

Peter Erath / Claudia Amberger

# Das KitaManagement- Konzept

Kindertageseinrichtungen auf dem Weg  
zur optimalen Qualität

Herder Freiburg · Basel · Wien

# Inhalt

1	Einleitung .....	9
1.1	Qualität in Kindertageseinrichtungen – ein neues Modewort? .....	9
1.2	Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement – Wo liegt der Unterschied? .....	11
1.3	Kann man in der Wirtschaft gewonnene Erfahrungen im sozialen Bereich anwenden? .....	12
1.4	Das KitaManagementKonzept – ein Modell zur Sicherung einer optimalen Qualität .....	13
1.5	Voraussetzungen für eine optimale Gesamtqualität .....	14
1.6	Gliederung .....	15
2	Unterschiedliche Qualitätskonzepte im Bereich der Kindertageseinrichtungen .....	16
2.1	Das „individualistisch-normative Konzept“: Qualität als persönliche Qualität .....	17
2.2	Das „dialogische Konzept“: Pädagogische Qualität als Teamqualität .....	22
2.3	Das „fachlich-normative Konzept“: Gleiche Qualitätsstandards in allen deutschen Kindergärten .....	29
2.4	Das „organisationale Konzept“ der DIN EN ISO 9000 ff.: Qualität als Kundenzufriedenheit .....	33

3	Das KitaManagementKonzept .....	38
3.1	Die drei grundlegenden Qualitätsdimensionen im KitaManagementKonzept .....	39
3.2	Die grundlegenden Qualitätsdimensionen und ihre Teilaspekte .....	42
3.2.1	Die Teilaspekte der interaktiven Dimension .....	42
3.2.2	Die Teilaspekte der fachlichen Dimension .....	43
3.2.3	Die Teilaspekte der organisationalen Dimension .....	44
3.2.4	Das Gesamtmodell im KitaManagementKonzept .....	46
3.3	Die Bedeutung der einzelnen Qualitätsdimensionen .....	49
3.3.1	Die interaktive Dimension: Die einzelnen Interessenpartner, ihre Bedürfnisse und Erwartungen .....	49
3.3.2	Die fachliche Dimension: Fachlichkeit als Orientierung an pädagogisch-wissenschaftlichen Standards, Erfüllung gesellschaftlicher Zwecke und Einhaltung gesetzlicher Vorgaben .....	62
3.3.3	Die organisationale Dimension: Handlungssicherheit und Zufriedenheit durch Organisationsmanagement .....	66
3.4	Die Managementaufgaben im KitaManagementKonzept .....	72
3.4.1	Den drei Qualitätsdimensionen angemessen Rechnung tragen .....	72
3.4.2	Differenzerfahrungen als Ausgangspunkt von Veränderungen und Verbesserungen betrachten .....	73
4	Die zehn Schritte zum KitaManagementKonzept .....	83
4.1.	Der erste Schritt: Das Gefühl der Dringlichkeit aufbauen .....	84
4.1.1.	Grundsätzliches .....	84
4.1.2	Methodische Hinweise und Beispiele .....	87
4.2.	Der zweite Schritt: Das Dienstleistungsangebot der Einrichtung festlegen .....	89
4.2.1	Grundsätzliches .....	89
4.2.2	Methodische Hinweise und Beispiele .....	90
4.3	Der dritte Schritt: die Grundkonzeption entwickeln .....	97
4.3.1	Grundsätzliches .....	97
4.3.2	Schritte bei der Entwicklung von Zielen, dem Selbstverständnis und Prinzipien .....	99

---

4.3.3.	Methodische Hinweise und Beispiele .....	102
4.3.4	Methodische Hilfe bei der Formulierung der pädagogischen Ziele .....	107
4.4	Der vierte Schritt: Die pädagogischen Teilleistungen bestimmen (Leistungsangebot) .....	108
4.4.1	Grundsätzliches .....	108
4.4.2	Methodische Hinweise und Beispiele .....	110
4.5	Der fünfte Schritt: die Konzeptionsschrift verfassen .....	113
4.5.1	Grundsätzliches .....	113
4.5.2.	Methodische Hinweise und Beispiele .....	115
4.6.	Der sechste Schritt: Das Dokumentationssystem anlegen ..	117
4.6.1	Grundsätzliches .....	117
4.6.2	Methodische Hinweise und Beispiele .....	119
4.7	Der siebte Schritt: Prozess-Qualitätsstandards festlegen ..	129
4.7.1	Grundsätzliches .....	129
4.7.2	Methodische Hinweise und Beispiele .....	131
4.8	Der achte Schritt: Zweckmäßige Arbeitsstrukturen entwickeln (Strukturqualität) .....	137
4.8.1	Grundsätzliches .....	137
4.8.2	Aufbau einer klaren Organisationsstruktur .....	138
4.8.3	Sicherung des Informations- und Kommunikationsflusses (Kommunikationsstruktur) .....	146
4.8.4	Förderung einer systematischen Personalentwicklung (Personalstruktur) .....	152
4.8.5	Klärung der Etat- bzw. Finanzstruktur .....	156
4.8.6	Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsarbeit und „Imagepflege“	160
4.8.7	Allgemeine Hinweise zur Entwicklung der Qualität von Arbeitsstrukturen .....	163
4.9	Der neunte Schritt: Evaluationsverfahren festlegen .....	167
4.9.1	Grundsätzliches .....	167
4.9.2	Methodische Hinweise und Beispiele zur Sicherung der Prozess- qualität .....	168
4.9.3	Methodische Hinweise und Beispiele zur Sicherung der Ergebnisqualität .....	172

4.10	Der zehnte Schritt: Die einzelnen Teilaspekte in einem Qualitätshandbuch integrieren .....	174
4.10.1	Grundsätzliches .....	174
4.10.2	Die einzelnen Elemente eines Qualitätshandbuchs .....	176
4.10.3	Qualitätshandbuch – allgemeiner Teil .....	177
4.10.4	Anhang A – pädagogische Qualitätsstandards und Standards der Elternarbeit .....	196
4.10.5	Anhang B – strukturelle Qualitätsstandards .....	198
4.10.6	Anhang C – Evaluationsverfahren .....	206
4.10.7	Anhang D – Dokumentvorlagen .....	208
4.10.8	Zertifizierung – ja oder nein? .....	209
5	Damit es auf Dauer funktioniert: Die Anforderungen an die Interessenpartner bei der Umsetzung des KitaManagementKonzepts .....	210
	Literaturverzeichnis .....	221
	Abbildungsverzeichnis .....	222