

■ Hausarbeit
zum II / 5 des Moduls
Positionierung der Einrichtung am Markt
Herr Englert

Bildungs- und Sozialmanagement (BiSo)
538312

**Wie stellt sich die Umsetzung des PRE-
pBK® im Jahr 2030 dar?**

**Zukunftsdarstellung eines möglichen
Best- und Worst-Case-Szenarios mithilfe
der Szenario-Technik**

Abgabedatum:
07.08.2020

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 2. Methodik: Szenario Technik Phase 1-3..... | 2 |
| 2.1 Szenario-Technik Phase 1: Szenario vorbereiten..... | 3 |
| 2.2 Szenariotechnik Phase 2: Szenariofeld –Analyse..... | 4 |
| 2.3 Szenariotechnik Phase 3: Szenariotechnik: Szenario-Prognostik..... | 6 |
| 2.4 Szenariotechnik Phase 4: Szenariotechnik: Szenario-Bildung..... | 7 |
| 2.4.1 Darstellung eines möglichen Best-Case-Szenarios..... | 7 |
| 2.4.2 Darstellung eines möglichen Worts-Case-Szenarios..... | 8 |
| 2.5 Szenariotechnik Phase 5: Szenariotechnik: Szenario-Transfer..... | 9 |
| 3. Fazit..... | 9 |
| | |
| Literaturverzeichnis..... | 11 |

Anhang

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Concept Map der Einflussfaktoren..... | 12 |
| Abbildung 2: Wirkungsanalyse..... | 13 |
| Abbildung 3: Maßnahmeplan..... | 14 |
| | |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 15 |
| Schriftliche Versicherung..... | 16 |
| Einverständniserklärung zur Speicherung bei Plagiatsprüfung..... | 17 |

1. Einleitung

Die Aufgabe zur Qualitätsentwicklung in Kitas begründet sich auf den gesetzlichen Anforderungen aus SGB VIII: §22, §22a sowie §79 und §79a, dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung (Gute-Kita-Gesetz), sowie den Bildungsplänen und spezifischen Gesetzen des jeweiligen Bundeslandes. Qualitätsmanagement mit seinen Bereichen der Qualitätsentwicklung und Sicherung ist ein selbstverständlich gefordertes Professionalisierungsinstrument. Es zielt auf eine Feststellung, Überprüfung, Sicherung und Weiterentwicklung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität entsprechend des Leitbildes und der Konzeption sowie der Bedingungen des Trägers ab. Für diese, von Bund und Land geforderte Qualitätsentwicklung in Kitas, sind vielfältige Qualitätsmanagementsysteme wie z.B. das KTK Gütesiegel, PädQUIS oder LQK in Deutschland vorhanden.

Gegenstand der Betrachtung dieser Arbeit ist das PRE-pBK®. Ein im Jahr 2014, patentiertes trägerspezifisches Bildungs- und Qualitätskonzept, entwickelt von Frau Becker-Oberender, Leitung des Instituts für Bildung und Entwicklung (IBE), Standort Gieleroth. Es orientiert sich u.a. an Inhalten der Familie der DIN EN ISO 9000ff, dem Total Quality Management (TQM), der lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) und dem Kronberger Kreis. Die Buchstaben PRE-pBK® stehen für **pro**-aktives, **resilientes**, **energievolles** und **potenzialorientiertes** (Weiter-) **Bildungs- und Qualitäts-Konzept** und zielen auf wichtige tragende Äste der Konzept Philosophie des PRE-pBK® ab. „Das PRE-pBK® stellt individuelles, zeitnahes und arbeitsplatznahes Lernen in den Vordergrund und etabliert eine Lernkultur des lebenslangen Lernens“ (Becker-Oberender (o.J.))

Das PRE-pBK® versteht sich als mehr als ein reines Qualitätsmanagementsystem. Es versteht sich als Bildungs-Konzept, das Qualität als Ergebnis entfaltet, mit dem Kindertagesstätten ihre gesamte Kita modern, zu einem Gesamtkontext zusammengefasst, praxistauglich managen können. (vgl. ebd.). Dabei hat es den Anspruch PRE: voran; vorzeitig zu agieren und Träger, Leitungen aber auch jede einzelne Fachkraft an der Entwicklung ihrer Qualität in größtmöglichem partizipativen Maße zu beteiligen. Dafür ist das PRE-pBK® u.a. in einem Bausteinsystem aufgebaut. Baustein eins beinhaltet die Auseinandersetzung mit dem Leitbild, Bedingungen des Trägers, Bedingungen und Gesetzen von Bund und Ländern, der Konzeption der Kita. Dieser Baustein zielt auf eine Analyse des IST- und SOLL-Zustandes sowie auf die

Entwicklung von Zielen, Selbstverständnis, der Qualitätspolitik sowie die Entwicklung bzw. Neugestaltung und Überarbeitung des Leitbildes und Konzeption, ab.

Schwerpunkt des Bausteines zwei ist die Erstellung von Schlüsselprozessen zu den einzelnen Kernprozessen der Kita. Diese werden sowohl von Leitung wie auch von jeder einzelnen Fachkraft des Teams vor dem Hintergrund eines auf die Kita zugeschnittenen Rahmens und bedarfsorientierter Begleitung des IBE Teams, incl. digitaler, lernerorientierter Schulungen, erstellt.

Die Kita-Teams verschriftlichen ihre Regelungen und Handlungsschritte. Damit sichern sie ihre Qualität, schaffen Orientierung, Klarheit und Transparenz. In Baustein zwei geht es darüber hinaus um die Verschriftlichung des Handbuches welche als Teilabschnitte u.a. die Ausformulierung der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele, zum Teamverständnis, des gesetzlichen Auftrages aber auch alle vorhandenen Schlüsselprozesse und zugehörige Dokumente beinhaltet. Das PRE-pBK® zielt in allen Umsetzungen auf seine benannten Äste ab: Teams die proaktiv statt reaktiv, Resilient, in der Überprüfung ihres eigene Energielevels energievoll und im Rahmen ihrer, sowie der Potenziale von Rahmenbedingungen und Umwelt, potenzialorientiert handeln. Im dritten Baustein, dem Follow UP, bildet die Weiterentwicklung des gesamten Teams und seiner Prozesse, durch Evaluation, Reflektion, Audit und Re-Zertifizierung, die Basis.

Im Verlauf der drei Bausteine erhalten sowohl Träger als auch Leitungen und die einzelnen Teams, individuell ausgestaltet auf deren IST-und Soll-Zustand, deren Bedürfnisse und pädagogischen und strukturellen Weiterbildungsbedarf, Schulungen, bei denen die Leitung des IBE als kontinuierlich, den Gesamtprozess begleitende, Fachberatung agiert.

Betrachtet werden soll in dieser Arbeit die *Umsetzung des PRE-pBK®* im Jahr 2030 in Form von Extremszenarien: Best-Case-Szenario und Worst-Case-Szenario. Diese Szenarien entwickeln sich im Laufe der Arbeit durch die Analyse und Auswertung der fünf Phasen der Szenario Technik. Dafür werden Einflussfaktoren und deren Wirkung herausgestellt und analysiere. Ziel hierbei ist es mithilfe der Methode neben der Darstellung möglicher Szenarien einen Maßnahmeplan zu entwickeln der versucht auf die dargestellten Risiken des Worts-Case verringernd einzuwirken um Maßnahmen für eine Strategie in Richtung Best-Case als Handlungsleitlinien zu entwickeln. Somit genau darzustellen welcher Akteur, in welchem Zeitrahmen, welche Maßnahme umsetzen muss um die Umsetzung des PRE-pBK® so erfolgreich wie möglich bis zum Jahr 2030 zu gestalten, weiterzuentwickeln oder im Ist-Stand der Qualität zu erhalten.

2. Methodik: Szenario Technik Phase 1-3

Unter einem Szenario wird ein „plausibel ausformuliertes, hypothetisches Zukunftsbild eines abgegrenzten Problemfeldes, das alternative Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt und der Entscheidungsvorbereitung dient“ (Wilms (2006) S. 7) verstanden. Es wird eine Art „Denken auf Vorrat“ angestrebt, um Mithilfe von Ableitungen Aussagen, Modellen und Bildern zukünftige Entwicklungen und Veränderungen darzustellen und Maßnahmen für deren Nutzen abzuleiten. Die Technik leitet sich an der Erkenntnis, dass Zukunft nicht genau prognostizierbar ist, das Zusammenspiel verschiedener Faktoren und Komponenten mögliche Zukunftsbilder aber erahnen lassen (vgl. Albers (2001) S 17, 21).

Die Szenariotechnik baut sich in unterschiedlichen Phasen auf. Hier wird ein 5 Phasen-Modell genutzt. In der ersten Phase geht es um die neutrale Darstellung der Problematik, die sachliche, zeitliche sowie räumliche Eingrenzung, Beschreibung des Ist-Standes. Die zweite Phase baut auf der Identifikation der Einflussfaktoren sowie einer neutralen Bewertung dieser und der Darstellung der Schlüsselfaktoren auf. Phase drei gestaltet mithilfe einer Szenario-Prognostik überbegriffsartig Extremszenarien aus. In Phase vier werden diese aufgegriffen und zukunftsbildend zu Worst- und Bestcase-Szenarien zusammengebracht und ausformuliert. Phase fünf formuliert Zukunftsthemen aus, stellt Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten für die strategische Lenkung vom Worst- zum Bestcase-Szenario. (vgl. ebd. S 7 / vgl. Englert (2020) S.29)

2.1 Szenario-Technik Phase 1: Szenario vorbereiten

Es geht hier um die Analyse der Umsetzung des Bildungs- und Qualitätskonzept PRE-pBK®. Der Zeithorizont umfasst 10 Jahre, betrachtet somit das Jahr 2030. Betrachtet werden sollen die Umsetzungsschwerpunkte im jetzigen Ist-Stand mit den Einflussfaktoren der Zukunft. Um darzustellen, wie die Einflussfaktoren mögliche positive bzw. negative Effekte auf die Umsetzung des Konzeptes erzielen können.

Zum derzeitigen IST-Stand betreut das PRE-pBK® elf Kindertagesstätten (Kita(s)) des Westerwaldkreises davon neun zugehörig zur Verbandsgemeinde (VG) Hachenburg, sowie jeweils eine Kita zugehörig zur VG Bad Marienberg und VG Westerburg. Die kontinuierliche Betreuung und Schulung der Kitas im Qualitätsprozess wird von der Institutsleitung gewährleistet, für die digitale Betreuung der Kitas ist zusätzlich eine pädagogische Mitarbeiterin eingesetzt. Das IBE hat das Ziel, PRE zu handeln und

somit die Kitas auf dem aktuellsten pädagogischen, wissenschaftlichen und gesetzlichen Stand zu betreuen. Ein weiterer Schwerpunkt in der Zielsetzung des Konzeptes ist es, knackpunktorientiert zu handeln, die Kitas und deren Leitungen und Fachkräfte dort abzuholen wo sie stehen und durch die inkludierte Weiterbildung im Rahmen der Schulungen das gesamte Team auf einen gemeinsamen Nenner zur Basis der Trägerziele zu bringen. Dies erfordert eine sehr partizipativ gestaltete Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Kitas und den Mitarbeitenden des IBE sowie eine stark auf den individuellen Bedarf der Kita abgestimmte Begleitung. Diese sehr enge und kontinuierlich gestaltete Betreuung der Kitas erfordert sehr viel Zeit, eine strukturierte Arbeitsplanung und Vorgehensweise, das Bringen von Vorleistungen sowie eine feinmaschige Abstimmungen im IBE Team. Die Herausforderung ist, die vorherrschende Qualität, mit den, dem Kunden vertrauten Standards, auch dann im gleichen Niveau zu halten, wenn die Kapazität der zu betreuenden Kitas, somit die Anfrage des PRE-pBK® auf dem Markt, steigt. Gleichzeitig besteht die Aufgabe sich auf dem Markt neben anderen, schon länger bestehenden und bekannteren Qualitätsmanagementsystemen (QMS), zu beweisen. Welche Anforderungen in der Zukunft an QMS gestellt werden lässt sich nur erahnen. Abgelesen am Trend kann man jedoch festhalten, dass Systeme der Zukunft eine nahe Betreuung der Träger, Leitungen und Fachkräfte ermöglichen müssen, gewährleistet werden muss, das alle Gesetze und Bedingungen von Bund und Ländern dabei beachtet werden. Mittel und langfristig werden diese QMS am Markt von Bedeutung sein, die dem individuellen Bedarf der ganz unterschiedlichen Kitas gerecht werden können. Dazu bedarf es einer engen Orientierung am Kunden, hier Träger, Leitungen und Kitateam, um das QMS auf deren Bedürfnisse aber auch auf die Bedürfnisse derer Kunden, hier besonders Kinder und Eltern, abzustimmen. Aus Beobachtungen und Rückmeldungen der Praxis mit Kunden von QMS weiß man, dass diese nicht immer (direkt) den Sinn und Zweck der Anstrengung und Vorteile eines Qualitätsentwicklung (QE) anerkennen.

Oft liegt der Fokus hier auf einer negativen Betrachtung in Verbindung mit dem hohen Arbeitsaufwand, auf Ängsten, dass die QE-Dokumentation die Zeit am Kind schwinden lässt, auf Sorgen, mit den QM Anforderungen sowie der Art und Weise von neuen Vorgehensweisen nicht zurechtzukommen. Die Gesetze von Bund und Ländern, besonders das Inkrafttreten des Gute-Kita-Gesetz (Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung) fordern sehr deutlich, das für moderne Arbeit in Kindertagesstätten eine Qualitätsentwicklung, Sicherung,

Überprüfung und Weiterentwicklung und eine Ausgestaltung von fairen Standards für die Gewährleistung gleicher Chancen für alle Kinder wesentlich sind.

2.2 Szenariotechnik Phase 2: Szenariofeld –Analyse

In Phase zwei werden die Einflussfaktoren auf die Umsetzung des PRE-pBK® analysiert. Dafür wurde eine Concept-Map erstellt, auf der die Einflussfaktoren dargestellt sind. (Anhang Abb.1 S. 12). Die Verbindungen stellen dar, welche Einflussfaktoren andere Faktoren beeinflussen bzw. von diesen beeinflusst werden. Im folgenden Schritt werden die sechs Einflussfaktoren benannt und genauer dargestellt, was unter diesen genau zu verstehen ist. *1. Einflussfaktor: Finanzierung von Qualitätsmanagement in Kitas vom Bund und den Ländern.* Für die Umsetzung einer Qualitätsentwicklung und Sicherung im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems für Kitas muss eine Finanzierung sichergestellt werden. Die Art und Weise der Finanzierung hat somit einen Einfluss auf die Umsetzung des PRE-pBK®. *2. Einflussfaktor: Gesetzeslage und Anforderungen zu QM in Kitas (Politik und Gesetzgebung).* Auch veränderte Gesetze oder generell veränderte Anforderungen auf das Feld des Qualitätsmanagement in Kitas haben Einfluss. *3. Einflussfaktor: Haltung der Beteiligten (Kitas / Träger/ Leitungen /Fachkräfte).* Hier ist der Einflussbereich des Kunden gemeint. Die Umsetzung des PRE-pBK® ist abhängig von der Haltung und Beteiligung seiner Kunden: Der Träger, Leitungen und Fachkräfte der zu betreuenden Kitas. *Einflussfaktor 4: Qualität der Begleitung der Kitas durch das IBE.* Hier ist die quantitative und qualitative Art und Weise der Begleitung, gestaltet durch die Leitung und die Mitarbeitenden des IBE Gieleroth zu verstehen. *Einflussfaktor 5: Kundenzufriedenheit.* Die Zufriedenheit des Kunden beeinflusst die Akzeptanz bezogen auf QM und somit die Mitarbeit und die Haltung der Kunden im PRE-pBK®. *6. Einflussfaktor: Qualitätsfähigkeit der Wettbewerber.* Unter Mitbewerben sind hier andere QMS zu verstehen, die die Umsetzung des PRE-pBK® beeinflussen können. Die genannten Einflussfaktoren stehen nicht unabhängig nebeneinander. Sie beeinflussen einander. Für den nächsten Schritt, der Gewichtung und Bewertung der Einflussfaktoren wurde eine Wirkungsanalyse (auch Vernetzungsmatrix) durchgeführt, die versucht, diese Zusammenhänge sichtbar zu machen. Dazu werden die Einflussfaktoren in Spalten und Zeilen einer Tabelle (Matrix) übertragen und mit Punkten bewertet. Dabei stellt die Matrix dar ob keine Beeinflussung (Kennziffer 0), eine schwache oder indirekte Beeinflussung (1), oder eine starke Beeinflussung (2) der einzelnen Einflussfaktoren zueinander stattfindet. Die Summe der Spalten

nebeneinander gibt die "Aktivsumme" und somit an, wie stark ein Bereich einen anderen beeinflusst. Die Summe der Zeilen untereinander gibt die Passivsumme an, somit, wie stark ein Bereich durch andere beeinflusst wird. Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse können auf Abb. 2 (S.13) abgelesen werden.

2.3 Phase 3 Szenariotechnik: Szenario-Prognostik

Im weiteren Verlauf wird der Ist-Stand der einzelnen Schlüsselfaktoren einzeln kurz beleuchtet. (Schlüsselfaktor (SF) 1): Die Finanzierung von QM in Kitas kann entweder ansteigen, somit haben Kitas mehr Gelder für die Entwicklung und Sicherstellung ihrer Qualität. Auf der anderen Seite können vorhandene Gelder gekürzt bzw. Haushalte mit anderen Schwerpunkten geplant werden und die Finanzierung somit mehr vom jeweiligen Träger getragen werden muss.

Die Gesetzeslage zu QM in Kitas (SF 2) hat mit dem in Kraft treten des Gute-Kita-Gesetzes verbunden mit Gesetzesänderungen im SGB VIII einen Aufschwung in der Qualitätsdiskussion ergeben. In der Zukunft könnten weitere Gesetze zu QM in Kitas folgen, Gesetze verschärft werden, sich damit ein Wachstum in diesem Bereich entwickeln. Andererseits, ein Rückgang der Betrachtung von QM in Kitas, ein Einfrieren der Politik für dieses Feld, stattfinden. Die Haltung der Kitas mit ihren Trägern, Leitungen und Fachkräfte, deren Mitarbeit, Akzeptanz für QM in Kitas und Motivation (SF 3) am Konzept partizipativ mitzuwirken ist auf einem relativ hohen Stand. Es kann beobachtet werden, dass diese Akzeptanz und Motivation der Leitungen und Fachkräfte mit dem Wissenstand zu QM, den einzelnen Schulungen und das Wachsen innerhalb der Bausteine steigt. Allerdings lässt sich diese Akzeptanz und Motivation nicht bei jeder einzelnen Fachkraft erkennen. Ein QM-System zu etablieren bedarf Zeit, Motivation, Sinn und Haltung. Durch diesen Einflussfaktor kann es sowohl zu einer Steigung der Akzeptanz aber auch zu einer Erhöhung der Ablehnung durch die Kitas kommen. Auch die Qualität der Begleitung der Kitas (SF 4) ist auf einem sowohl pädagogischen, als auch wissenschaftlichen qualitativen IST-Stand. Die Qualität ist allerdings sehr Referent*innenabhängig und kann vom Kunden entweder als gut und erfolgreich oder im Rahmen schlechter Qualität erfolglos empfunden werden. Die Kundenzufriedenheit (SF 5) ist einer der größten Einflussfaktoren. Der Kunde entscheidet, wie er mit dem Konzept weiter arbeiten möchte, der Träger entscheidet welche Gelder er für diese Arbeit zur Verfügung stellt.

Der Faktor der Kundenzufriedenheit hat zufriedene oder unzufriedene Kunden zum Ergebnis.

Die Qualitätsfähigkeit der Wettbewerber (SF 6) kann hoch oder niedrig sein. Kunden können durch die Qualität der Wettbewerber entweder dazu motiviert werden diese und deren Konzept zu wählen, oder, bei geringerer Qualität, durch die hohen Standards des PRE-pBK® angesprochen werden.

2.4 Phase 4 Szenariotechnik: Szenario-Bildung

Im folgenden Absatz geht es um die Darstellung eines möglichen negativen Szenarios indem einzelne Einflussfaktoren mithilfe der Methodik des Story-Telling kreativ und zukunftsphilosophierend dargestellt bzw. mit anderen Faktoren in Verbindung gesetzt werden.

2.4.1 Darstellung eines möglichen Best-Case-Szenarios

Im Jahr 2030 besteht weiterhin ein großer Schwerpunkt der Unterstützung der Politik auf dem Bereich der Qualitätsentwicklung und Sicherung in Kindertagesstätten. Es gelten weiterhin die Gesetze und Anforderungen / Empfehlungen aus SGB VIII, dem Gute-Kita-Gesetz, den Bildungsempfehlung des Landes (...), es sind weitere, detaillierte Gesetze für die Darstellung von QM in Kitas, (u.a. mit geforderten bundesflächendeckende Mindeststandards und Forderungen einer partizipativen Beteiligung der Fachkräfte in QMS) in Kraft getreten.)

Bund und Länder haben für die QM in Kitas ein neues Finanzierungsprojekt gegründet, die Träger erhalten damit eine große finanzielle Unterstützung für den Ausbau des QMS in ihrer Kita. Die Haltung, Akzeptanz, Mitarbeit und Sinnhaftigkeit von QM in Kitas ist bei den Interessengruppen Träger, Leitung, Fachkräfte, Teams groß. Die Träger möchten die Qualität all ihre Kitas überprüfen, auf Leitbild, Konzeption und Ziele abstimmen, entwickeln, sicherstellen und kontinuierlich in Begleitung durch ein QMS unterstützen. Die Leitungen halten ihr Team am Ball, sind motivierend und strukturierend, agieren als Bildungs-Qualitätsbeauftragte, als Vorbild und managen mit dem PRE-pBK® ihre gesamte Kita. Die entstandene Multiprofessionalität in Kita Teams wirkt sich produktiv auf die Umsetzung des PRE-pBK® aus, die Fachkräfte leben das Konzept im Alltag und unterstützen sich gegenseitig.

Alle Kitas der VG Hachenburg sind im Rahmen des PRE-pBK® zertifiziert. Die Konzept-Starterkitas sind mehrfach Re-Zertifiziert. Die Begleitung des IBE der Kitas ab der ersten Re-Zertifizierung läuft nur noch im Rahmen des Audit und der nächsten

Re-Zertifizierung. Die Anzahl der am PRE-pBK® teilnehmenden Kitas hat sich verdoppelt. Im Institut arbeiten neben der Institutsleitung weitere Referent*innen sowie päd. Mitarbeiter*innen für die Umsetzung des Konzeptes. Die Begleitung durch das IBE gestaltet sich im Rahmen hoher Qualität, der angedachte Wechsel der Konzeptleitung stellt sich erfolgreich dar, die konzepttreue wird durch weitere Institutsmitarbeiter*innen gefestigt. Es besteht eine hohe Kundenzufriedenheit, das Konzept ist auf den Kunden abgestimmt, es greift bei konstruktiver Beschwerde, es besteht zwischen Institut und deren Kunden eine positive Fehler und Beschwerdehaltung. Die gestalteten Schulungen des Instituts decken den Bedarf der Weiterbildungsanforderungen aller Stakeholdergruppen.

Die Kunden stellen durch ihre positive Mundpropaganda im Sozialraum eine Werbefunktion für das PRE-pBK® dar. Viele Träger und Kitaleitungen sind von den Standards des PRE-pBK® angetan und sind an der Zusammenarbeit mit dem Institut interessiert. Das PRE-pBK® ist eine, über den Bereich der sozialen Arbeit, bekannte Marke. Es hat eine Ausgestaltung des Konzeptes, über die Branche der sozialen Arbeit hinaus, stattgefunden.

2.4.2 Darstellung eines möglichen Worst-Case-Szenarios

Einflussfaktor Gesetzeslage / Finanzierung auf andere Faktoren: Im Jahr 2030 gibt es von Seiten Bund und Länder keine weiteren Bemühungen für die Finanzierung von QM in Kitas. Alle Haushalte, Initiativen und Projekte sind ausgeschöpft. Schwerpunkte liegen nun auf anderen Bereichen. Die Gesetzeslage zu QM verändert sich für QMS kontraproduktiv, es sind keine weiteren Anforderungen der Politik gefordert. Der Bereich des QM in Kitas wird als Test der gescheitert ist angesehen. Unter anderem durch diesen Fakt sind die Träger nicht bereit weiter ins QM von Kitas zu investieren, der Sinn und Zweck, das Ziel des ganzen findet keine Anerkennung mehr. Diese Haltung geht auf die Leitungen und Fachkräfte über. Das bestehende Konzept wird boykottiert, es finden keine Konzept-Schwerpunkte mehr statt, die Kindertagesstätten bestehen das Audit nicht, können nicht RE-Zertifiziert werden. Es findet keine Begleitung durch das IBE mehr statt, die Schulungen und Weiterbildungen werden eingestellt. Die Kundenzufriedenheit ist niedrig bis nicht vorhanden. Der Einfluss der Wettbewerber ist hier gehaltlos und hat keinen weiteren Einfluss.

Schlechte Qualität der Begleitung durchs IBE: Im Jahr 2030 hat die beauftragte Referentin zum PRE-pBK® Konzept gewechselt. Die neue Leitung kann die bestehende Qualität nicht halten. Die positive Darstellung auf dem Markt des Konzepts

sinkt, Leitungen und Träger interessieren sich nicht mehr für eine Begleitung des IBE mit dem PRE-pBK®. *Haltung der Beteiligten*: Es besteht keine Akzeptanz für das QMS der beteiligten Träger, Leitungen und Fachkräfte. Die Fachkräfte sind nicht dazu in der Lage, das Konzept im Baustein 3 konzeptgetreu umzusetzen. Die Kitas bauen Parallelwelten auf, in der Mitarbeit entstehen durch die fehlende Sinnhaftigkeit und die Inakzeptanz zum Konzept Missverständnisse die auch Auswirkungen auf die Art der Begleitung (Qualität) des Instituts haben. *Qualitätsfähigkeit der Wettbewerber*: Im Jahr 2030 sind viele neue QMS für Kitas auf dem Markt, die ebenfalls sehr kundenfreundlich und wettbewerbsfähig sind. Das PRE-pBK® hat es nicht geschafft, sich als Marke so darzustellen um auf dem Markt zu überzeugen. Andere QMS schaffen es, bestehende Kunden des PRE-pBK® abzuwerben, bzw. mögliche Kunden von sich zu überzeugen.

2.5 Phase 5 Szenariotechnik: Szenario-Transfer

Die Abbildung 3 (S.15) zeigt, welche Maßnahmen wann, von welcher Kraft (Verantwortlichkeit) des IBE getroffen werden muss um die Umsetzung des PRE-pBK® im Jahr 2030 vom negativen Extremszenario möglichst weit zu entfernen und sich dem positiven Extremszenario möglichst anzunähern.

Für die detailliertere Darstellung der einzelnen Maßnahmen wird sich, in diesem Unterpunkt, auf die Beschreibung der wichtigsten Maßnahmen begrenzt.

Ein großes Zukunftsthema wird die Erhaltung der Qualität in Bezug zur Begleitung des IBE darstellen. Da die Qualität des IBE sowohl die Kundenzufriedenheit wie auch die Art der Akzeptanz und Mitarbeit der Kitas mehr als nur aktiv bedingt, ist es der wichtigste, vom IBE aktiv beeinflussbarste Faktor. Kommen weitere Kunden hinzu wird es auf Dauer für die Institusleitung (IL) nicht mehr möglich sein, alle Träger, Leitungen und Teams als Einzelkraft zu schulen. Auf längere Sicht muss deswegen eine Ausbildung der pädagogischen Mitarbeiterin (pIBE) in Richtung zuständige Bildungs-Qualitätsbeauftragte stattfinden. Damit die pIBE die IL bei ihren Aufgaben unterstützen kann. Dies hat zur Folge das eine neue pIBE, für die Unterstützung, Zuarbeit und Funktion der Gestaltung der digitalen Schulungen eingestellt werden muss. Ein weiteres Zukunftsthema stellt der Bereich der Akquise dar. Dafür muss das PRE-pBK® auf der Homepage des Instituts klar und ansprechend dargestellt werde um neben bestehenden Flyern etc. im Rahmen der Digitalisierung ebenfalls Kunden über digitale Wege anzusprechen. Um einen professionellen Blick auf den Bereich der Kundenanforderungen zu erhalten benötigt das PRE-pBK® Feedback des Kunden. Es muss eine Kritik-Lob und Beschwerdemöglichkeit entstehen, auf die jede(r)

Konzeptteilnehmer_in kontinuierlich Zugriff hat. Diese Kundenperspektiven müssen ins Konzept einfließen.

3. Fazit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Szenariotechnik auf die Herausforderung der Umsetzung des PRE-pBK® in der Zukunft anzuwenden, die Einflussfaktoren und deren Gewichtung darzustellen sowie Maßnahmen zu entwickeln, die die Zukunft in Richtung Bestcase-steuern.

Die Hausarbeit konnte am Praxisbeispiel aufzeigen, dass die Szenario Methode in der Praxis gut funktioniert. Durch die vorgegebenen Schritte wird in der Ausarbeitung und Analyse der einzelnen Aspekte ein roter Faden deutlich, an dem sich orientiert werden kann. Durch die gewählten Methoden Concept-Map, Wirkungsanalyse und Maßnahmeplan werden die Kernaussagen und Aspekte als Gegenstück zum Fließtext für eine schnelle Erfassung visuell, auf einen Blick, dargestellt. Die Analyse konnte die größten Einflussfaktoren darstellen und aufzeigen, welche dieser in Bezug zur Maßnahme am ehesten bedingbar sind, bzw. welche am ehesten aktiv von den Akteuren gestaltet werden können.

Was die Zukunft genau bringen mag kann man dadurch zwar nicht mit einer Gewissheit aussagen, trotzdem schafft die Methodik es, Aspekte herauszustellen die in der Zukunft ganz gewiss von Bedeutung sein könnten. Diese Methode hilft die Idee einer Zukunftsprognose darzustellen um Maßnahmen zu entwickeln, um die Herausforderung weg von einem Risiko zu einer Chance umzulenken. Diese Methode passt sehr gut zum PRE-pBK®, denn sie greift den Schwerpunkt PRE- voran, vorzeitig gewappnet zu sein sehr stark auf. Das PRE-pBK® wird nur dann im Jahr 2030 in seiner Umsetzung erfolgreich sein, wenn die Referent_innen des IBE es schaffen das Konzept über Jahre an den Veränderungen und Forderungen der Politik aber auch den wachsenden und evtl. nonkonform zueinander ausfallenden Anforderungen der Kunden zu orientieren. Es wird nur dann erfolgreich sein können, wenn das Konzept auf dem Markt über den Westerwaldkreis hinaus mehr an Bekanntheit erfährt, das Konzept im Rahmen von Digitalisierung auf dem Markt erscheint, potenzielle Kunden sich auf schnellsten und einfachsten Wegen ihre benötigten Informationen über das Konzept einholen können. Die Qualität der Begleitung dem derzeitigen IST-Stand entspricht und Mitarbeitende beteiligt sind, die die Chancen haben, sich in ihrer Funktion zu verändern und Weiterzuentwickeln, und dadurch, das Konzept motiviert, proaktiv, energievoll, potenzialorientiert nach innen und außen vertreten können.

Literaturverzeichnis

Albers, Olaf (2001): Gekonnt moderiert: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Schnell und innovativ die Unternehmenszukunft gestalten. Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Becker-Oberender, Kornelia (o.J): Das PRE-pBK®: URL: <https://ibe-gieleroth.de/paedagogische-fachberatung/das-PRE-pBK/> (eingesehen am 18.07.2020; MEZ 11:25 Uhr)

Englert, Benedikt (2020): Szenario Technik Phasenmodell. In: Positionierung am Markt, Foliensatz 2020.

Wilms, Falko (2006): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt Verlag.

Anhang

Abbildung 1: Concept Map (zu 2.1.)

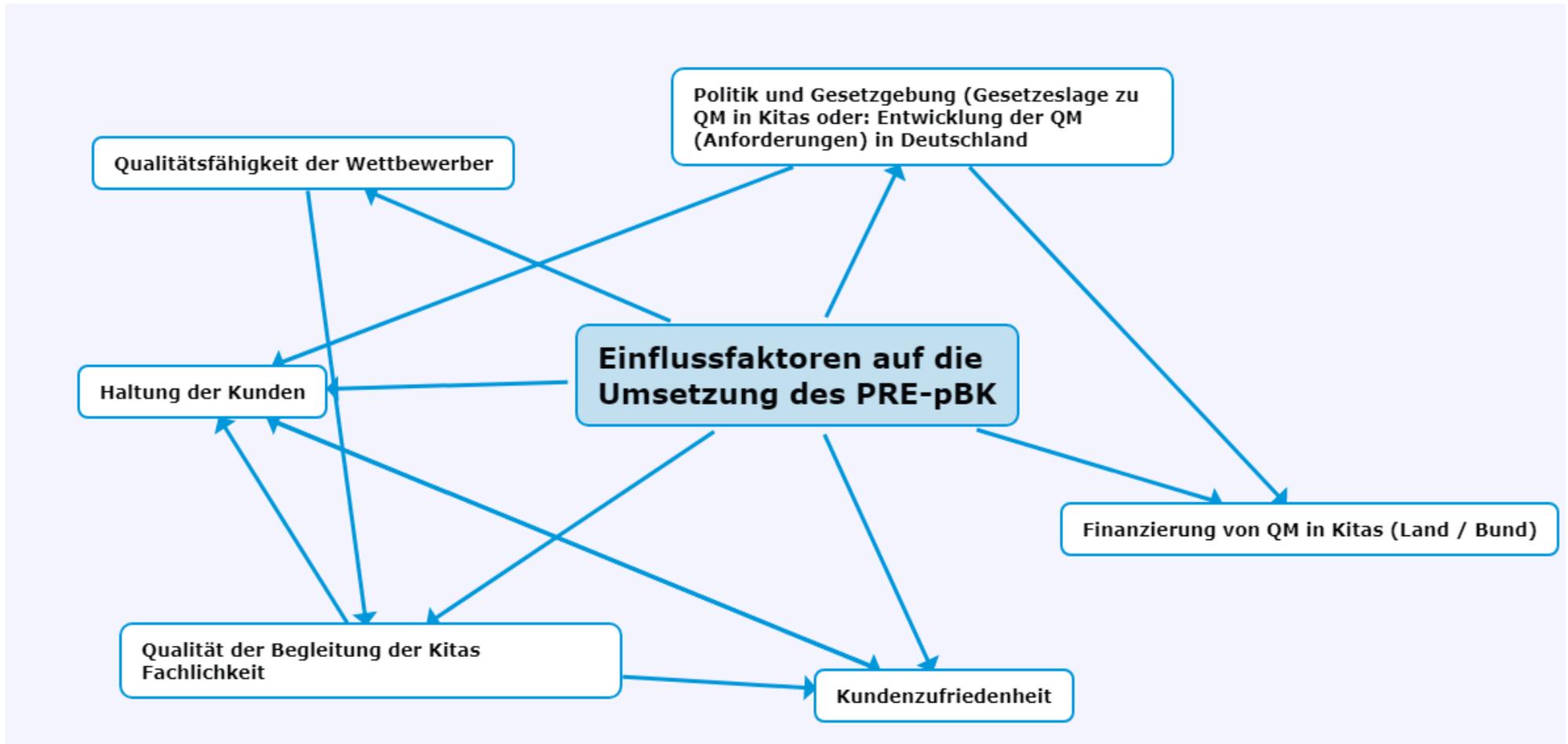


Abbildung 2: Wirkungsanalyse der Einflussfaktoren (zu 2.2)

| Wirkungsanalyse der Einflussfaktoren (0= keine Beeinflussung. 1=schwache oder indirekte Beeinflussung. 2= starke Beeinflussung.) | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|----------------------------|--|-------------------|
| Einflussbereich | Finanzierung von QM in KITAS (Land / Bund) | Gesetzeslage zu QM in KITAS (Politik / Gesetzgebung)/ Entwicklung der QM (Anforderungen) | Haltung der Beteiligten (KITAS / FK/ L) (Einflussbereich Kunde) | Qualität der Begleitung der KITAS Fachlichkeit/ (Konzeptreue Team IBE) | Kundenzufriedenheit | Qualitätsfähigkeit der Wettbewerber | Aktivsumme |
| Finanzierung von QM in KITAS (Land / Bund) | x | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| Gesetzeslage zu QM in KITAS (Politik / Gesetzgebung)/ Entwicklung der QM Anforderungen) | 2 | x | 2 | 2 | 0 | 2 | 8 |
| Haltung der Beteiligten (KITAS / FK /L) (Einflussbereich Kunde) | 0 | 0 | x | 2 | 2 | 0 | 4 |
| Qualität der Begleitung der KITAS Fachlichkeit/ (Konzeptreue Team IBE) | 0 | 0 | 2 | x | 2 | 2 | 6 |
| Kundenzufriedenheit | 0 | 0 | 2 | 1 | x | 2 | 5 |
| Qualitätsfähigkeit der Wettbewerber | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | x | 5 |
| Passivsumme | 2 | 0 | 9 | 9 | 7 | 8 | x |

Abbildung 3: Maßnahmeplan (zu 2.5)

| MAßNAHMEPLAN | | | | | |
|---|--|------------------------------------|-----------------------------|----------|---|
| Projektteilnehmer: IL, pIBE, aIBE, ItIBE. | | | | | |
| Nr. | Maßnahme | Beginn | Fällig | Verantw. | Bemerkung |
| 1. | Kitas bei Finanzierungsmöglichkeiten, Anträgen etc. unterstützen (SF 1) | sofort | kontinuierlich | IL | |
| 2. | Prüfung der Anforderungen durch Gesetze / Anforderungen des Landes zu Bildungsempfehlungen. PRE-sein. (SF 2) | sofort | kontinuierlich | IL | Mitwirkung: pIBE |
| 3. | Abfrage des IST-Standes zur Kundenzufriedenheit (SF 5) | sofort | Dezember 2020 | pIBE | Abfrage des IST-Standes zur Kundenzufriedenheit |
| 4. | Erstellung einer für die Kunden des PRE-pBK® kontinuierliche Beschwerdemanagementform. (digital) (SF 3 / SF 5) | sofort | März 2021 | IL | Mitwirkung: ItIBE, aIBE, pIBE |
| 5. | Erarbeitungen von Umsetzung zu Beschwerden, Anregungen, Kritik ins Konzept. (SF 5) | Nach Umfrage | Februar 2021 | IL | Mitwirkung: pIBE |
| 6. | Aussagekräftige Gestaltung der Darstellung PRE-pBK® auf der Homepage. (Digitalisierung) (SF 6) | sofort | August | IL, | Mitwirkung: ItIBE |
| 7. | Pflege der Akquise des PRE-pBK® (SF 6) | sofort | kontinuierlich | IL | Mitwirkung: pIBE, aIBE |
| 8. | Ausbildung der pIBE durch die IL zur zweiten zBQB des IBE (SF 4) | sofort | Herbst 2021 | IL, pIBE | |
| 9. | Einstellung ergänzende pIBE für Erhaltung der Konzeptqualität bei Anstieg der Intensität der Kundenbetreuung. (SF 4) | Herbst 2021 | Frühjahr 2022 | IL, zBQB | |
| 10. | Kitas zur Teilnahme am Deutsche Kita-Preis motivieren (Stichpunkt: Bekanntheit Markt) (SF6 / SF 3) | jährlich Zeitraum April/ Mai | 31.07 eines jeden Jahres | IL, pIBE | |

IL: Institutsleitung des IBE
aIBE: administrative Mitarbeitende IBE
zBQB: zuständige Bildungs- Qualitätsbeauftragte Fachkraft

pIBE: pädagogische Mitarbeitende des IBE
ItIBE: Mitarbeitende der Informationstechnik des IBE

Abkürzungsverzeichnis

| Abkürzung | Bedeutung |
|-----------|---|
| Abb | Abbildung |
| aIBE | Administrative(r) Mitarbeiter_in im Institut für Bildung und Entwicklung |
| IBE | Institut für Bildung und Entwicklung |
| IL | Institusleitung im Institut für Bildung und Entwicklung |
| ItIBE | Mitarbeiter_in der Informationstechnik im Institut für Bildung und Entwicklung |
| Kita | Kindertagesstätte |
| LQW | der lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung |
| pIBE | Pädagogische Mitarbeiter_in im Institut für Bildung und Entwicklung |
| PRE-pBK | Pro-aktives, resilientes, energievolleres, potenzialorientiertes Bildungs- und Qualitätskonzept |
| QE | Qualitätsentwicklung |
| QM | Qualitätsmanagement |
| QMS | Qualitätsmanagementsystem |
| SF | Schlüsselfaktor |
| SGB | Sozialgesetzbuch |
| VG | Verbandsgemeinde |
| zBQB | Zuständige Bildungs-Qualitätsbeauftragte |