätsbemühungen von denen »da oben« und ungünstigerenfalls zu Verunsicherung und Entwertung der Arbeit. Anders herum: Mit einem prozessorientierten Vorgehen, das Mitarbeiter/-innen zu Beteiligten macht, lassen sich die Defizite unter A. und B. relativieren. So besteht dann zumindest die Chance auf einen Organisationsentwicklungsprozess, der die Erwartungen an die Einführung von QMS »mitnimmt«. Auch hierfür gibt es Beispiele (vgl. Bostelmann/Fink, 2003).

Möglicherweise gehört es zu größeren Innovationen aber auch dazu, dass diese nicht im ersten Anlauf und ohne größere Fehler und Irrtümer gelingen. Da das Thema »Qualität« wenig an Aktualität und Dringlichkeit eingebüßt hat, haben wir die Chance im zweiten und dritten Anlauf nachzubessern, besser zu werden. Und das ist gut so, da es gute Gründe gibt, an der »Qualität« dranzubleiben:

- A. Es gibt – ganz simpel – immer etwas zu verbessern und weiterzuentwickeln, weil
 - nichts perfekt und damit für die Ewigkeit ist: Das können wir von den Japanern, die das QM erfunden haben, lernen (vgl. Imai, 1993).
 - die fachliche Innovation weitergeht und zwar beschleunigt (z.B. Erkenntnisse der Neurobiologie – vgl. Spitzer, 2002 – über das Lernen von Kindern und natürlich auch Erwachsenen).
 - sich Rahmenbedingungen (z.B. Finanzierungsinstrumente), Kundenbedürfnisse (z.B. das, was Familien an Unterstützung durch Kitas brauchen) und Marktsituationen (z.B. Wettbewerb, Demografie) etc. laufend ändern und das immer schneller (vgl. Dahle/Schrader, 1999).
- B. Es gibt – weniger simpel – bisher wenig nachvollziehbare und erprobte Verfahren und Instrumente, die die Qualität und vor allem die Wirkung sozialer Arbeit nachvollziehbar machen. Auch wenn, oder gerade weil soziale Dienstleistungen nicht so einfach messbar sind wie industrielle Fertigungsprozesse, sollten wir uns um den Nachweis von Qualität und Wirkung bemühen. Dies einmal im wohlverstandenen eigenen fachlichen Interesse (vgl. Merchel, 2001, S. 43 f.). Und zum anderen:
- C. Es gibt – ganz ernst – die berechtigte Anfrage derjenigen, die soziale Arbeit finanzieren, den Zusammenhang zwischen Input (Geld) und Output (Leistung, Qualität und Wirkung) nachvollziehbar(er) zu machen (vgl. Merchel, 2001, S. 16 f.). Der Nachweis die-

ser Zusammenhänge, z.B. im Rahmen eines QMS, wird oder ist mittlerweile z.B. im Gesundheitswesen, in der Pflege und der Arbeitsmarktpolitik eine Voraussetzung, um überhaupt am Marktgeschehen teilnehmen zu können.

Wenn nun dem Qualitätsthema auf Dauer nicht erfolgreich auszuweichen ist, sollte man es frühzeitig und kompetent anpacken. So besteht die Chance, es auf die eigene Situation und selbst definierte Erfordernisse »zuzuschneiden«. Gegenüber Mitbewerbern verschafft man sich möglicherweise einen inhaltlichen und zeitlichen Vorsprung. Und kann vielleicht auch verhindern, dass der Kostenträger die abwartende Haltung der Leistungserbringer nutzt, diesen zu gegebenem Zeitpunkt ein QMS seiner Wahl zu verordnen.

In diesem Beitrag wird ein Rahmenkonzept für ein QMS für Kitas in fünf Schritten entwickelt und vorgestellt:

- Merkmale von Kitas und aktuelle Trends (3.)
- Anforderungen an ein QMS für Kitas (4.)
- Anforderungen an die Praxis in Kitas und ihre Träger aus der Perspektive von QM (5.)
- Rahmenkonzept für ein QMS in Kitas (6.)
- Praktische Tipps für die Umsetzung (7.)

3. Merkmale von Kitas und aktuelle Trends

Kitas unterscheiden sich in vielfacher Hinsicht sowohl von Betrieben des Profit-Sektors als auch von anderen sozialen Organisationen. Kitas

- erbringen eine komplexe und mehrdimensionale Dienstleistung (vgl. Dahle/Schrader, 1999, S. 16) für Familien, die aus mehreren Teilleistungen besteht: a) die Betreuung, Erziehung und Bildung von drei bis sechsjährigen Kindern (teilweise auch Kinder unter drei und im Grundschulalter) mit unterschiedlichen Voraussetzungen (z.B. Kinder mit Behinderung, Kinder, die nicht Deutsch sprechen etc.); b) Serviceleistungen und Angebote für Eltern: Öffnungszeiten, die z.B. Arbeit und Familie vereinbaren helfen, Beratung von Eltern etc.; c) Zusammenarbeit mit anderen Institutionen wie Grundschule, Familienbildungsstätte, Kirchengemeinde etc. Die Qualität dieser Dienstleistung ist – wie bei allen sozialen Dienstleistungen – wesentlich von der Kompetenz, der Erfahrung und der Motivation der Mitarbeiter/-innen abhängig.
- werden – nach PISA – in den nächsten Jahren verstärkt daran gemessen, wie sie ihren Bildungsauftrag verstehen und umsetzen sowie die Zusammenarbeit mit Eltern, Grundschule und anderen Professionen (z.B. Logopäden) gestalten. Dabei muss das für den Elementarbereich selbstverständliche ganzheitliche Entwicklungs- und Bildungsverständnis offensiv in die Kooperation mit der Grundschule eingebracht werden (vgl. Dahle/Schrader, 2004).

- befinden sich in einer insgesamt unübersichtlichen und zum Teil widersprüchlichen Gesamtsituation. Einerseits erfahren sie nach PISA mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung (alle Bundesländer haben nach PISA Bildungspläne für den Elementarbereich auf den Weg gebracht – siehe die Übersicht in »klein&groß« 04/2004, S.12f.), so will die Bundesregierung die Betreuungsangebote (Ganztagsplätze, Kinder unter drei, Schulkinder) ausweiten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, andererseits werden Zuschüsse reduziert (z.B. die Sachkosten in NRW) und viele Kommunen und Kirchenkreise beschließen die Schließung von Gruppen und ganzen Einrichtungen, weil sie nicht mehr in der Lage sind, diese zu finanzieren.
- werden nach den in einigen Bundesländern schon erfolgten Umstellungen der Finanzierungen auf Leistungsentgelte (Bezahlung nach Kind und Stunden) in Zukunft noch stärker unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten (Auslastung, Kosten) geführt werden müssen; dabei wird ein Teil der Einrichtungen derjenigen Träger, die ihre Mitarbeiter/-innen nach dem oder in Anlehnung an den Bundesangestelltentarif (BAT) bezahlen, defizitär werden, da die Leistungsentgelte die altersbedingten Gehaltssteigerungen des BAT nur bei jüngeren Mitarbeiter/-innen refinanzieren werden.
- sind in Trägern unterschiedlicher Größe zusammengefasst. Bei den meisten Elterninitiativen sind Träger und Einrichtung identisch; kommunale Träger haben manchmal bis zu 50 oder noch mehr Einrichtungen (Filialen); kirchliche Einrichtungen sind oft in Trägerschaft der einzelnen Gemeinden, wickeln aber die Verwaltungsaufgaben gemeindeübergreifend ab.
- haben die Größe von Klein- bzw. Kleinstbetrieben; eine eingruppige Einrichtung hat nur zwei oder drei, eine große fünfgruppige und integrative in der Regel auch nicht mehr als 15 Mitarbeiter/-innen.
- brauchen eine Leitung, die aufgrund der sich erhöhenden und sich ändernden Anforderungen zunehmend in die Rolle der Einrichtungsmanagerin hineinwachsen muss. Das heißt, neben die fachliche Leitung treten gleichberechtigt weitere, neue Aufgaben, die das Management (Wirtschaftlichkeit, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit etc.) der Einrichtung betreffen. Dies wird vor allem für kleine Einrichtungen, in denen die Leitung nicht oder zumindest nicht teilweise von der Arbeit mit den Kindern freigestellt ist, schwierig (vgl. Institut für Bildung und Entwicklung, 1998).
- arbeiten mit einer äußerst knappen Personaldecke und sind in Deutschland sowohl im europäischen Vergleich als auch aus fachlicher Sicht unzureichend mit Personal ausgestattet (vgl. BMFSFJ, 2003). Dies betrifft ganz besonders kleine, so genannte Regel-einrichtungen, die bei 50 Plätzen oft nur über drei volle Stellen verfügen. Dazu kommt, dass das vorhandene Ausbildungsniveau – so werden in NRW als Zweitkräfte in den Gruppen überwiegend Kinderpflegerinnen eingesetzt – der Innovation der Arbeit enge Grenzen setzt, als dies gewünscht wird.

Diese insgesamt unübersichtliche und gleichzeitig sehr dynamische Situation wird in den nächsten Jahren zu einem verstärkten Wettbewerb der Einrichtungen und Träger von Kitas

führen. Dabei haben größere, möglichst integrativ arbeitende Einrichtungen mit freigestellten Leitungen und organisatorisch und fachlich beweglichen Trägern mit leistungsbezogenen Vergütungssystemen die besseren Voraussetzungen, wirtschaftlich rentabel zu arbeiten, neue fachliche Anforderungen erfolgreich zu integrieren und Familien den Service und die Unterstützung zu bieten, die diese benötigen und der unter den gegebenen Bedingungen möglich ist.

4. Anforderungen an ein QMS für Kitas

Aus den unter 3. beschriebenen Merkmalen von Kitas und den aktuellen Trends, aber auch aus den eingangs beschriebenen Fehlentwicklungen bei der Einführung von QMS in den letzten Jahren lassen sich auf vier Ebenen wichtige Anforderungen an ein QMS für Kitas ableiten. Ein QMS für Kitas und deren Träger sollte

- A. unter *fachlichen* Gesichtspunkten auf die Erhöhung der Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter/-innen ausgerichtet sein. Kompetenz ist – neben dem Beherrschen von Basiskompetenzen zur Unterstützung kindlichen Spiels und kindlicher Entwicklung – in diesem Zusammenhang ganz wesentlich die Fähigkeit zur Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Praxis sowie der angemessenen Gestaltung der Beziehungen zu Kindern, Eltern, Kooperationspartnern (z.B. Schule) und Kollegen. Der Fokus ist dabei die fachliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeit in einer weiten Perspektive (vgl. Dahle, 2004; Krenz, 1999). Es geht um die Lernfähigkeit der Organisation auf der Basis der Lernfähigkeit (Professionalität) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.
- B. unter *strukturellen* Gesichtspunkten die Größe (bzw. Kleinheit) der Kitas und die zentrale Rolle der Leitung berücksichtigen. Organisationen, in denen aufgrund der Größe noch jeder mit jedem in direkten Kontakt treten kann, kommen mit einem geringerem Maß an Formalisierung (im Sinne von Regulierung von Verfahren und Abläufen und Verschriftlichung von Regeln) aus als Großorganisationen. Dies betrifft vor allem die Binnenstrukturen der einzelnen Kita, nicht unbedingt die Einbindung der einzelnen Kita in einen großen Träger. Unabhängig von der Größe des Trägers sollten in der Leitungsrolle die umfassende fachliche, personelle und wirtschaftliche Verantwortung für die einzelne Einrichtung zusammengefasst und gebündelt werden.
- C. unter *personalwirtschaftlichen* Gesichtspunkten (für die Selbstverständlichkeit) Sorge tragen, den zusätzlichen Aufwand für das QMS so gering als möglich zu halten. Dies setzt zum einen voraus, dass das QMS auf fachliche Aspekte und Fragestellungen ausgerichtet ist bzw. an diese einfach anschlussfähig ist. Zum anderen gilt es, seine einfache und EDV-gestützte Handhabung sicherzustellen.
- D. unter *prozessorientierten* Gesichtspunkten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter/-innen »mit im Boot« sind. Ein QM – zumindest für soziale Dienstleistungen – ist dauerhaft

und schon gar nicht erfolgreich gegen das Desinteresse und gar den Widerstand der Mitarbeiter/-innen umsetzbar. Das heißt die Einführung und Weiterentwicklung von QMS muss in puncto Komplexität, Umfang und Geschwindigkeit flexibel handhabbar sein; das heißt, es geht darum, einen partizipativen Organisationsentwicklungsprozess (vgl. Merchel, 2001, S. 145 f.) zu ermöglichen.

Mit diesen so formulierten Anforderungen wird nicht zwangsläufig die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes QMS nahe gelegt; allerdings wird die Tragfähigkeit und der Erfolg von Vorgehensweisen für die soziale Arbeit infrage gestellt, die darauf abzielen, in kurzen Zeiträumen (unter einem Jahr) und ohne wesentliche Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen ein umfassendes QMS (möglicherweise auch noch zertifizierungsreif) zu entwickeln und zu implementieren.

5. Anforderungen an die Praxis in Kitas und ihre Träger aus der Perspektive von QM

Ebenso wie es legitim ist, aus der Perspektive von Fachlichkeit und Feldspezifik Anforderungen an ein QMS zu formulieren, ist es umgekehrt nötig, aus der Perspektive von QM *Mindestanforderungen* an die Praxis für die Ausgestaltung eines QMS zu definieren. Entgegen der vielfach geäußerten Forderung nach einem »Total Quality Management« (TQM) (kritisch hierzu: Merchel, 2001, S. 10) ist es meiner Meinung nach sinnvoller, QMS (zumindest zunächst) als Teilmanagementsystem anzulegen. Das macht »das Ganze« überschaubar und damit auch handhabbarer.

Für unverzichtbar halte ich – so der Begriff QM eine Berechtigung haben soll – folgende Merkmale. Ein QMS

- A. bedarf der *Schriftlichkeit* der Verabredungen, die getroffen worden sind und Gültigkeit für die Organisation haben. Sinnvollerweise werden die in einem Handbuch oder in vergleichbarer Form zusammengestellt.
- B. ist in der *Aufbau- und Ablauforganisation* verankert. Das heißt, es sind Zuständigkeiten und Kompetenzen für das QM und die im Rahmen des QM getroffenen Festlegungen (Verantwortung des Trägers, Rolle der Leitung, Qualitätsbeauftragte, Mitarbeiter/-innen etc.) festgelegt und beschrieben, ebenso die Orte und Zeitpunkte (Teamtage, Qualitätsbeauftragtenrunde etc.), in denen das QMS der Organisation regelmäßig und systematisch diskutiert, reflektiert und weiterentwickelt wird.
- C. erlaubt die *Rückverfolgbarkeit* der durch das QMS geregelten Prozesse. Das heißt: kein QMS ohne Dokumentation dessen, was in qualitätsvoller Absicht getan wird. So wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit – auch für Außenstehende (z.B. Eltern) – und eine empirische Grundlage für Aussagen zu Qualität und Wirkung sowie den Vergleich von Einrichtungen geschaffen.

D. beinhaltet Verabredungen der regelmäßigen und systematischen *Selbst- und Fremdbewertung* sowohl der Qualität und der Wirkung des eigenen Handelns als auch der Angemessenheit und Leistungsfähigkeit des QMS selber.

Die Realisierung dieser Anforderungen (vor allem A. und C.) benötigt natürlich auch Zeit, die in Kitas – das wissen wir – knapp bemessen ist. Andererseits können durch die z.B. mit der Verschriftlichung von Abläufen (A.) oder der Klärung von Zuständigkeiten (B.) verbundenen Festlegungen und Regeln einzelne Abläufe auch klarer und einfacher, damit effizienter und zeitsparender werden. Die Vorbereitung und Durchführung von Elterngesprächen über die Entwicklung der Kinder gehört »eh« zum Pflichtenkanon jeder Einrichtung. Diese Gespräche werden sicher effektiver, wenn in ihnen auf schriftlich festgehaltene Beobachtungen zu den einzelnen Kindern zurückgegriffen werden kann (C.) – auch wenn die Einführung von Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren (vgl. Dahle/Schrader, 2004b) zunächst zusätzliche Zeit kostet.

6. Rahmenkonzept für ein QMS in Kitas

Was bedeutet das bisher Ausgeführte nun für das Management von Qualität in Kitas? Der Kern von QM sind *organisationsbezogene Verabredungen* über Verfahren(-sabläufe), Vorgehensweisen und Standards, mit deren Hilfe die Organisation und ihre Akteure (Träger, Leitung, Mitarbeiter/-innen) versuchen, die Qualität ihrer Arbeit sicherzustellen und weiterzuentwickeln – oder anders ausgedrückt: die Organisation lernfähig zu machen bzw. die Lernfähigkeit zu erhalten; oder noch mal anders ausgedrückt: professionelles Handeln weiterzuentwickeln. Letzteres macht deutlich: QM »ersetzt nicht die Professionalität der Einzelnen, sondern benötigt sie und setzt sie voraus«. (Gerull, 2001, S. 11).«

In diesem Sinne soll das QM (in schriftlicher Form, z.B. durch ein Handbuch) *darüber Auskunft geben*: »Was« *getan wird*, »wer« *jeweils verantwortlich ist und »wie« die Dinge getan werden* – und das Ganze soll *nachvollziehbar sein* (Rückverfolgbarkeit durch Dokumentation). Dabei sollte die Anzahl der im Rahmen des QM beschriebenen Prozesse möglichst klein gehalten werden – oder sagen wir besser: Wir konzentrieren uns auf die Prozesse, von denen wir wissen, dass sie für den Erfolg unserer Arbeit von entscheidender Bedeutung (und damit größerer als andere Prozesse) sind.

Aus unserer Sicht sind dies:

Prozess	Das QM gibt Auskunft über das »Wie« ...
Prozess 1: Begleitung und Förderung der Entwicklung des Kindes	<ul style="list-style-type: none"> Wie machen wir uns ein Bild von der Ausgangssituation des einzelnen Kindes? Wie stellen wir seine Stärken, Besonderheiten etc. fest? Wer ist dafür zuständig?

Prozess	Das QM gibt Auskunft über das »Wie« ...
	<ul style="list-style-type: none"> Wie machen wir Beobachtung? Setzen wir Beobachtungsverfahren ein? Wenn ja, welche? Wie häufig wird beobachtet? Wer ist dafür zuständig? Wie werden die Beobachtungen dokumentiert? Wie ziehen wir Schlussfolgerungen aus den Beobachtungen? Wann und wo tun wir das? Wie setzen wir Interventionen? Wie passiert gezielte Förderung? Wen beziehen wir mit ein? Wie organisieren wir den Übergang in die Schule? Wie überprüfen wir den Erfolg unserer Interventionen? Wie holen wir uns Feedback und Unterstützung?
Prozess 2: Planung und Umsetzung von Angeboten und Projekten	<ul style="list-style-type: none"> Welche Bedeutung haben Angebote und Projekte? Wie sehen diese aus? Gibt es Themen, in denen wir besonders gut sind? Wer wird miteinbezogen? Finden Angebote und Projekte außerhalb der Kita statt? An wen richten sich Angebote und Projekte: das einzelne Kind, die Gruppe, bestimmte Altersstufen? Gibt es offene, gruppenübergreifende Angebote? Wie kommen wir zu den Themen für Angebote und Projekte? Wer bereitet diese vor? Wann und wie geschieht das? Wann finden Angebote und Projekte statt? Wie sind sie in den Tagesablauf, den Jahresverlauf eingepasst? Wie werden Angebote und Projekte dokumentiert? Wird über sie berichtet (z.B. den Eltern)? Wann und wie werten wir Angebote und Projekte aus? Wird ihre Wirkung reflektiert?
Prozess 3: Zusammenarbeit mit den Eltern	<ul style="list-style-type: none"> Wann und wie ermitteln wir den Servicebedarf der Eltern (z.B. benötigte Öffnungszeiten, Mittagessen, Babysitter)? Wird der Bedarf dokumentiert? Was tun wir, wenn wir den Bedarf nicht abdecken können? Unterstützen wir den Aufbau wechselseitiger Hilfesysteme zwischen den Eltern? Wann und wie ermitteln wir die pädagogischen Erwartungen der Eltern? Werden die Eltern in die pädagogische Arbeit miteinbezogen? Wie können Eltern Einfluss nehmen auf die Pädagogik? Wie nehmen wir die gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung und Förderung des einzelnen Kindes wahr? Gibt es regelmäßige Elterngespräche? Wer führt diese? Wie werden diese vor- und nachbereitet, dokumentiert?

Prozess	Das QM gibt Auskunft über das »Wie« ...
	<ul style="list-style-type: none"> Wie und wann ermitteln wir die Zufriedenheit der Eltern mit unserer Dienstleistung und der Zusammenarbeit? Wann reflektieren wir die Zusammenarbeit mit den Eltern, werten diese aus und planen Verbesserungen?
Prozess 4: Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen	<ul style="list-style-type: none"> Wie ermitteln wir die Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiter/-innen? Werden Stärken systematisch aus- und Schwächen abgebaut? Wir tun wir das? Treffen wir darüber Verabredungen im Team? Wie sind Kompetenzentwicklung und die Planung von Angeboten und Projekten aufeinander bezogen? Wie organisieren wir Kompetenzentwicklung? Durch Lernpartnerschaften, durch Hospitationen, Fortbildungen, Auswertung von Fachliteratur? Arbeiten wir mit externen Fachleuten zusammen? Gibt es ein Budget für Kompetenzentwicklung? Gibt es regelmäßige Mitarbeiter/-innen- und Zielvereinbarungsgespräche? Geben wir uns regelmäßig Feedbacks? Wie gehen wir mit Konflikten um? Wie ermitteln wir die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen mit ihrer Arbeitssituation, mit der Leitung, mit dem Träger?
Prozess 5: Klärung und Wahrnehmung von Zuständigkeiten und Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> Sind die unterschiedlichen Zuständigkeiten und die unterschiedliche Verantwortung von Träger, Leitung und Mitarbeiter/-innen geklärt? Wie ist dies erfolgt? Gibt es Dinge, die nicht geregelt sind? Was passiert bei Unklarheiten? Wie ist die Leitungsrolle ausgestaltet? Welche fachliche, personelle, wirtschaftliche, repräsentative und administrative Verantwortung hat die Leitung? Kann die Leitung die Einrichtung in »jeder Hinsicht« führen, hat sie die Kompetenz für das »volle operative Geschäft«? Wie und wann werden die Angemessenheit der Regelungen reflektiert und gegebenenfalls Veränderungen vorgenommen?
Prozess 6: Erhaltung der wirtschaftlichen Basis der Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> Wie wird sichergestellt, dass mit den vorhandenen Ressourcen effizient gewirtschaftet wird? Wer ist dafür zuständig? Wie wird für volle Auslastung gesorgt? Gibt es Budgets, zeitnahe betriebswirtschaftliche Auswertungen? Gibt es eine Nutzerfrequenzanalyse und eine darauf abgestimmte Personaleinsatzplanung? Wann und wo wird die wirtschaftliche Situation der Einrichtung besprochen?

Prozess	Das QM gibt Auskunft über das »Wie« ...
Prozess 7: Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> Wie erfolgen die Beobachtung und Bewertung von neuen Entwicklungen und Trends? Wer ist dafür zuständig? Wo erfolgt dies? Wie kommen strategische Entscheidungen, aber auch Schlussfolgerungen für die tägliche Arbeit zustande? Wie, wann und von wem erfolgt die Reflexion, ob das QMS weiterhin passt, verändert werden muss?

A. Auswahl der Prozesse

Nun lässt sich trefflich streiten, ob diese sieben Prozesse wirklich die *für den Erfolg* (die Wirkung – vgl. Merchel, 2001, S. 43 f.) entscheidenden sind. Warum sind z.B. die »Zusammenarbeit im Team«, die »Vernetzung im Stadtteil« oder die »Kooperation mit der Schule« nicht berücksichtigt, ließe sich legitimerweise einwenden. Und es ist in diesem Rahmenkonzept für ein QMS auch prinzipiell möglich, Prozesse zu ergänzen oder auszutauschen. Wir haben uns auf diese sieben aus folgenden Überlegungen beschränkt: Die Diskussionen nach dem PISA-Desaster der deutschen Schulen haben das Thema »Bildung und Entwicklung« auch für den Elementarbereich akzentuierter auf die Tagesordnung gesetzt. Alle Bundesländer haben sich darangesetzt, Bildungspläne oder -vereinbarungen für den Elementarbereich zu entwickeln (siehe die Übersicht in »klein&groß« 04/2004, S. 12 f.). Gleichzeitig gilt es aber auch, ein ganzheitliches Verständnis von Bildung und Entwicklung gegenüber der für Schule vielfach typischen kognitiven Verengung von Lernen konzeptionell zu erhalten und (in Richtung Schule) auszubauen. Im Zusammenhang mit der »Begleitung und Förderung der Entwicklung der Kinder« (Prozess 1) – mit dem auf den zentralen gesetzlichen Auftrag Bezug genommen wird – sind die »Angebote« (Prozess 2) und die »Zusammenarbeit mit den Eltern« (Prozess 3) von besonderer Bedeutung. Diese drei Prozesse stehen untereinander in enger Wechselwirkung. Die Basis für alle drei Prozesse liegt in Prozess 4 »Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen«, da die Qualität sozialer Dienstleistungen überwiegend von der Kompetenz, Erfahrung und Motivation der Mitarbeiter/-innen abhängt. Auf die aktuell intensiv diskutierte »Kooperation mit der Grundschule« kommt man zwangsläufig, weil zur Förderung des einzelnen Kindes natürlich auch die Mitgestaltung des Übergangs zur Grundschule gehört. Deswegen haben wir aus der »Kooperation mit der Grundschule« keinen eigenen Prozesse gemacht. Auch nicht aus der »Zusammenarbeit im Team«; diese wird sich – so unsere Hypothese – zwangsläufig entwickeln, wenn die Prozesse 2 und 4 konsequent und kompetent umgesetzt werden. Dort wo Kompetenzen und Professionalität mit Nachdruck weiterentwickelt und Angebote und Projekte besprochen und abgestimmt werden, intensivieren sich die Kontakte im Team, entwickelt sich eine positive Teamkultur (vgl. z.B. Krenz, 1997).

Auch die Prozesse 5, 6 und 7 hängen unserer Meinung nach zusammen. Wir gehen davon aus, dass die Umwelt- und Marktbedingungen für Kitas und ihre Träger auch in der Zukunft weiter einem raschen Wandel unterliegen werden (siehe die unter 3. beschriebenen Trends). Deswegen ist immer wieder der Blick darauf zu richten, ob die aktuelle Ausrichtung und Verfasstheit der Einrichtung noch passt (Prozess 7: »Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Einrichtung«). Das betriebswirtschaftliche Management der Einrichtungen gewinnt an Bedeutung. Das erleben wir gerade hautnah durch die finanzielle Situation der öffentlichen und kirchlichen Haushalte. Dieser Trend wird sich mit der Einführung von Leistungsentgelten und nachfragegesteuerten Finanzierungsformen (z.B. Betreuungsgutscheine für Eltern) verstärken – deswegen Prozess 6 (»Erhaltung der wirtschaftlichen Basis der Einrichtung«).

Sowohl die fachlichen als auch die wirtschaftlich höheren Anforderungen an die Kitas erfordern das Management des gesamten operativen Geschäfts aus einer Hand. Die Leiterin wird sich zur Managerin entwickeln (müssen oder dürfen). Jede Kita ist eine komplette eigenständige *fachliche und wirtschaftliche Einheit* und muss auch so betrachtet und geführt werden (Prozess 5: »Klärung und Wahrnehmung von Zuständigkeiten und Verantwortung«). Diese Neuorganisation wird größeren Einrichtungen mit von der Gruppenarbeit (zumindest teilweise) freigestellter Leitung leichter fallen als kleinen Einrichtungen.

B. Leitbild und QMS

Wir halten es für unverzichtbar, dass Kitas ein Leitbild haben. »Das Leitbild einer Organisation schafft eine Verbindung zwischen Wurzeln und Visionen. Es gründet sich auf die eigenen Werte und fachlichen Grundüberzeugungen, bezieht Wünsche und Erwartungen von außen ein« (Dahle/Schrader, 2003, S. 3). Ohne ein solches Leitbild hängt das QM in der Luft. So könnte ein kirchlicher Träger aus seinem Selbstverständnis und der Interpretation seines Auftrags heraus einen weiteren für die Identität der Kita wichtigen Prozess – z.B. die »Zusammenarbeit der Kita mit der Kirchengemeinde« – in das QMS einführen. Noch wichtiger erscheint uns das Leitbild für *das »Wie« des QMS*. Aussagen und Konkretisierungen des Leitbildes, das Profil, das dieses von der Kita und dem Träger zeichnet, helfen, sich nicht im Beliebigen und Unendlichen zu verlieren – beispielsweise bei der Auswahl von Beobachtungsverfahren, den Schwerpunkten bei Angeboten und Projekten oder der Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Eltern.

C. Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. Krenz, 2001, S. 5)

Wir haben in diesem Rahmenkonzept für QMS die *Qualität der Prozesse* in den Mittelpunkt gestellt, weil diese bei sozialen Dienstleistungen die entscheidende Voraussetzung für gute Arbeit sind. Sie haben eine Indikatorfunktion für späteren Erfolg und positive Wirkung. Dazu kommt, dass Prozess (Intervention) und Ergebnis (Wirkung) oft sehr eng beieinander liegen. Die Identifizierung z.B. einer Schwäche in der phonologischen Bewusstheit (beim Spracherwerb eines Kindes) führt zwangsläufig dazu, mit dem Kind daran zu arbeiten und dann in den meisten Fällen auch zum Erfolg. Auch

wenn man in der Zusammenarbeit mit den Eltern deren Zufriedenheit ermittelt, ist man mittendrin in der Ergebnisqualität. Insofern steht diese nicht im Mittelpunkt dieses QMS, kann aber an vielen Punkten mitgedacht und integriert werden. Teilweise liegen Prozess und Wirkung aber auch sehr weit auseinander. So »sprengt« der spätere schulische oder – noch später – berufliche Erfolg schon allein den zeitlichen Rahmen um die »Wirkung« innerhalb eines QMS einer Kita nachvollziehbar zu machen.

Ähnlich »zweideutig« verhält es sich mit der Strukturqualität. Diese ist in so wichtigen Punkten wie z.B. Gruppengröße, Personalschlüssel, Ausbildungsabschlüsse in diesem QMS nicht berücksichtigt. Deren Verbesserung übersteigt – so lange der Träger nicht aus eigenen Mitteln zusätzliche Gelder zur Verfügung stellen kann – in der Regel die Gestaltungsmöglichkeiten des einzelnen Trägers. An anderer Stelle – wie z.B. beim Gebäude, dem Außengelände, der Umgebung, aber auch der Einrichtung der Kita – werden sich die Rahmenbedingungen bzw. die Möglichkeiten, die diese bieten, z.B. im Profil der Angebote und Projekte widerspiegeln. So wird eine Kita mit einem großen Außengelände, dieses selbstverständlich für Bewegungsangebote nutzen.

Bei der Förderung beispielsweise der Selbstständigkeit der Kinder und dem einfachen, durch die Kinder selbstgesteuerten Zugang zu Spielmaterial ist die Abgrenzung von Prozess- und Strukturqualität nicht eindeutig möglich.

D. Zum Vorgehen bei der Qualitätsentwicklung

Auch wenn Sie bisher im direkten Sinne kein QM betrieben haben, werden Sie Ihre Arbeit nicht ohne Qualität gemacht haben. Keine Kita fängt, wenn Sie beginnt, systematisch QM zu betreiben, bei null an.

Der *erste Schritt* jeden QMs muss es sein, sich der schon vorhandenen Qualität zu vergewissern. Deswegen steht zu Beginn jeder Qualitätsentwicklung die Ermittlung der Ausgangs- oder *IST-Situation*. Entlang der sieben Prozesse wird das jeweilige »Wie« ermittelt und festgehalten.

In einem *zweiten Schritt* wird eine *Bewertung* des IST-Standes vorgenommen. Das heißt, es werden die »Wies« aller Prozesse genauer analysiert: Was ist gute Praxis? Wo gibt es Stärken, wo Schwächen? Was ist besonders dringlich oder weniger dringlich! usw.

Danach werden – *dritter Schritt* – *Ziele* formuliert. Das heißt, es wird ausgewählt, in welchen Prozessen Verbesserungen, welche Neuentwicklungen vorgenommen werden sollen und in welcher Reihenfolge (Prioritäten) das geschehen soll.

Vierter Schritt: Die Umsetzung der Ziele muss geplant werden. Zur *Planung* gehören die Festlegung und Klärung des Vorgehens, der Zuständigkeiten, die Verständigung über und die Beschaffung der benötigten Ressourcen etc. Planung und Umsetzung passieren bei größeren Vorhaben meist in der Form des *Projektmanagements*.

Die *Umsetzung* – *fünfter Schritt* – muss organisiert, begleitet und letztendlich ausgewertet werden. Die Auswertung wird dann wieder zur Neubestimmung der IST-Situation und der *Kreislauf der Qualitätsentwicklung (QE)* kann erneut beginnen.

Dieses Rahmenkonzept gibt einerseits mit den sieben Prozessen und dem Kreislauf der QE in fünf Schritten – analog dem Managementkreislauf (vgl. Dahle/Schrader, 2003b, S. 144) – einen klar *strukturierten und verbindlichen Rahmen* vor. Andererseits ist es sowohl bezüglich der konkreten Ausgestaltung des »Wie«, der inhaltlichen Schwerpunkte und dem Vorgehen (Umfang, Intensität, Zeit, Art der Verfahren und Instrumente) *sehr variabel* und kann *passgenau* auf die jeweilige Situation von Kitas und Trägern zugeschnitten werden.

E. Selbst- und Fremdbewertung (vgl. dazu Gerull, 2001, S. 35 f.)

Wir empfehlen in der Anfangsphase die Bewertung der eigenen Praxis in Form von *Selbstbewertungen* vorzunehmen. Dies reduziert die Unsicherheit, aber auch mögliche Vorbehalte gegen die Einführung von QM. Zu Beginn ist es auch nötig, sich ohne größeren Druck mit den neuen Sichtweisen, Abläufen und Anforderungen vertraut zu machen, das eine oder andere ausprobieren zu können. Daran könnte – bei größeren Trägern mit mehreren Einrichtungen – ein Phase mit *internen Audits* anschließen. Das heißt, entsprechend vorbereitete und geschulte Mitarbeiter/-innen würden in eine ihnen fremde Einrichtung gehen und dort ein Audit vornehmen, sich das »Wie« der Umsetzung der Prozesse anschauen und eine Bewertung vornehmen. Sie würden die *Bewertung* ergänzen um *Empfehlungen*, welche Verbesserungen die bewertete Einrichtung vornehmen sollte oder könnte. Die Umsetzung solcher Empfehlungen müsste dann wiederum mit in das nächste Audit einfließen. Perspektivisch lassen sich dann möglicherweise auch Formen externer Bewertung (*externe Audits*) entwickeln und erschließen, z.B. durch einen Verbund verschiedener Träger, qualifizierte Mitarbeiter/-innen von Kooperationspartnern oder Ähnliches.

7. Praktische Tipps für die Umsetzung

Abschließend einige Anmerkungen zum Vorgehen aus drei verschiedenen Perspektiven.

A) Markterkundung

Wenn Sie sich auf den Weg machen, in Ihrer Einrichtung, bei Ihrem Träger ein QMS einzuführen:

- Machen Sie sich *marktkundig* bevor Sie starten. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl sehr unterschiedlicher QMS (Überblick z.B. in Merchel 2001, Gerull 2001 und als Handbuch sehr praxisorientiert EREV: Gerull 2000; speziell für Kitas: Irskens, Vogt 2000). Einige wie die DIN EN ISO 9000 ff. oder der European Foundation of Quality Management (EFQM) sind für den Profitbereich entwickelt worden, andere speziell für Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten wie Service Assessment (ServAS), oder speziell für Kitas: Kronberger Kreis (1998), die Kinder-

garteneinschätzungsskala (KES – Tietze u.a. 2001), Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklung (IQUE – Ziesche 2001) oder das Kieler Instrumentarium für Elementarpädagogik und Leistungsqualität (K.I.E.L. – Krenz 2001) – um nur einige zu nennen. Dazu kommen die fünf im Kontext der nationalen Qualitätsoffensive des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMSFJ) entwickelten Qualitätskonzepte (u.a. Qualität im situationsorientierten Ansatz, Qualität im Hortbereich – QUASt – oder Trägerqualität; Informationen über die Homepage des BMFSFJ),

- All diese Konzepte haben ihre Vor- und Nachteile, ihre Besonderheiten, ihre *Philosophie*. So können Sie bei der ISO 9000 ganz gut verstehen lernen, wie man *Verfahrensanweisungen* macht, die KES gibt Ihnen gute Hinweise, wie Sie *Bewertungsskalen* entwickeln und einsetzen können, und in K.I.E.L. finden Sie eine Vielzahl von Qualitätsmerkmalen und -kriterien, die Ihnen helfen können *Qualitätsstandards* zu erarbeiten. Gemein ist fast allen QMS, dass sie sehr komplex sind, weil sie versuchen die Realität einer Kita bzw. die Totalität einer Organisation insgesamt »in den Griff« zu kriegen. Dies gelingt den einzelnen QMS in den meisten Fällen in dem ihnen spezifischen Zugang auch. Gleichzeitig ist diese »Vollständigkeit« der Konzepte auch ihr entscheidendes Problem. Sie sind in dieser Form in einem überschaubaren Zeitraum (ein bis drei Jahre) nicht oder nur schwer umsetzbar und es fehlen in der Regel die Hinweise, wie diese QMS sowohl partizipatorisch – also die Mitarbeiter/-innen mitnehmend – als auch schrittweise (modular) entwickelt und eingeführt werden können. Zu den damit verbundenen negativen Wirkungen habe ich zu Beginn dieses Beitrags einiges gesagt.
- Laden Sie Vertreter/-innen einzelner QMS ein und lassen Sie sich die einzelnen Konzepte vorstellen, oder – wenn möglich – besuchen Sie Einrichtungen, die schon QM betreiben und profitieren Sie von deren *Erfahrungen*, den guten und auch den schlechten. Überlegen Sie sich vorab *Kriterien*, die Ihnen wichtig sind, damit Sie auch Maßstäbe für die Bewertung der einzelnen Konzepte haben. Vielleicht finden Sie auch jemand, der nicht für ein bestimmtes QM steht, sich aber gut auskennt und Sie bei der Auswahl unterstützen kann.
- Lassen Sie sich von nichts und niemanden ins Bockshorn jagen. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) eröffnet Ihnen in den §§ 78a ff. (Vereinbarungen über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsvereinbarungen) einen *großen Spielraum in der Gestaltung Ihres zukünftigen QMS*. Es gibt keinerlei Verpflichtung zu diesem oder jenem System (dazu z.B. Merchel 1999). Im Gegenteil das Gesetz ermuntert dazu Qualität alltagsnah, fachbezogen und eng an den Selbstreflexionsinteressen der Einrichtungen entlang zu entwickeln. *Entwickeln sie IHR QM!*

B) *Dauer und Partizipation*

Wenn Sie sich auf den Weg machen, in Ihrer Einrichtung, bei Ihrem Träger ein QMS einzuführen:

- Richten Sie sich auf einen *mehrjährigen Zeitraum* ein. QM führen Sie nicht in ein paar Monaten ein. Sie werden – vor allem wenn Sie ein größerer Träger mit 10, 20 oder noch mehr Einrichtungen sind – mehrere Jahre einen großen Teil Ihrer Kraft und Ressourcen auf die Entwicklung und Einführung des QMS verwenden müssen.
- Legen Sie das Ganze als einen *Organisationsentwicklungsprozess* an, an dem Sie Ihre Mitarbeiter/-innen von Anfang an beteiligen, in dem Sie die verschiedenen Möglichkeiten mit diesen erörtern, deren Kompetenzen und Interessen miteinbeziehen. Wenn das nicht gelingt, ist die Gefahr groß, dass Sie Qualität gegen Ihre Mitarbeiter/-innen entwickeln. Und das wird zwangsläufig nicht erfolgreich sein.

C) Externe Unterstützung

Wenn Sie sich auf den Weg machen, in Ihrer Einrichtung, bei Ihrem Träger ein QMS einzuführen:

- Die Einführung von QM ist ein äußerst komplexer Organisationsentwicklungsprozess – und spielt sich auf mindestens drei Ebenen ab. 1. Es geht um die fachliche Ausrichtung, Entwicklung und Struktur, in der dieses QM in Ihrer Organisation wirksam werden kann. Und es geht – 3. – um einen sozial-emotionalen Prozess, der Aneignung und Anwendung dieser QM durch Mitarbeiter/-innen Ihrer Organisation. 1. und 2. lassen sich die – entsprechenden Kompetenzen und das nötige Know-how vorausgesetzt – noch organisationsintern handeln, bei den sozial-emotionalen Komponenten eines solchen Prozesses wird das die Ausnahme sein. Wenn die mit solchen »großen« Veränderungsprozessen einhergehenden gruppen- (Macht, Konkurrenz, Vorurteile etc.) und individualpsychologischen (Überforderung, Aggressionen, vielfältige Ängste etc.) Phänomene nicht emphatisch aufgenommen, begleitet und verarbeitet werden, werden diese in den Hintergrund gedrängt und damit ausgegrenzt. Sie werden dann in Form vielfältiger Widerstände, deren Wurzeln und Zustandekommen oft kaum noch rekonstruierbar ist, wiederkehren und den Erfolg Ihres QM-Prozesses unterlaufen.
- Also: Es ist einiges zu bedenken: wenn Sie (Plural) sich mit Ihrer Einrichtung, Ihrem Träger auf den *Qualitätsweg* begeben wollen, oder wenn Sie den Weg, den Sie bisher gegangen sind, überdenken und vielleicht korrigieren wollen, weil Sie mit den Ergebnissen, mit dem Verlauf nicht zufrieden sind, oder weil Ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden. Ich halte den Qualitätsweg für unverzichtbar (siehe den Anfang dieses Beitrags) und er kann erfolgreich und aufregend sein, wenn wir durch Qualitätsentwicklung

- unsere *Professionalität*, unsere *Fachlichkeit* verbessern, unsere *Persönlichkeit* entwickeln,
- *Teamkultur* entwickeln und gemeinsam *Lernen lernen*,
- *Profile* für unsere Einrichtungen entwickeln und im *Wettbewerb* erfolgreich bestehen und – vor allem –

- erfolgreich(er) sind in der *Förderung der Kinder* und der *Zusammenarbeit mit Eltern*.

Die *erste Voraussetzung* ist, dass Sie sich auf den Weg machen wollen. Die *zweite*, dass Sie die Spannung zwischen den großen Erwartungen an QM und der Notwendigkeit von kleinen Schritten »aushalten« lernen und die *dritte* ist, dass Sie den *roten Faden* für Ihren Träger, Ihre Einrichtung finden. Hierbei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

8. Literaturhinweise

- Bostelmann, A./Fink, M.: Pädagogische Prozesse im Kindergarten – Planung, Umsetzung, Evaluation. 2003
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Perspektiven zur Weiterentwicklung des Systems der Tageseinrichtungen in Deutschland. 2004
- Dahle, G./Schrader, M.: Bildung nach PISA. Materialien und Tipps für die Praxis – PISA III: Beobachten und Dokumentieren. 2004
- Evangelischer Erziehungsverband e.V. (EREV): Gerull, P.: Hand- und Werkbuch Soziales Qualitätsmanagement. Schriftenreihe, Sonderausgabe März 2000
- Gerull, P.: Qualitätsmanagement *light* – Beiträge zur ressourcenschonenden Professionalisierung. 2001
- Imai, M.: KAIZEN – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. 1993
- Institut für Bildung und Entwicklung: Die qualifizierte Leiterin – Erfolgreiches Sozialmanagement in Kindertagesstätten. 1998
- Irskens, B./Vogt, H.: Qualität und Evaluation.
- Krenz, A.: Elementarpädagogik und Professionalität. 2005
- Krenz, A.: Qualitätssicherung in Kindertagesstätten – Kieler Instrumentarium für Elementarpädagogik und Leistungsqualität (K.I.E.L.). 2001
- Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten: Qualität im Dialog entwickeln. Wie Kindertageseinrichtungen besser werden. 1998
- Merchel, J.: Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung – Welche Anforderungen sind an die Akteure in der Praxis zu stellen? In: Kröger, R. (Hrsg.): Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. 1999, S. 170 f.
- Merchel, J.: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 2001
- Spitzer, M.: Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens. 2002
- Tietze, W. u.a.: Kindergarteneinschätzungsskala (KES-R) – revidierte Fassung 2001
- Ziesche, U.: Qualitätswerkstatt Kita – Konflikte in Kindertagesstätten. 2001

