



IBEB
INSTITUT FÜR BILDUNG, ERZIEHUNG
UND BETREUUNG IN DER KINDHEIT
RHEINLAND-PFALZ

Wissenschaft-Praxis-Transfer (WPT)

22. Mai 2019

! Sinn und Unsinn von QM ?



Abbildung: [Pixabay](#)

Melanie Schmid, M.A.



Überblick

Sinn & Unsinn

Exkurs: Ursprünge und Bedeutung von Qualität

Qualitätsmanagement (QM) und Kita

aktuelle Entwicklungen & normative Bezugspunkte RLP

ausgewählte Ansätze und Instrumente



Sinn



Unsinn



Abbildung: [Pixabay](#)

Fragestellungen:

Wie finden Sie die Diskussion um den Sinn von QM im Kontext von Kitas?

Wie sinnvoll erleben Sie die Umsetzung von QM in der Praxis?



Überblick

Sinn & Unsinn

Exkurs: Ursprünge und Bedeutung von Qualität

Qualitätsmanagement (QM) und Kita

aktuelle Entwicklungen & normative Bezugspunkte RLP

ausgewählte Ansätze und Instrumente



Sinn

in seiner ursprünglichen Wortbedeutung steht für „**Gang, Reise, Weg**“ - etwas Dynamisches, nichts Festgeschriebenes.

- Fähigkeit der Wahrnehmung und Empfindung (die in den Sinnesorganen ihren Sitz hat)
- Gefühl, Verständnis für etwas; innere Beziehung zu etwas
- gedanklicher Gehalt, Bedeutung; Sinngehalt
- Ziel und Zweck, Wert, der einer Sache innewohnt

(vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Sinn>)

...sinnlos, sinnstiftend, sinnfrei, sinnbildlich,
sinnentleert, sinnlich, entsinnen, von Sinnen...



Karl. E. Weick (amerikanischer emeritierter Organisationspsychologe & Organisationsforscher)

- bezeichnet „Sinn“ als das Ergebnis eines sozialen Prozesses, den er „*Sensemaking*“ (Sinn erzeugen) nennt.
- betrachtet Organisationen als *sinngenerierende Systeme* (*sensemaking systems*).
- Mitglieder von Organisationen erzeugen ihre jeweilige Version von Wahrheit, Richtigkeit und dem entsprechenden Verhalten. Dies zeigt sich in der jeweiligen Unternehmenskultur.
- „*Sensemaking*“ erzeugt eine eigene soziale Realität.

(vgl. Weick 1995)



Niklas Luhmann (deutscher Soziologe und Gesellschaftstheoretiker / Vertreter der soziologischen Systemtheorie)

- definiert „Sinn“ als laufendes Aktualisieren von Möglichkeiten
- psychische und soziale Systeme konstituieren sich für ihn als Sinnzusammenhänge und der Sinnbegriff umfasst jegliche Ordnungsform menschlichen, bewussten Erlebens (es gibt kein sinnloses Erleben!)
- Sinn ermöglicht gleichzeitig die Reduktion und Erhaltung von Komplexität > Mensch erzeugt innere Ordnung = Sinnbildung; und strukturierte Möglichkeiten des eigenen Erlebens und Handelns

(vgl. Luhmann 1984)



Was ist Sinn / Was ist Unsinn?

Wie wird Sinn erzeugt? Wann ist etwas unsinnig?

<u>Sinn</u>	<u>Unsinn</u>
Bedeutung	bedeutungslos
Beziehung zu etwas	dockt nicht an
nachvollziehbar	übergestülpt
dynamisch	starr / statisch
in sozialer Interaktion	Top down / am grünen Tisch
Erlebnisverarbeitung	überkomplex
Selektion / Reduktion	losgelöst (von...)
Komplexität	entkoppelt
bewusstes Erleben	nicht nachvollziehbar
Kontextgebunden	...
...	



Überblick

Sinn & Unsinn

Exkurs: Ursprünge und Bedeutung von Qualität

Qualitätsmanagement (QM) und Kita

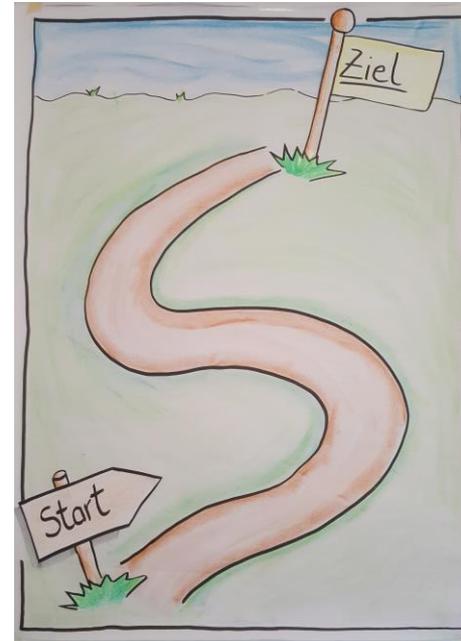
aktuelle Entwicklungen & normative Bezugspunkte RLP

ausgewählte Ansätze und Instrumente



**Zur Erinnerung:
Sinn = Gang, Reise, Weg**

**Sinnsuche:
Ursprünge von QM**



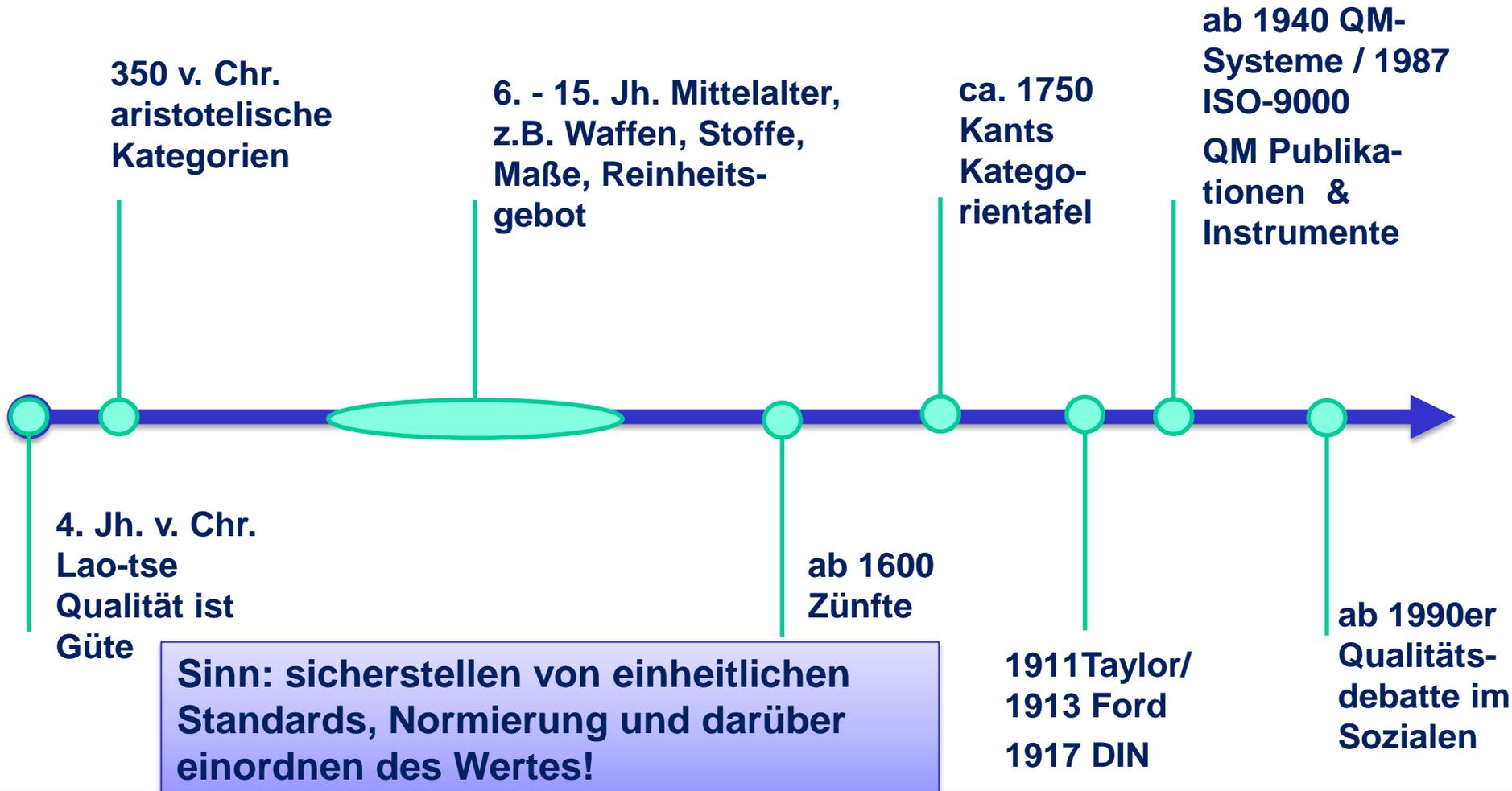
eigene Abbildung

Qualität:

- lat. „qualis“ bezieht sich auf die Frage der Beschaffenheit eines Gutes. (vgl. Vomberg 2010:13);
- lat. „qualitas“ bezieht sich auf die Eigenschaftlichkeit als auch auf ein Verhältnis zu Dingen oder Prozessen. (vgl. Zollhondz 2011:9)

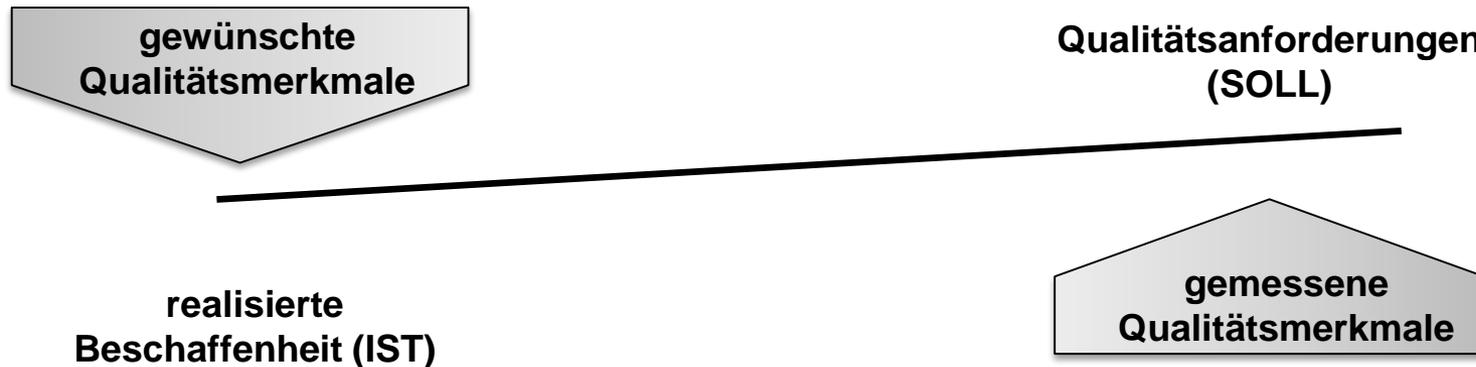


Historische Meilensteine





„Qualität ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen Erwartungen hinsichtlich der Leistungen und der tatsächlich erbrachten Dienstleistung.“ (Garms-Homolova, zit. nach Meinhold/Matul 2003:15)





Qualitäts-

Begriffe	Perspektiven	Dimensionen
<ul style="list-style-type: none">▪ deskriptiv-analytisch▪ normative▪ evaluative▪ handlungsorientierte	<ul style="list-style-type: none">▪ adressatenbezogen▪ organisationsbezogen▪ fachbezogen	<ul style="list-style-type: none">▪ Struktur▪ Prozess▪ Ergebnis▪ Orientierung

(vgl. Merchel 2013:40ff, vgl. Münch, J.1996:30ff.; Ribbeck 2018:27; Zollondz 2011:170)



Qualität

- Normativ
- relationale Größe
- prozesshaft-dynamisch



unterschiedl. Perspektiven, z.B.

- Interessenträger*innen
- Nutzer*innen
- Leistungserbringer*innen

QUALITÄT als KONSTRUKT

mit Interessen und Macht verbunden



Diskurscharakter von Qualität
QUALITÄT als DIALOGBEGRIFF

(vgl. Merchel 2013:45)



Exkurs: **Alltags-QM**

Wo stiftet die Auseinandersetzung mit Qualität im
Alltag Sinn?



Foto: [Pixabay](#)



Foto: [Pixabay](#)



Foto: [Pixabay](#)

**Wer nicht weiß, wohin er will,
darf sich nicht wundern,
dort zu landen,
wohin er in keinem Fall hin wollte.**

(Mager)



Überblick

Sinn & Unsinn

Exkurs: Ursprünge und Bedeutung von Qualität

Qualitätsmanagement (QM) und Kita

aktuelle Entwicklungen & normative Bezugspunkte RLP

ausgewählte Ansätze und Instrumente



„Qualitätsmanagement hat als Kern die organisierte und gemeinsame zwischen Organisationsmitgliedern stattfindende Suche nach der Antwort auf die Fragen:

„Wann ist unsere Arbeit gut?“

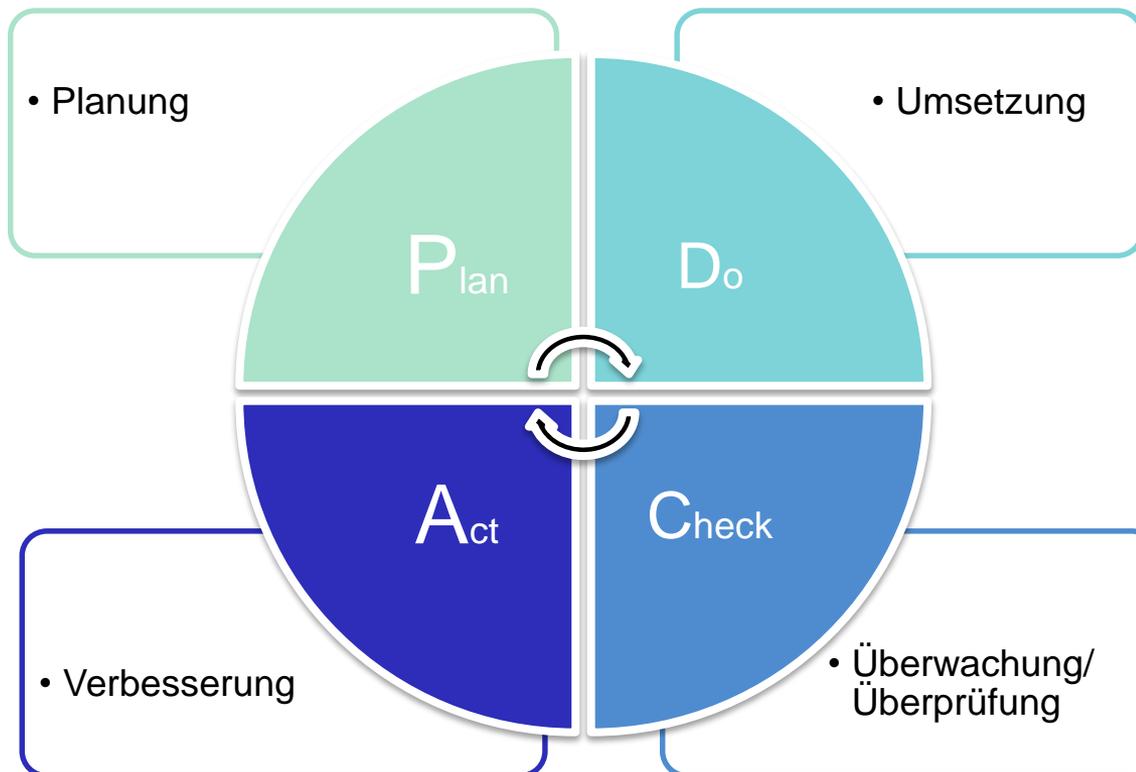
und

„Was können wir tun, um die Wahrscheinlichkeit einer guten Leistungserbringung zu gewährleisten und kontinuierlich weiterzuentwickeln?“ (Merchel 2013:16)

- gemeinsame, in der Organisation verankerte Reflexion
- Bewertung der Arbeit unter bestimmten Qualitätskriterien / Qualitätszielen
- Auswertung / Evaluation
- systematische Schritte zur Verbesserung



Zentrale Merkmale Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Entwicklungs- und Verbesserungsprozess



(vgl. Deming 1994:132)



Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement sichert die systematische Umsetzung sowie die Weiterentwicklung von qualitätssichernden Maßnahmen. Dies geschieht durch kontinuierliche Reflexion, Formen der Evaluation und Nutzung unterschiedlicher Instrumente des Qualitätsmanagements.
(Tietze u.a. 2017)

Qualitätsentwicklung in Kitas ist dann besonders erfolgreich, wenn alle Beteiligten daran partizipieren. Über den Austausch unterschiedlicher Erwartungen und notwendiger Rahmenbedingungen kann die Qualität nachhaltig und zielorientiert verbessert werden. (Skalla 2017:560)



! Motive, warum Qualitätsmanagement für soziale Dienstleistung „sinnvoll“ ist:

- Reflexion und Weiterentwicklung
- transparentes und planvolles Agieren
- anerkennen der erbrachten Leistung
- Leistungsempfänger in den Mittelpunkt stellen
- Umfeld berücksichtigen (Sozialraumorientierung)
- gemeinsames Qualitätsverständnis entwickeln
- Grundausrichtung / Philosophie der Orga transportieren
-
-

(vgl. Deutsche Gesellschaft für
Qualität e.V. 2015:21)



Entkopplung von Praxis / Verlust von Sinn:

- Sprache und Struktur zu weit entfernt vom Fach- und Selbstverständnis der Fachkräfte
- Verordnung „top-down“ mangelnde Partizipation
- Überforderung der Lern- und Anpassungsfähigkeit
- mangelnde Ressourcen für die Umsetzung
- Grundausrichtung / Philosophie der Orga wird nicht transportiert
-
-



Kernauftrag Kita!

In Kindertageseinrichtungen und in Kindertagespflege soll die Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit gefördert werden. Dies umfasst die Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes! (SGB VIII, § 22)



Foto: [Pixabay](#)

BEE: Eigenaktivität & Selbstbildung, Beziehung, Lebensweltorientierung,...

→ **Entwicklungs- und Bildungsförderung und das Wohlbefinden der Kinder bilden einen normativen Bezugspunkt**

→ **Vergewisserung der pädagogischen Arbeit**



Entwurf „Kita-Zukunftsgesetz“ RLP vom 08.04.2019 dazu:

§ 1 Ziele

Abs.1 Jedes Kind hat das Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit. [...] Der Förderauftrag der Kindertagesbetreuung umfasst die Bildung, Erziehung und Betreuung des Kindes. Die Kinder sind entwicklungsangemessen zu beteiligen. [...]

Abs.2 [...] gleiche Entwicklungs- und Bildungschancen bieten[...]

§ 3 Grundsätze

Abs.1 [...] Die Förderung soll die individuellen Bedürfnisse des Kindes und sein Lebensumfeld berücksichtigen und ein Leben in demokratischer Gesellschaft erfahrbar machen, [...]

Abs.2 Die Meinung und der Wille des Kindes sind bei der Gestaltung des Alltages in den Tageseinrichtungen zu berücksichtigen [...] geeignete Verfahren der Beteiligung und die Möglichkeit der Beschwerde [...]

Abs.5 Der pädagogischen Konzeption einer Tageseinrichtung soll die Vereinbarung über die Inhalte und die Qualität der Erziehung, Bildung und Betreuung in Tageseinrichtungen nach §24 Abs. 1 Satz 1 zugrunde gelegt werden.



Überblick

Sinn & Unsinn

Exkurs: Ursprünge und Bedeutung von Qualität

Qualitätsmanagement (QM) und Kita

aktuelle Entwicklungen & normative Bezugspunkte RLP

ausgewählte Ansätze und Instrumente



Zur Erinnerung: Sinn wird über „Bedeutung / Relevanz“ hergestellt!

- Relevanz über normative, gesetzlich Vorgaben
z.B. SGB VIII, Gute Kita Gesetz, Kita-Zukunftsgesetz, BEE,...

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sind fortwährende Prozesse, dem diskursive und dialogische Verfahren und Instrumente zu Grunde liegen. Eine Haltung der Partizipation, Respekt und Wertschätzung gegenüber den Beteiligten und der Fachpraxis sind Voraussetzung für das Gelingen dieser Prozesse. (vgl. MWWK RLP 2010:10f)

Entwurf „**Kita-Zukunftsgesetz**“ RLP vom 08.04.2019

§ 24 Qualitätssicherung und -entwicklung

- (1) [...] eine Vereinbarung über die Inhalte und die Qualität der Erziehung, Bildung und Betreuung in Tageseinrichtungen sowie eine Vereinbarung über die Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte. [...]



- (2) Der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe soll die Qualität der Förderung in Tageseinrichtungen, die in den Bedarfsplan aufgenommen wurden, durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln. Die Maßnahmen sollen die Umsetzung der pädagogischen Konzeption, die Grundlage für die Erfüllung des Förderauftrages ist, sowie den Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der pädagogischen Arbeit in den Tageseinrichtungen unterstützen. [...]
- (3) [...] eine Vereinbarung über Instrumente und Verfahren zur externen Evaluation der Erziehung, Bildung und Betreuung in Tageseinrichtungen treffen. [...]
- (4) Die Träger von Tageseinrichtungen sollen geeignete Qualifizierungs- oder Fortbildungsmaßnahmen der Person nachweisen, die mit der Wahrnehmung von dem Träger der Tageseinrichtung obliegenden Aufgaben betraut sind.



In Anbetracht von Qualität als Konstrukt, dessen unterschiedliche Dimensionen und Perspektiven und dem Wissen darum wie sich Sinn konstituiert, wird der Diskurscharakter von Qualität deutlich!

QUALITÄT als DIALOGBEGRIFF

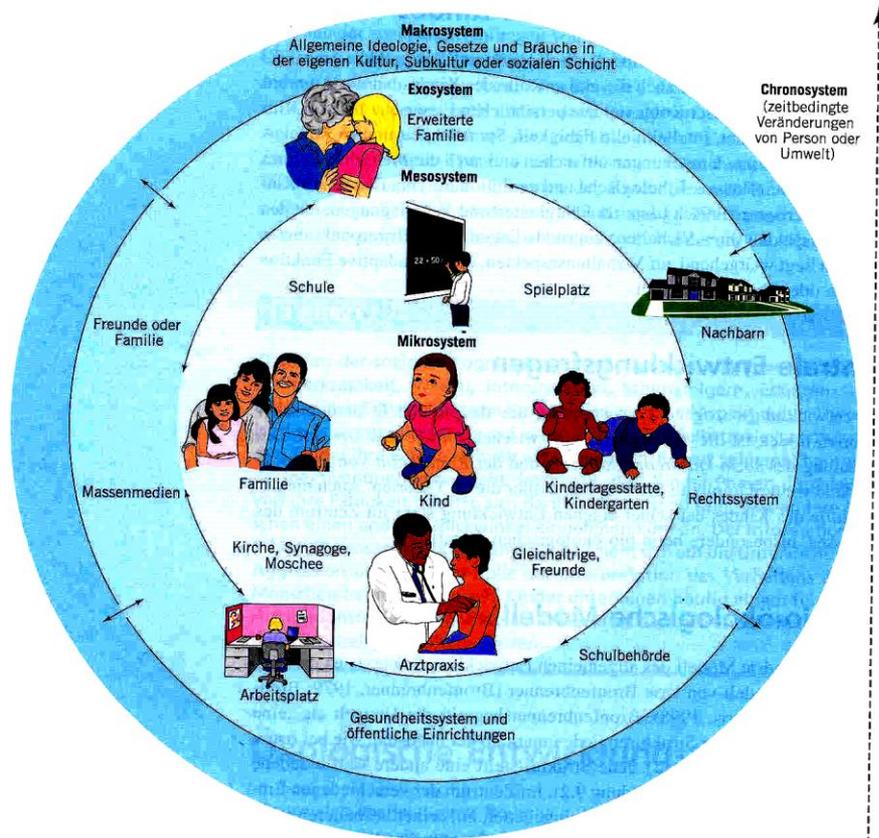
Für die Qualitätsentwicklung sind daher dialogische Verfahren und Instrumente zu bevorzugen!

Philosophie / Qualitätskultur

QM-Systeme basieren auf spezifischen Grundsätzen. Die konsequente Anwendung dieser befördert eine **Qualitätskultur** in der Organisation:

Verinnerlichen des Denkens in diesen Grundsätzen bei allen anfallenden Aufgaben in der Organisation!

(vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. 2015: 30f)



•Das bio-ökologische Modell nach Bronfenbrenner (1979)



Empirischer Forschungsbefund

- Die **Qualität der Lernumgebung in der Familie (Home Learning Environment - HLE)** hat substanziellen Einfluss auf die frühe kognitive und soziale Entwicklung von Kindern (z.B. Blevins-Knabe et al., 2007; Melhuish et al, 2008; Totsika & Sylva, 2004 als Überblick).
- Es gibt vermehrt empirische Evidenz, dass eine **hohe Qualität von frühkindlichen Betreuungs- und Bildungseinrichtungen** ebenfalls förderlich für die kognitive und soziale Entwicklung ist (Camilli et al, 2009 als Überblick).
- In **Deutschland**: Bislang erst wenige empirische Studien zu den Effekten frühkindlicher institutioneller Bildung (ECCE-Study-Group, 1999; Tietze et al., 1998) .
- Es ist wenig darüber bekannt, wie die **Lernumgebungen in der Familie und im Kindergarten zusammenwirken**.



Empirischer Forschungsbefund

- Die **positiven Effekte einer hohen Kindergartenqualität** auf die Entwicklung der Rechenfertigkeiten **bleiben bis zum Ende des ersten Grundschuljahrs** bestehen. (BIKS-Studie)
- **Nicht nur bessere Ausgangswerte**, sondern auch eine bessere Entwicklung im ersten Grundschuljahr. (BIKS-Studie)
 - Positive Effekte der Anregungsqualität in der Familie und in der Preschool auf die kognitive und soziale Entwicklung der Kinder. (EPPSE-Studie)
 - Positive Effekte einer hohen Kindergartenqualität auf die kognitive Entwicklung sind auch noch im Alter von 10 bis 11 bzw. 14 Jahren nachweisbar (z.B. Anders et al., 2010; Sammons et al., 2008; 2011).

• EPPSE = Effective Provision of Pre-, Primary and Secondary Education in England
• BIKS = Bildungsprozesse, Kompetenzentwicklung und die Formation von Selektionsentscheidungen im Vor- und Grundschulalter



Überblick

Sinn & Unsinn

Exkurs: Ursprünge und Bedeutung von Qualität

Qualitätsmanagement (QM) und Kita

aktuelle Entwicklungen & normative Bezugspunkte RLP

ausgewählte Ansätze und Instrumente



IBEB
INSTITUT FÜR BILDUNG, ERZIEHUNG
UND BETREUUNG IN DER KINDHEIT
RHEINLAND-PFALZ

Qualitätsentwicklung im Diskurs (QiD)





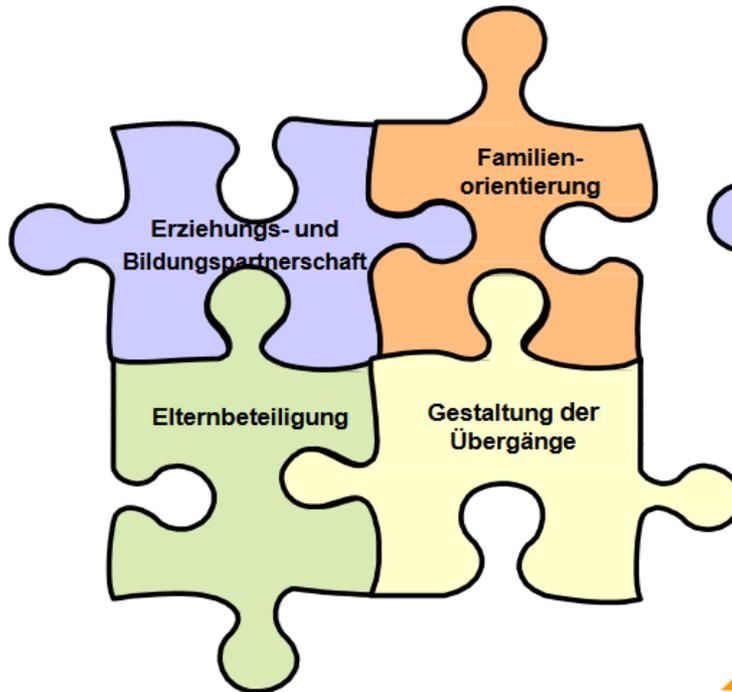
wurde im Rahmen rheinland-pfälzischen Landesprogramm „Kita!Plus“ Handlungsfeld 3 „Evaluation, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung einer Eltern- und Familienorientierung in Kitas in RLP“ entwickelt (2013-15).

- Effiziente und strukturierte Reflexion und Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in den Bereichen Eltern-, Familien- und Sozialraumorientierung unter Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten.
- Basis von *QiD* bildet die Reflexion der eigenen pädagogischen Haltung und der Diskurs im Team.
- Diskurs: möglichst viele Beteiligte der Kita auf Augenhöhe in Diskurs einbeziehen
- träger- und konzeptunabhängig einsetzbar und kombinierbar

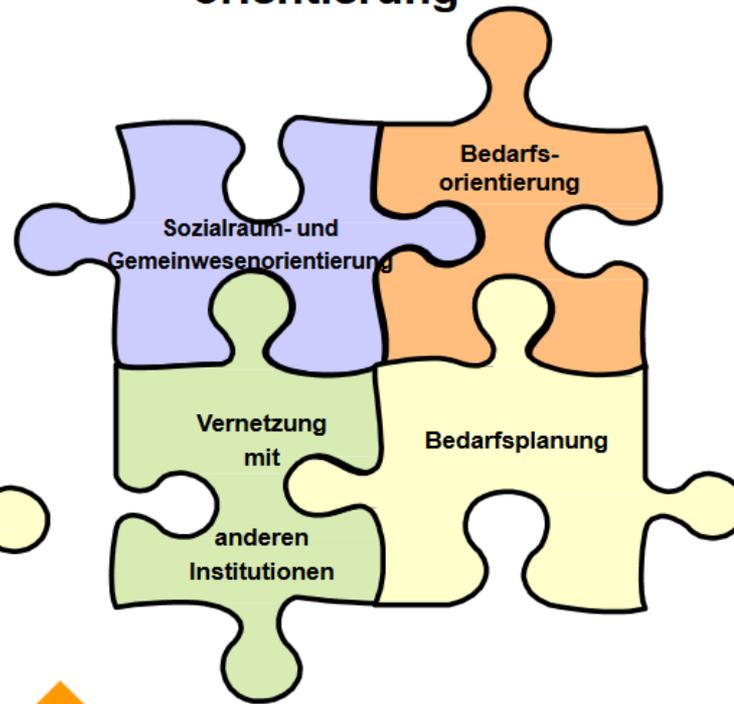


QiD

Eltern- und Familienorientierung



Sozialraumorientierung



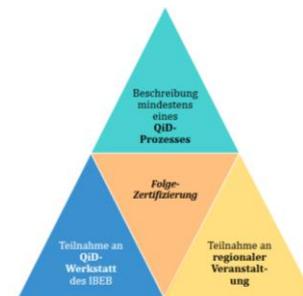
HALTUNG und DISKURS

Schneider, Herzog, Kaiser-Hylla, Pohlmann 2016:6



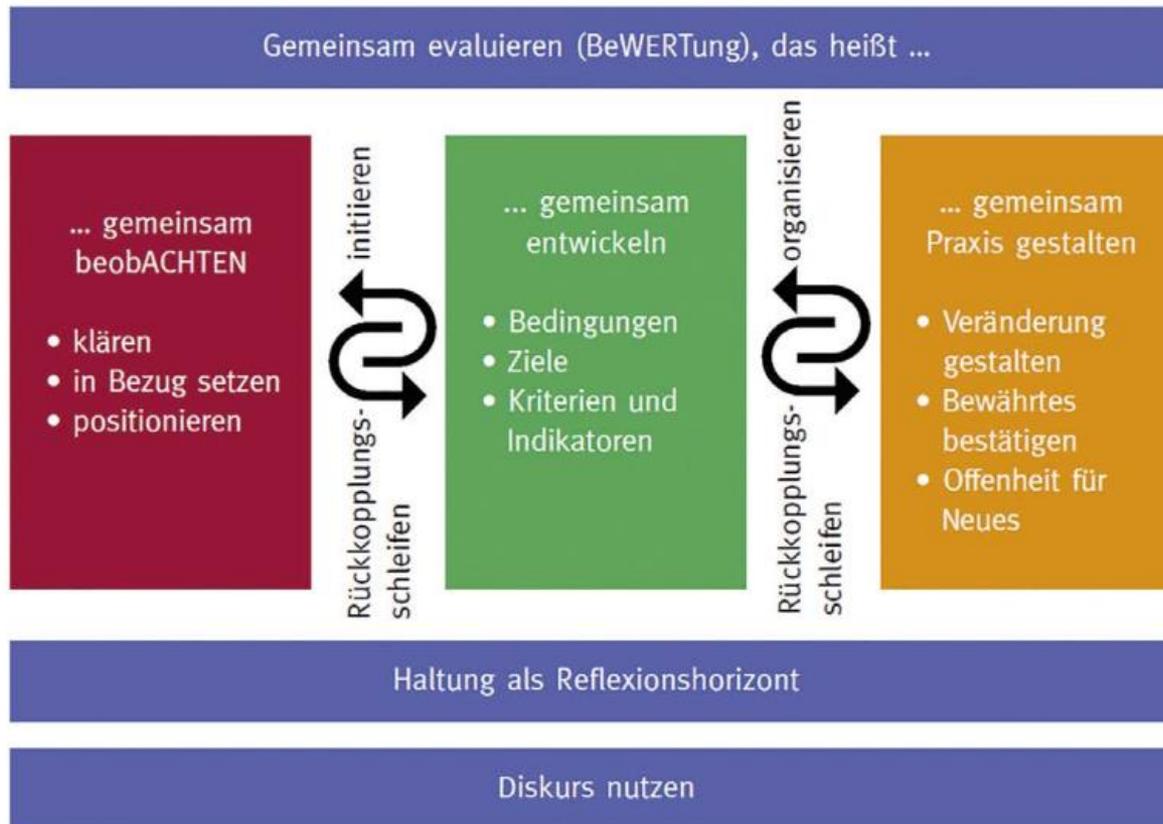
QiD

- Regionale Schulung für fünf / sechs Kita-Tandems (Kita-Leitung & päd. Fachkraft) durch ausgebildete Prozessbegleitung über ein Jahr
- Tandem initiiert und steuert den Qualitätsentwicklungsprozess in der Kita
- Material: Ordner / Skript Haltung entwickeln – Qualität zeigen. Ein Kompass zur Eltern-, Familien- und Sozialraumorientierung > individuelle Dokumentation
- Beratung und Anmeldung über IBEB
- Zertifizierung nach Durchlaufen der Schulung und Einreichen eines Reflexionsberichtes zum individuellen *QiD*-Prozess (Zertifizierung vier Jahre gültig)
- Folgezertifizierung





QiD



Schneider, Herzog, Kaiser-Hylla, Pohlmann 2015:155



IBEB
INSTITUT FÜR BILDUNG, ERZIEHUNG
UND BETREUUNG IN DER KINDHEIT
RHEINLAND-PFALZ



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Zeit für den Austausch und Ihre Fragen!



Literatur

Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA), Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung, Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (2015). Bundesrahmenhandbuch. Leitfaden für den Ausbau eines Qualitätsmanagementsystems in Tageseinrichtungen für Kinder. 5., erweiterte Auflage. Berlin

Deming, William E. (1994): The new Economics for Industry, Government, Education (2nd. Ed.). Cambridge: MIT Press.

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (2015): Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Nützlich – lebendig – unterstützend. eBook. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2013): Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen

Landesregierung Rheinland-Pfalz (2019): Landesgesetz über die Weiterentwicklung der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege (KiTa-Zukunftsgesetz).
https://kita.rlp.de/fileadmin/kita/01_Themen/09_Kita-Gesetznovelle/GE_KitaZG_08042019.pdf

Luhmann, Niklas (1984). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Wissenschaft

Meinhold, Marianne/Matul, Christian (2003): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Baden-Baden: Nomos.

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 4. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.



Literatur

Pohlmann, Ulrike; Kaiser-Hylla, Catherine; Herzog, Sylvia; Schneider, Armin; u.a. (2016). Haltung entwickeln – Qualität zeigen. Ein Kompass zur Eltern-, Familien- und Sozialraumorientierung. Weimar: Verlag das Netz

Ribbeck Jochen (2018): Qualitätsmanagement in Sozialunternehmen. Grundlagen – Systeme und Konzepte – Implementierung und Steuerung. Management Soziales & Gesundheit. Regensburg: Walhalla.

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur., Rheinland-Pfalz (2010). Empfehlungen zur Qualität der Erziehung, Bildung und Betreuung in Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz. Berlin: Cornelsen.

Ministerium für Integration, Familie, Kinder Jugend und Frauen, Rheinland-Pfalz (2014). Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz plus Qualitätsempfehlungen. Berlin: Cornelsen.

Schneider, Armin; Herzog, Sylvia; Kaiser-Hylla, Catherine; Pohlmann, Ulrike (2015). Kindertageseinrichtungen: Qualitätsentwicklung im Diskurs. Theorien, Praxis, und Perspektiven eines partizipativen Instrumentes. Opladen: Budrich Verlag

Skalla, Sabine (Hrsg.) (2017). Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage. Köln: Carl Link

Tietze, Wolfgang (Hrsg.), u.a. (2017). Pädagogische Qualität entwickeln. Berlin: Cornelsen.

Weick, Karl E. (1995). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Wissenschaft.

Vomberg, Edeltraud (2010): Praktisches Qualitätsmanagement. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen. Stuttgart: Kohlhammer.

Zollondz, Hans-Dieter (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.