



QB 3 Qualitätswerkzeug Definition von Schlüsselprozessen

LQK / Juli 2022

1. Die Grundidee der Prozessoptimierung

Die Grundidee der Definition von Schlüsselprozessen besteht darin, die zu leistende komplexe Arbeit durch Zerlegung in Teilschritte in eine sachlogische Reihenfolge zu bringen, um auf diese Weise einen optimalen Ablaufprozess zu gewährleisten.

Um die organisationsspezifischen Schlüsselprozesse herauszufinden, kann man fragen: Welche Prozesse müssen sorgfältig beschrieben und definiert sein, damit allen Beteiligten deutlich ist, wofür sie zuständig und verantwortlich sind, und damit die zusammenhängenden Abläufe in der Kindertagesstätte reibungslos funktionieren?

Hilfreich für die Erstellung der Schlüsselprozesse ist es, zunächst alle Abläufe und notwendigen Schritte aufzuschreiben und in eine (sach-)logische Reihenfolge zu bringen. Hierbei ist es auch notwendig, Zeitspannen zu definieren (und auch Pufferzeiten zu berücksichtigen). So werden neben dem konkreten Ablauf auch die Schnittstellen innerhalb des Prozesses deutlich. Die Definition und klare Benennung der Schnittstellen ist besonders wichtig, weil hier unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinandertreffen.

Durch diese Aufschlüsselung eines Prozesses werden die erforderlichen Arbeitsschritte transparent. Danach können Einzeltätigkeiten, Verfahrensfragen und Vorgehensweisen geklärt werden.

Was eine Kita als ihre organisationsspezifischen Schlüsselprozesse definiert, ist – zum Beispiel je nach konzeptionellem Schwerpunkt – unterschiedlich. Deshalb ist die Darlegung eines Zusammenhangs der eigenen Schlüsselprozesse mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens auch eine Anforderung von LQK. Dafür kann für jeden einzelnen Prozess beispielsweise das Zielkreuz (siehe Pkt.2) verwendet werden, das für die Arbeit an einem konkreten Prozess auf eine Pinwand übertragen wird. Der Sinn des Zielkreuzes ist es, in einer Gruppe zu den genannten Fragen zunächst frei zu assoziieren, um anschließend die gesammelten Ideen zu gemeinsamen Antworten auf die Fragen zusammenzufassen.

2. Zielklärung

Bevor ein Schlüsselprozess definiert wird, sollte geklärt werden, welche Ziele mit dem Prozess verfolgt werden. Dafür hat sich die Methode des Zielkreuzes bewährt, mit dem Ziele aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und formuliert werden können.

Die Aspekte des Zielkreuzes im Einzelnen:

1. Zielklärung:

- *Ergebnis/Endprodukt:* Welches konkrete Ergebnis soll am Ende herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?
- *Sinn/Zweck:* Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?
- *Kunde/Zielgruppe:* Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist Auftraggeber?
- *Erfolgs-/Qualitätskriterien:* Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?

Beispiel eines Zielkreuzes zur Begründung des Prozesses »Personalauswahl und Personaleinsatz in der Kindertagesstätte«:

<p><i>Ergebnis/Endprodukt:</i> Was soll am Ende als Ergebnis konkret herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der eindeutig, vollständig und personell verantwortlich definierte Prozess für die Auswahl und den Einsatz von Mitarbeiter*innen 	<p><i>Sinn/Zweck:</i> Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • passende Auswahl neuer Mitarbeiter*innen • Klärung der Rollen und Zuständigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden • angemessene und gerechte Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeiter*innen
<p><i>Kunde/Zielgruppe:</i> Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist Auftraggeber?</p> <ul style="list-style-type: none"> • für die Mitarbeiter*innen, um deren Motivation durch eine gute Passung von Kompetenzen und Aufgaben zu stärken • für die Kinder und deren Eltern bzw. Erziehungsberechtigten, die von geklärten Rollen und Zuständigkeiten und einer guten Aufgabenteilung profitieren 	<p><i>Erfolgs-/Qualitätskriterien:</i> Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Kriterien, nach denen Personal ausgewählt und eingesetzt wird, sind klar • die Rollen und Zuständigkeiten sind festgelegt • alle in der Kita anfallenden Aufgaben sind angemessen und gerecht verteilt

3. Die Definition von Schlüsselprozessen

Ein Prozess setzt sich aus unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Aufgaben zusammen. Die einzelnen Aufgaben bestehen wiederum aus unterschiedlichen Tätigkeiten, die zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe nötig sind.

Sinnvollerweise werden die Definition und der Aufbau eines Prozesses von den Personen angefertigt, die mit dem Ablauf des zu beschreibenden Prozesses vertraut sind. Dies ist nutzbringend, weil diese Personen über die erforderliche Fachkompetenz verfügen, um eine korrekte und vollständige Prozessbeschreibung anfertigen zu können. Dieses Vorgehen birgt aber auch Probleme, da gerade für erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ihrer Routine heraus die einzelnen Arbeitsabläufe als selbstverständlich erscheinen. In der Folge kann es dann passieren, dass nicht alle Teilschritte im Prozess dargestellt werden und dass der Prozess von anderen Mitarbeitenden, die mit den jeweiligen Arbeitsabläufen nicht direkt vertraut sind, nicht fehlerfrei und mit einem befriedigenden Endergebnis umgesetzt werden kann. Deshalb ist es sinnvoll, den Prozessablauf einem Probedurchlauf durch Dritte zu unterziehen. Aber auch ein anfänglich als vollständig betrachteter Prozess wird im Laufe der Zeit weiteren Anpassungen und Veränderungen unterliegen.

Für eine vollständige Definition eines Prozesses sind folgende Teilschritte zu erledigen:

1. Die Gesamtverantwortung für den Prozess festlegen.
2. Den gesamten Prozess in einzelne Aufgaben gliedern.
3. Die Aufgaben in einer zeitlichen Reihenfolge ordnen, dabei Aufgaben unterscheiden, die parallel erarbeitet werden können/müssen, und solche, die nacheinander bearbeitet werden müssen.
4. Schnittstellen zwischen den Aufgaben klären und die Qualität der zu übergebenden (Teil-)Ergebnisse festlegen.
5. Die Aufgaben in einzelne Tätigkeiten untergliedern.
6. Prüfen, ob bestimmte Aufgaben von externen Dienstleistern übernommen werden können/müssen.
7. Personelle Zuständigkeit und Verantwortung für die einzelnen Aufgaben festlegen.
8. Zeitbudget für die einzelnen Aufgaben und für den Prozess insgesamt bestimmen. Zeitpuffer einplanen.
9. Bei komplexen Prozessen ggf. Meilensteine mit Zwischenprüfungen festlegen.
10. Qualitätskontrolle des Endergebnisses durchführen.

Das Endergebnis eines definierten Prozesses ist quasi eine Gebrauchsanweisung zur vollständigen Aufgabenerledigung, die von neuen Mitarbeiter*innen ohne Nachfragen benutzt werden kann.

Diese Handlungsanweisung kann in einem Flussdiagramm (vgl. auch die Beispiele in Kap. 4) oder in einer Tabelle ausgeführt werden.

Schema für eine Prozessdokumentation in Tabellenform:

Gesamtprozessverantwortung:.....

Prozessschritt	Zeit	Aufgabe	(Einzel-) Tätigkeiten	Verantw. Mitarb.	sonstige Beteiligte	Unterlagen	Schnittstellen intern/extern	Qualitätskriterien
1								
2a								
2b								
3								

Die im Prozess verwendeten Unterlagen sollten in einem Organisationshandbuch (elektronisch oder in Papierform) gesammelt und dokumentiert werden. Sinnvollerweise werden die Dokumente mit einer Kennung versehen, der die Zugehörigkeit zum entsprechenden Teilschritt des entsprechenden Prozesses und die Aktualität des Dokumentes zu entnehmen ist, z.B.: FLY/Druck/07.22

FLY = Zentraler Prozess Erstellung eines Flyers zur Darstellung der Kita

Druck = Teilschritt Kontakt zur Druckerei

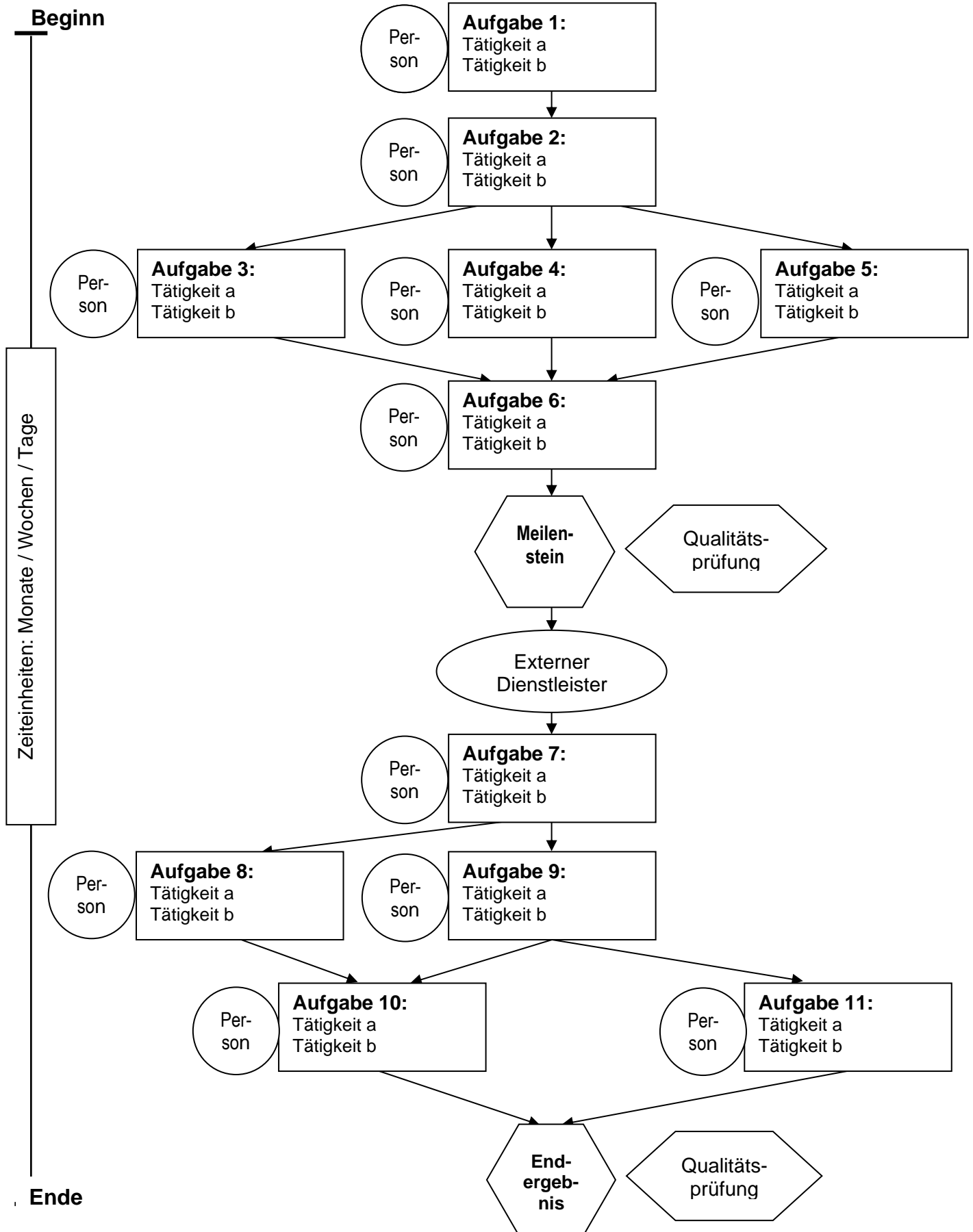
07/22 = zuletzt aktualisiert im Juli 2022

Die dazu gehörige Eintragung im Organisationshandbuch könnte z.B. lauten:

Druck des Kita-flyers		Kennung: FLY/Druck/07.22
Druckerei:	Print, Adresse, Telefon, Fax, E-Mail	
Kontaktperson:	Elisabeth Rota	
Erreichbarkeit:	montags bis freitags 9:00 bis 18:00 Uhr (mittwochs nur bis 16:00)	
Beachten:	<ul style="list-style-type: none"> • Druckvorlage im Format XYZ abgeben • Andruck kontrollieren • Print braucht 5 Wochen für den Druck 	
zuletzt aktualisiert am 05. Juli 2022		

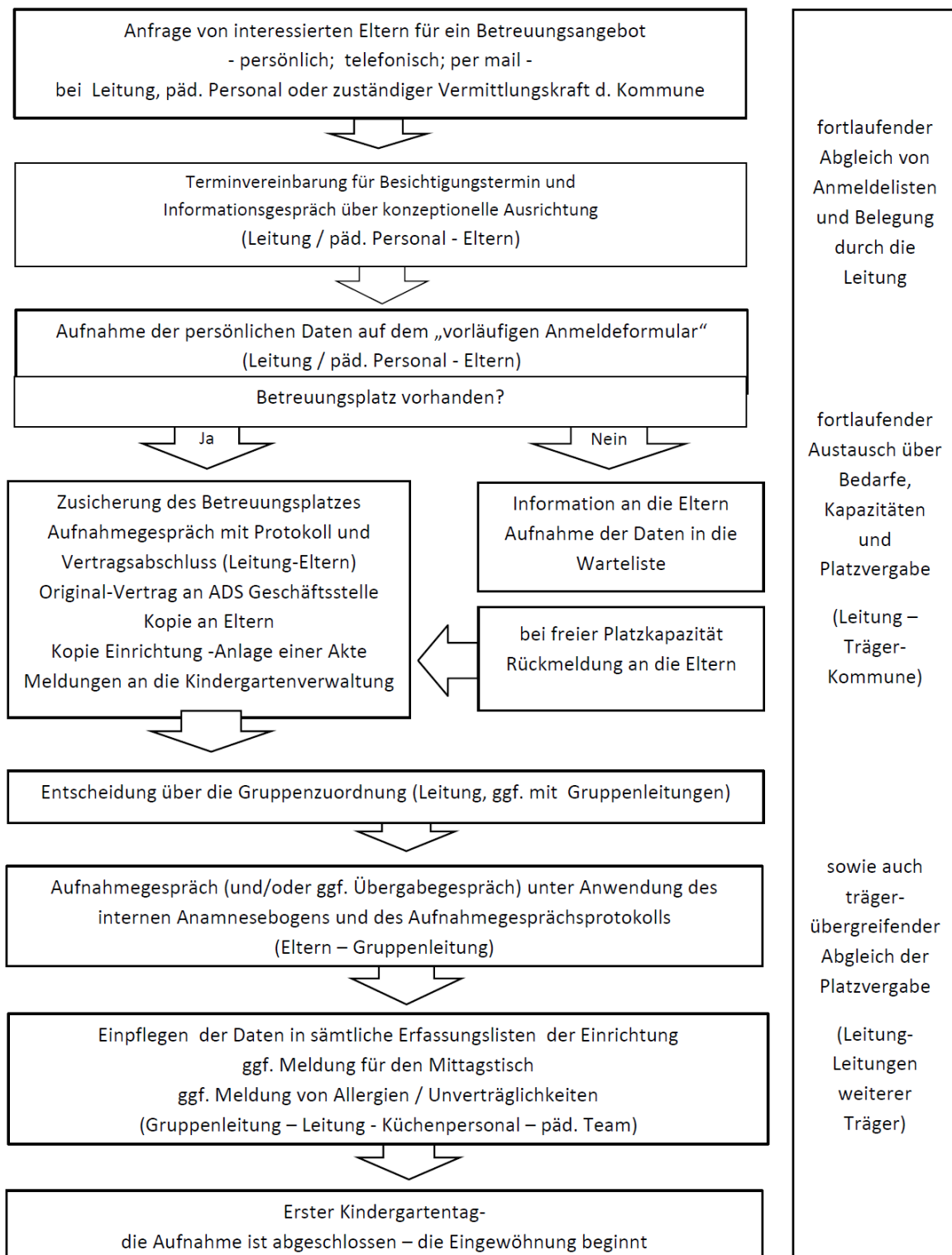
Schema für eine Prozessdokumentation in einem Flussdiagramm:

Gesamtverantwortung:.....



4. Beispiele aus der Praxis

Schaubild 1: Aufnahmeprozess



Quelle: ADS Qualitätsverbund Schleswig-Flensburg II

Legende: MA = Mitarbeiter/in; N-MA = neue/r Mitarbeiter/in; B-MA = Bezugsmitarbeiter/in; L = Leitung; E = Eltern; K = Kinder;
V = Verantwortlich; D = Durchführende; I = Information an ...

Zeitphase	Prozessschritt	V	D	I	Dokumente / Hilfsmittel	Qualitätsstandards
Monat vor Übergang	Terminierung	GL	GL	E, K, GS	Gruppenbuch	Austausch über das Kind zwischen GL alt und neu
Monat vor Übergang	Vorbereitung des Übergangsgesprächs	GL alt, GL neu	GL alt, GL neu	L	Entwicklungsdokumentation / Akte des Kindes	Siehe oben
Monat vor dem Übergang	Übergangsgespräch	GL alt,	GL alt, E	L	Entwicklungsdokumentation, Protokolle	Ausführliche Informationen an die Eltern
Monat vor Übergang	Kurzbesuche des Kindes in der neuen Gruppe	GL alt	GL neu	L		Freundliches Annehmen des Kindes in der neuen Gruppe
1 Tag vor dem Übergang	Einrichten Garderobenplatz, Eigentumsfächer, Waschraum, Willkommensschild,	GL neu	GL neu			Eingehen auf Äußerungen des Kindes
Tag des Übergangs	Ritual Gruppenwechsel	GL alt, GL neu	GL alt, GL neu		Portfolio	Sichere Bindung und Integration in die neue Gruppe
Tag des Übergangs	Übergangsfoto (nur List)	GL alt, GL neu	GL neu		Portfolio	
DB nach Übergang	Reflexion des Übergangs	GL neu	GL neu		Protokoll DB	
Täglich bis Prozessabschluss	Rückmeldung an die Eltern	GL neu	GL neu			Aufnehmen und Beantworten von Fragen der Eltern

Quelle: ADS Verbund Kreis Nordfriesland II