



QB 3 Arbeitshilfe Schlüsselprozesse

LQK / Juli 2022

Definition aus dem LQK-Leitfaden für die Praxis

Schlüsselprozesse sind diejenigen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Kindertagesstätte spezifischen Bildungsangebote und ggf. ihrer besonderen Dienstleistungen führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. Sie sichert untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation.

1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Lernerorientierten Qualitätstestierung für Kindertagesstätten (LQK) befinden.

Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu wird im 2. Kapitel die Bedeutung von Schlüsselprozessen für eine Organisation erläutert. Kapitel 3.1. ergänzt diese allgemeinen Erläuterungen um wichtige Schlüsselprozesse für Kindertagesstätten in ihrem Verhältnis zueinander.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

Bei allen Unklarheiten oder weiteren Fragen nutzen Sie unsere telefonische Beratungsmöglichkeit unter: 0951 – 99 33 97 30

2. Zur Bedeutung von Schlüsselprozessen für eine Organisation

Von der funktionalen Abteilungsorganisation zum Prozessmanagement

In der Vergangenheit glaubte man, den Erfolg einer Organisation über eine richtige Aufbauorganisation sicherstellen zu können. Entsprechend wurde die Organisation arbeitsteilig organisiert, funktional gegliedert und hierarchisch aufgebaut. Dies führte zu einer Bürokratisierung der Organisation und vielen internen, autonomen »Fürstentümern«. Positionen standen im Vordergrund, nicht die zu erledigenden Aufgaben. Streit um Zuständigkeiten oder die Vermeidung von Verantwortungsübernahme waren oft die Folge. Zu viele interne Koordinationsprozesse ohne wertschöpfende Effekte und ohne Nutzen für die Kunden (bzw. die Lernenden) waren erforderlich, um die Organisation zu steuern.

Dies führte zu Überlegungen, wie eine gute Organisation aufgebaut sein kann, die sich zentral an den Kernprozessen, der Wertschöpfung und dem Nutzen für die relevanten Interessensgruppen orientiert. Ein konsequentes Prozessmanagement richtet sich an der inneren Logik der Aufgabenerledigung aus.

Die Arbeit bestimmt den Prozess

Arbeit besteht immer aus einer Anzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten, die in einer bestimmten Reihenfolge zu erledigen sind, das heißt Arbeit wird im Rahmen von Prozessen geleistet. Prozesse bestehen aus unterschiedlichen Handlungen, die miteinander in einem Zusammenhang stehen und durch ihr Zusammenspiel ein bestimmtes Ergebnis erzielen. In Organisationen werden unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten zu Prozessen gebündelt und so aufeinander abgestimmt, dass zuverlässig und wiederkehrend die gewünschten Ergebnisse arbeitsteilig erstellt werden.

Die gesamte Organisation besteht wiederum aus vielen einzelnen Prozessen, die auch wieder in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen. Der Output eines Prozesses ist häufig der Input für einen darauffolgenden Prozess der Gesamtleistungserbringung. Das heißt, auch organisationsintern hat man es mit Zulieferern und Abnehmerinnen oder in anderen Worten mit internen Lieferantinnen und internen Kunden zu tun. Je ressourcenschonender und intelligenter die Prozessketten organisiert sind, desto reibungsloser läuft der Gesamtprozess der Leistungserbringung zum Nutzen der Kinder und ihrer Eltern bzw. Erziehungsberechtigten ab.

Jede*r Einzelne ist Teil des Ganzen

Schlüsselprozesse bezeichnen besonders wichtige Handlungsabläufe, von deren reibungslosen Ablauf letztlich die Existenz der gesamten Organisation abhängig ist. Aus diesen Gründen ist es für die Arbeit und die Steuerung in einer Organisation wichtig, diese Prozesse zu kennen und eindeutig zu definieren. Dabei ist eine komplexe und umfassende Sicht auf die Schlüsselprozesse notwendig. Es erfordert bereichsübergreifendes Denken und Verständnis dafür, dass ein einzelner Arbeitsschritt kein abgeschlossener Arbeitsprozess in sich, sondern Teil eines komplexeren Ablaufes ist. Tätigkeiten und Aufgaben, die eine Mitarbeiterin ausführt, müssen als ein Element einer Handlungskette wahrgenommen werden, die erst an ihrem Ende zum angestrebten Ergebnis führt. Jede Tätigkeit ist mit anderen verwoben. Mitarbeitende sind auf Vorarbeiten von Kollegen angewiesen und ihre Leistung ist wiederum Voraussetzung dafür, dass andere Kolleginnen anschließend weiterarbeiten

können. Jede Person ist somit für das Gesamtergebnis (mit-)verantwortlich, obwohl jede Einzelarbeit nur einen Teil zur Gesamtleistung beiträgt. Tätigkeiten, die für sich allein betrachtet wenig bedeutend erscheinen, können durch prozessorientiertes Denken und die Verdeutlichung der Bedeutung der einzelnen Tätigkeit für die gesamte Organisation aufgewertet werden, was einen positiven Effekt auf die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten haben kann.

Der Organisationsaufbau folgt dem Prozess

Die Prozessketten einer Organisation bilden die Grundlage der Definition der so genannten Schlüsselprozesse, durch die die Angebote für die Kunden hergestellt werden. In den Schlüsselprozessen bildet sich die Identität der Organisation ab. Die Aufbauorganisation sollte daher den Prozessen folgen und nicht umgekehrt.

Schlüsselprozesse, Führungsprozesse und Unterstützungsprozesse

Als Schlüsselprozesse werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Organisation wichtigen Kernleistungen führen.

Von den zentralen Prozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können die Führungsprozesse unterschieden werden, die der Steuerung der Organisation dienen. Unterstützende Prozesse sind diejenigen Prozesse, die die unmittelbare Leistungserbringung unterstützen, die aber selbst nicht wertschöpfend sind. Klassisch ist dies zum Beispiel die Buchhaltung, die notwendig ist, die aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringt.

Vom Nutzen der Prozessorientierung

Durch ständige Verbesserung der Prozessabläufe und die Verständigung darüber, welche Standards im jeweiligen Tätigkeitsfeld eingehalten werden müssen, bilden sich Qualitätskriterien, die intern reibungsloses Zusammenarbeiten ermöglichen und so letztlich die Qualität der Organisationsleistung für die Abnehmer*innen sichern.

Die Definition von Schlüsselprozessen dient der Handlungserleichterung in der alltäglichen Praxis. Um dies leisten zu können, müssen diese Prozesse in der Aufschlüsselung der einzelnen Arbeitsschritte und in ihrer Darstellung transparent und vollständig sein. Die für die Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte erforderlichen Arbeitsmaterialien und Vereinbarungen sollten ebenso wie die Verantwortlichkeiten eindeutig und verbindlich sein. Im Idealfall kann jemand ohne detaillierte Sachkenntnis einen definierten Prozess als Handlungsanleitung nutzen und auf dem vorgezeichneten Weg anhand der beschriebenen Tätigkeiten, mit Hilfe der Arbeitsmaterialien und in der angegebenen Zeit das angestrebte Ergebnis erreichen. Hierfür ist es wichtig, alle relevanten Teilschritte zu berücksichtigen und sie exakt darzustellen sowie darüber hinaus alle erforderlichen Vorlagen, Checklisten und Informationen als zusätzliches Material benutzerfreundlich aufzubereiten und griffbereit zur Verfügung zu haben.

Eine Prozessorganisation hat viele Vorteile, zum Beispiel:

- Die Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist.
- Die Zuständigkeiten sind klarer; die Transparenz in der Organisation wird erhöht.
- Die Verantwortung ist eindeutig bei einer Person, ggf. unterstützt durch ein Prozessteam, angesiedelt.

- Aufwändige Kontrollmechanismen entfallen.
- Bürokratie wird reduziert; nicht wertschöpfende Tätigkeiten werden abgebaut.
- Entscheidungen im Rahmen der definierten Prozesse werden vor Ort von den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffen.
- Die Arbeitsqualität, die Eigenverantwortlichkeit, die Selbstorganisation und damit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigen.

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.
- Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
- Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.
- Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereichs mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1. Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.

Diese Anforderung bedeutet, dass jede Kindertagesstätte für sich selbst entscheidet, welches ihre Schlüsselprozesse sind und diese organisationsspezifische Auswahl von zentralen Prozessen dokumentiert. Warum werden welche Schlüsselprozesse festgelegt? Die Spezifikationen im LQK-Leitfaden (S. 35) bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm der zentralen Prozesse. Daneben bzw. stattdessen können auch andere zentrale Prozesse definiert, dokumentiert und begründen werden.

In begründeten Fällen reicht unter Umständen auch ein Schlüsselprozess, zum Beispiel wenn eine Organisation sehr klein oder der Prozess selbst sehr umfassend und differenziert ist.

Bei der Suche nach Schlüsselprozessen können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Arbeitsabläufe führen unmittelbar zur Konzeption und Durchführung unserer Angebote?
- Durch welche Arbeitsabläufe wird die Existenz unserer Organisation gesichert?
- Welche Arbeitsabläufe haben direkten Einfluss auf die Qualität unserer Angebote?
- Welche Arbeitsabläufe haben die stärksten Auswirkungen auf die Kinder und deren Eltern bzw. Erziehungsberechtigten?

Jeder dieser Schlüsselprozesse ist eine in sich abgeschlossene Sequenz, an deren Abschluss eine existenzielle Funktion für die Organisation wahrgenommen wurde. Jeder dieser Prozesse ist seinerseits wiederum in das Zusammenspiel weiterer

Schlüsselprozesse der Gesamtorganisation eingebunden und hat daher Schnittstellen zu anderen Prozessen. Das heißt, alle Schlüsselprozesse können wiederum zu einer durchgängigen Prozesskette der gesamten Organisation zusammengeführt werden. So macht beispielsweise ein Prozess der Bedarfserschließung erst Sinn, wenn er als Voraussetzung für eine daran anschließende Angebotsentwicklung dient. Erst in der Kombination der Schlüsselprozesse ergibt sich die Gesamtleistung der Organisation für die Lernenden, also die Kita besuchenden Kinder. Jeder Schlüsselprozess orientiert sich dabei in seiner spezifischen Weise am Leitbild der Organisation.

Die Grafik auf der folgenden Seite soll das Zusammenspiel der Schlüsselprozesse einer Kindertagesstätte sowie ihre Beziehung zum Leitbild und zu anderen LQK-Qualitätsbereichen verdeutlichen.

➔ Ein Instrument zur Definition von Schlüsselprozessen finden Sie im Qualitätsportal als Datei:
QB 3 Qualitätswerkzeug Definition von Schlüsselprozessen.

Die Erfahrung zeigt, dass sehr sorgfältig definierte und dokumentierte Prozesse, die das Handeln der Beschäftigten tatsächlich strukturieren, im Arbeitsalltag viele Fiktionen, Fehler und Doppelarbeiten vermeiden. Deshalb wird in allen Qualitätsmanagementsystemen auf Prozessdefinitionen und -dokumentationen besonderer Wert gelegt.

Dokumentationen der Schlüsselprozesse können als Fließtext, Tabelle oder Flussdiagramm angefertigt werden. Ein empfehlenswertes Open Source-Programm für die Erstellung von Flussdiagrammen ist zum Beispiel der „Diagram Designer“, der unter anderem hier kostenfrei zum Download verfügbar ist: <https://diagram-designer.de.softonic.com/> Mindestens ein Schlüsselprozess ist komplett im Selbstreport darzustellen; die anderen können in der Organisation dokumentiert sein. Auf letztere wird im Selbstreport dann nur als Nachweis verwiesen.

Schlüsselprozesse in Kindertagesstätten

6

QB 2
Bedarfserschließung

Wie ermitteln wir die Bedürfnisse der Kinder/ Eltern und die gesellschaftlichen Bedarfe?

QB 6:
Evaluation

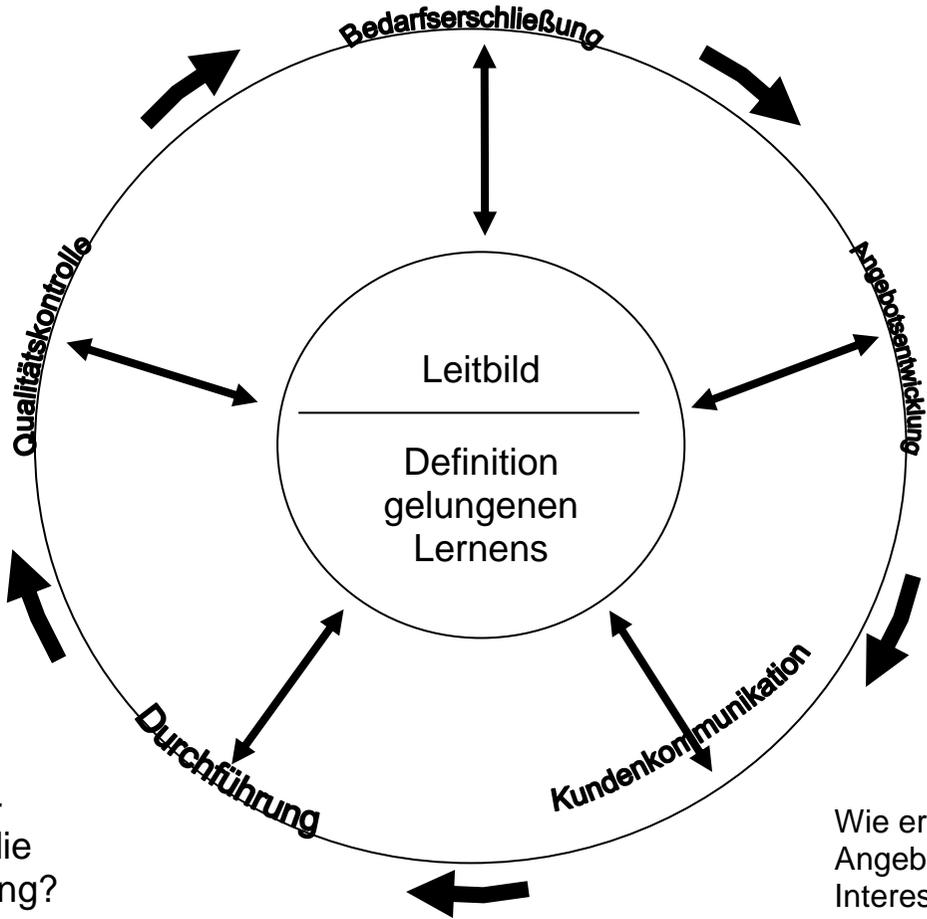
Wie überprüfen wir die Qualität unserer Arbeit?

Wie entsteht unser Angebot?
QB 3:
Schlüsselprozesse

QB 4 und 5:
Lernprozesse und Erziehungsprozesse

Wie organisieren wir die Durchführung?

Wie erreicht unser Angebot unsere Interessensgruppen?
QB 11: Externe Kommunikation u. Kooperationen



3.2. Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.

Die Umstellung auf eine Prozessorganisation geht mit einer Verantwortungsübernahme durch diejenigen Mitarbeiter*innen einher, die die jeweilige Arbeit ausführen. Zur Eindeutigkeit und Klarheit hat es sich bewährt, für jeden Schlüsselprozess eine Gesamtverantwortung an eine Person zu übergeben, selbst dann, wenn innerhalb eines Prozesses mehrere Personen tätig sind bzw. wenn der Prozess von einem Team durchgeführt wird. Es ist aber auch möglich, mehrere Personen als Teilverantwortliche zu benennen, wenn das im besonderen Fall sinnvoll erscheint. Durch die Festlegung der Prozessverantwortung wird darüber hinaus sichergestellt, dass die Funktionalität der Prozesse kontinuierlich überprüft und die Prozesse ggf. angepasst oder weiter optimiert werden.

3.3. Die Schnittstellen innerhalb und zwischen den zentralen Prozessen sind definiert.

Schnittstellen sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie Pädagogik, Verwaltung und Küche, wo mehrere Gruppen der Organisation zusammentreffen oder wo Kontakt zu externen Dienstleistern (beispielsweise einer Druckerei oder einem Fahrdienst) besteht. Eine interne Schnittstelle wäre zum Beispiel der Informationsaustausch zwischen Gruppenleitung und Küche, wenn es um die spezielle Nahrungszubereitung aufgrund von Allergien geht. Eine externe Schnittstelle könnte bspw. zu einem Taxi-Unternehmen bestehen, das die Kinder mit Behinderung in den Hort bringt.

An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

Schnittstellen gibt es sowohl innerhalb der Prozesse als auch zwischen den zentralen Prozessen (vgl. die Grafik auf Seite 6). Prozesse sind in der Regel Funktionsstellen übergreifend, das heißt es sind nahezu immer verschiedene Personen mit unterschiedlichen Aufgaben im Rahmen der Prozesse beschäftigt. Die Stellen, an denen Arbeit von der einen Hand in die nächste wandert, sind besonders sensibel und fehleranfällig. Daher ist diesen Schnittstellen im Rahmen eines Qualitätsmanagements besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Vor allem Schnittstellen zu externen Dienstleistern sind fehleranfällig, weil man mit dem eigenen Qualitätsmanagement nur Zugriff auf die Bedingungen der eigenen Organisation hat und nur sehr vermittelt auf die Arbeit der Externen.

An den Schnittstellen innerhalb und zwischen den Prozessen muss geklärt sein:

1. **Was** (Information, Teilergebnis etc.) wird **wann** (Datum, Prozesszeitpunkt etc.), **in welcher Form** (persönlich, schriftlich, mündlich, elektronisch, mit welchem Formblatt etc.), **in welcher Qualität** (Qualitätsstandards, Messkriterien etc.) an **wen** (interner Kunde, externer Dienstleister etc.) übergeben?
2. Wie ist das Ergebnis des vorherigen Prozessschrittes weiter zu verarbeiten?
3. Wie wird das weiterverarbeitete Produkt an den nächsten Kooperationspartner oder an die Endabnehmerin weitergegeben? (Siehe hierzu wieder 1.)

3.4. Ein Zusammenhang der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen dieses Bereichs mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ist ausgewiesen.

Mit dieser Anforderung wird die Organisation aufgefordert darzulegen, wie die organisationsspezifische Prozessorientierung zur Erreichung der übergeordneten Ziele der Kindertagesstätte beiträgt. Warum werden welche Schlüsselprozesse festgelegt? In welchem Zusammenhang stehen die Schlüsselprozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit seiner Definition gelungenen Lernens? Was haben die zentralen Prozesse mit der Identität, dem Auftrag, der konzeptionellen Ausrichtung, den allgemeinen Zielen, den Werten etc. der Kindertagesstätte zu tun?

3.5. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der Lernerorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.