

## Rundbrief

### “Wege zur Qualität“

1/2005

April

#### Herausgeber

Verfahrenskreis des Handbuches “Wege zur Qualität“.

Redaktionsgruppe: Johannes Sieweke, François Meier, Gabriella Manfredotti.

Erscheinungsdaten: nach Bedarf. Wir nehmen gerne Erfahrungsberichte entgegen. Sie erscheinen in Eigenverantwortung des Autors und tragen die Idee des Rundbriefes entscheidend mit.

#### Titelblattgestaltung

Marion Ehram / Atelier für Gestaltung

#### Layout

Gabriella Manfredotti

#### Adressaten

Bitte an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Handbuch “Wege zur Qualität“ arbeiten, verteilen.

## Inhalt

---

Editorial	1
Rückblick über die Aktivitäten und Entwicklungen im Jahr 2004	2
Waldorfkindergärten Deutschland	6
Adressen	8

## Editorial

---

### Liebe Freunde

Dieser Rundbrief ist leider mit sehr wenigen Artikeln versehen. Doch das will nicht heißen in der Zwischenzeit sei nichts geleistet worden. Entsprechende Beiträge sind einfach nicht eingegangen. In diesem Rundbrief gibt die Geschäftsstelle “Wege zur Qualität“ einen breiten Einblick in die Aktivitäten der Stiftung.

Die vertiefte Arbeit mit allen 12 Feldern ermöglicht eine erneuerte Auseinandersetzung mit den fachlichen Fragen der Einrichtung, welche stark von der Einstellung, der Haltung und dem Wissen der Mitarbeitenden geprägt wird.

Sei es der Kindergarten mit dem Anspruch den jungen Seelen einen adäquaten Start ins Schulleben zu ermöglichen, seien es Schulen welche den pluralistischen Anforderungen der Schüler- und Elternschaft und den gesellschaftlichen Problemen genügen sollen oder Einrichtungen der Suchtarbeit, Medizin, Heilpädagogik, Ausbildung. Immer stehen wir vor der Frage, wie die institutionelle Entwicklung mit allen Beteiligten fachlich fruchtbar, lebendig, übersichtlich, transparent und verbindlich gewährleistet werden kann.

Wird erkannt, wie der engagierte Einsatz aller Mitarbeitenden mit der Ernsthaftigkeit des gegenseitigen Umganges und der Auseinandersetzung mit fachli-

chen Fragen verknüpft werden kann, so wird auch das Verständnis für die strukturellen und sozialen Hintergründe vertieft ergriffen. Die Anerkennung der Mitarbeitenden mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen in die Verantwortung eingebunden zu werden, ermöglicht es auch die Formen der Zusammenarbeit neu zu ergreifen. Wechselseitig wird so nicht nur die Einrichtungsstruktur den Menschen gerechter, sondern auch die Menschen an den Orten, finden ihre Anliegen in der täglichen Arbeit gespiegelt.

In jedem Land, an jedem Ort muss mit den besonderen Gegebenheiten der nationalen Anforderungen und fachlichen Diskussion aber vor allem mit der Denkweise der Menschen in der dortigen Landessprache ein Weg gefunden werden, um dem Anliegen des Verfahrens mit seinem besonderen Anspruch der Entwicklungsförderung und der Eigenverantwortung der Beteiligten gerecht zu werden. Das Finden einer erneuerten Beziehung zur Frage der Moralität ist eine Herausforderung unserer Zeit, welche unter dem wachsenden Druck von Orientierungslosigkeit und Gewaltausbrüchen an vielen Plätzen der Gesellschaft eine veränderte Bedeutung gewinnt. Gegenseitiges Verständnis und Handlungsspielraum, der sich auf diesem Verständnis aufbaut, kann uns helfen, den eigenen Lebens- und Arbeitsraum entsprechend verantwortlich und respektvoll zu gestalten. Die institutionelle und persönliche Selbstreflexion und das Interesse an sozialen und geistigen Zusammenhängen markieren den Wendepunkt in der Beantwortung von Fragen unserer Zeit. Das Verfahren geht damit weit über das was mit QM erreicht werden soll, hinaus.

Gabriella Manfredotti

## Stiftung Wege zur Qualität: Rückblick über die Aktivitäten und Entwicklungen im Jahr 2004

---

Die Bewegung "Wege zur Qualität" wächst in den vergangenen Jahren kontinuierlich: zur Zeit arbeiten insgesamt ca. 200 Einrichtungen in der Schweiz, in Deutschland, Österreich, Frankreich mit "Wege zur Qualität" und in England stehen 10-15 Einrichtungen kurz davor, einen Vertrag abzuschliessen und in die Arbeit einzusteigen. In diesem Jahr erreichten uns auch weitere Anfragen aus Italien, Schweden, Norwegen, Georgien, Philippinen oder Argentinien.

Um dieser internationalen Bewegung gerecht zu werden, haben wir vor drei Jahren eine Stiftung gegründet mit den Zielen, "Wege zur Qualität" als Verfahren „in seiner Substanz durch alle Anwendungs- und Verbreitungsformen hindurch zu schützen“ (vgl. Stiftungsstatut), das Verfahren den Bedürfnissen gemäss weiter zu entwickeln und seine Anerkennung zu gewährleisten. Aus diesen Zielsetzungen heraus sind im letzten Jahr wiederum eine Fülle von verschiedenen Tätigkeiten ergriffen worden:

Die Zusammenarbeit in **England** hat sich intensiviert und es wurde neben der Durchführung von Einführungskursen auch überlegt, wie die Zusammenarbeits-Strukturen in England und Schottland gestaltet werden können. Dies verlief nicht einfach reibungslos, zur Zeit ist der Klärungsprozess jedoch vorläufig abgeschlossen. Dabei wurde einmal mehr erfahren, dass Zusammenarbeitsstrukturen, die einerseits auf Eigenverantwortung bauen, andererseits auch Initiativen von mehreren Men-

schen zulassen sollen und damit rhythmisch die Polarität von Individuum und Gemeinschaft gestalten, noch etwas sehr Neues und Anspruchsvolles sind, das erst gelernt und geübt werden will.

Erste Camphill-Einrichtungen haben sich entschlossen, mit „Ways to Quality“ zu arbeiten und der Abschluss der entsprechenden Verträge steht unmittelbar bevor. Es ist bemerkenswert, wie „Wege zur Qualität“ in England auf einen fruchtbaren Boden fällt, da Zusammenarbeitsfragen in Camphill-Einrichtungen bereits auf eine lange Tradition stossen und daher viele Menschen dafür wach sind. Es lebt ein anderes spirituelles Verständnis und ein Empfinden für soziale Fragen, was ein sofortiges Verständnis auch für die unteren fünf Felder von „Wege zur Qualität“ möglich macht und auf grosse Begeisterung stösst.

In **Deutschland** sind vor fünf Jahren die ersten Institutionen dem Verfahren beigetreten; 2004 sind weitere Kindergärten und acht grössere Einrichtungen dazugekommen, so dass inzwischen etwa 100 Einrichtungen in Deutschland mit „Wege zur Qualität“ arbeiten. Ein Blick auf die Art und Weise des Zustandekommens der meisten bislang erfolgten Beitritte zeigt, dass die anthroposophischen Institutionen sich trotz inneren sozialen Erneuerungsbedarfs und weiterhin bestehender Forderung nach Qualitätssicherung dieser Herausforderung und Aufgabe nur zögerlich stellen. Die Entscheidung beizutreten, wird in den Einrichtungen sorgfältig erwogen. Ausschlaggebend für die Entscheidung ist immer der Bezug von „Wege zur Qualität“ zur Anthroposophie und die Hoffnung auf eine Impulsierung der oft als erlahmt empfundenen Zusammenarbeitsverhältnisse. Zugleich wird verstärkt der

Wunsch geäussert, in Fragen der praktischen Umsetzung beraten zu werden, da die institutionseigenen Kräfte und Möglichkeiten der Selbstverwaltung in der Regel als nicht ausreichend erlebt werden. Die grossen Entfernungen in Deutschland machen es den Einrichtungen schwer, die Tagesseminare zu den einzelnen Gestaltungsfeldern wahrzunehmen. Daher wurde in 2004 auf ein derartiges Angebot verzichtet und stattdessen zwei Verfahrensschulungen, in Hamburg und in Starnberg, mit je 10,5 Tagen durchgeführt. Von den insgesamt 30 TeilnehmerInnen wurde ein grosses Bedürfnis nach anthroposophischer Vertiefung der Inhalte und Prozesse von „Wege zur Qualität“ sowie nach Umsetzungshinweisen und -instrumenten für die Praxis geäussert.

Das Büro wurde bis zum Sommer in München als unselbständige Zweigstelle der Stiftung geführt; die Zweigstelle hat ihren neuen Sitz nun in Berlin und erhält Unterstützung durch die Aussenstelle in Hildesheim.

In **Österreich und Deutschland** sind neue Verträge für die Anwender-Institutionen einerseits und für die Verantwortungsgruppen andererseits erarbeitet worden und zum Teil wurden sie bereits abgeschlossen. In beiden Ländern ist eine eher langsame, aber kontinuierliche Arbeit mit „Wege zur Qualität“ zu beobachten, die auf freiwilliger Arbeit basiert, da noch kein Zertifizierungsdruck besteht. Trotzdem haben sich im letzten Jahr eine handvoll Einrichtungen das „Wege zur Qualität-Zertifikat“ erworben.

Die Vermittlung von Gesichtspunkten von WzQ, die nicht schriftlich festgelegt sind, fehlte bisher in Österreich weitgehend, so dass die interessierten Einrichtungen sich in ihrer Arbeit v.a. auf das Handbuch abstützten.

Aufgrund der grossen räumlichen Distanzen in den beiden Ländern ist der Austausch und die Grundlagenarbeit schwieriger und kommt an Grenzen. Hier ist für die nächsten Jahre sicher noch ein Handlungsbedarf seitens der Stiftung auszumachen: einerseits sollten Arbeitspapiere entstehen, die auch entfernteren Einrichtungen die Arbeit mit "Wege zur Qualität" ermöglichen. Ebenfalls gehört vermehrt ein gegenseitiger Austausch (zwischen Ländergruppen und Stiftung) über die Aktivitäten und bearbeiteten Fragestellungen im Laufe des Jahres dazu. Und andererseits ist v.a. in Deutschland zu überlegen, wie die Einrichtungen sich vermehrt als Teil einer Bewegung begreifen können, so dass sie bereit sind, die Stiftungsaktivitäten vermehrt auch finanziell mitzutragen.

In **Frankreich** geht die Arbeit ebenfalls in einem eher kleinen Rahmen stetig weiter; die anthroposophischen Einrichtungen kämpfen mit vielen Schwierigkeiten, u.a. auch immer wieder mit Anfeindungen als Sekte. Da die Distanzen ebenfalls gross und die Ressourcen klein sind, sind bereits die Rahmenbedingungen für eine intensive Arbeit mit "Wege zur Qualität" und deren Ausbreitung erschwert. Auch gibt es immer wieder Zusammenarbeitsschwierigkeiten, beispielsweise treten Beratende für "Wege zur Qualität" auf, die nicht mit der Stiftung bzw. der Verantwortungsgruppe im Kontakt stehen usw. Die Stiftung ist nun daran, hier Klarheit und Verbindlichkeit zu schaffen und alle Beteiligten über ihre internen Strukturen und Verantwortlichkeiten zu informieren.

Zur Zeit wird intensiv eine neue Version des Handbuchs vorbereitet, die auch die neuen gesetzlichen Bestimmungen berücksichtigen und die dann eine breitere Öffentlichkeit erreichen soll. Dabei ist es

spannend, immer wieder neu zu schauen und abzuwägen, was verändert werden muss aufgrund der Kultur und Mentalität in Frankreich und wodurch die Substanz von "Wege zur Qualität" verloren gehen oder verändert werden könnte. An dieser Suche und Bearbeitung ist der Verfahrenskreis ebenfalls beteiligt.

In der **Schweiz** hat die Arbeit mit "Wege zur Qualität" vor sieben Jahren begonnen; die meisten Einrichtungen haben inzwischen das Zertifikat erworben und sind bereits im Auditierungsprozess durch die zwei Zwischenaudits mit Schwerpunkt Rückblick und Rechenschaft gegangen. Die (Qualitäts-)Entwicklung muss jedoch immer wieder neu ergriffen werden, will die Einrichtung mit ihren geschaffenen Formen lebendig bleiben. Das verlangt eine kontinuierliche Arbeit mit den Gesichtspunkten von "Wege zur Qualität", die zum Teil in den Hintergrund geraten sind. Die Stiftung beabsichtigt daher, im Jahr 2005 mit den heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Einrichtungen in der Schweiz den Vertrag zu erneuern, so dass damit der Wille, weiterhin mit "Wege zur Qualität" zu arbeiten, bekräftigt werden kann. Es wird sich dann zeigen, ob alle bisherigen Einrichtungen sich für eine Weiterarbeit entscheiden werden. Ebenfalls soll damit wieder bewusst gemacht werden, dass "Wege zur Qualität" nicht bloss ein Qualitätsmanagement ist, sondern eine Antwort im Sinne der Selbstverwaltung der Einrichtungen.

Für die vertiefte Arbeit in den Einrichtungen werden immer wieder konkretere Instrumente und Anleitungen nachgefragt. Der Verfahrenskreis der Stiftung hat sich im vergangenen Jahr intensiv mit dieser Frage auseinander gesetzt und ist nun dar-

an, schriftliche Unterlagen bereit zu stellen, die die Einrichtungen in der Arbeit mit "Wege zur Qualität" unterstützen können. Er hat sich in den Sommerferien zum zweiten Mal für fünf Tage nach Avrona (Kt. Graubünden) zurück gezogen, um sich diesen Fragen vertieft widmen zu können. Es ist uns ein Anliegen, die Arbeitspapiere so zu formulieren, dass damit die eigenen Denk- und Gestaltungskräfte für das Soziale angeregt werden, so dass damit die Mitarbeitenden in einer Einrichtung nicht bloss zu Ausführenden von Handlungsanleitungen degradiert werden. Dies ist ein Balanceakt zwischen offenen, beweglichen Prozessen und einer Formgebung, die als unterstützend erlebt werden kann.

Die regelmässigen Seminare, die für die Einführung ins Verfahren und die Vertiefung in einzelne Fragestellungen bzw. Felder angeboten wurden, konnten meist durchgeführt werden; nur wenige Seminare wurden abgesagt. Insgesamt fanden im Jahr 2004 zwanzig öffentliche Seminare mit gegen 500 Teilnehmenden statt. Das Schulungsangebot versucht die sich verändernden Bedürfnisse laufend zu berücksichtigen, so dass immer wieder neue Formen und Inhalte der Weiterbildung entwickelt werden.

Neben einer monatlichen Grundlagenarbeit und Bearbeitung von grundsätzlichen Fragen im Verfahrenskreis tagte der Geschäftsausschuss durchschnittlich einen Tag pro Monat, um die laufenden Aufgaben zu bewältigen. Trotzdem blieb einiges aus Überlastung liegen: so konnte leider die website noch nicht aktiviert werden, wie auch das neue Informationsmaterial erst teilweise entstanden ist. Neu ist das Erscheinungsbild von "Wege zur Qualität" mit einem Logo, das alle Fach- und Ländergruppen verwenden werden, so dass der internationale Verbund dadurch sichtbar wird.

Die innere Struktur der Stiftung und damit die Aufgabenverteilung der Organe hat sich insgesamt bewährt. Trotzdem ist es nötig, die Entwicklung weiterhin wach zu beobachten und allenfalls neue Formen, Kompetenzverteilungen und Abläufe zu finden, damit der Verfahrenskreis einerseits, die Stiftung andererseits die anstehenden Aufgaben in angemessener Zeit erledigen kann.

In der West-Schweiz ist durch den Weggang von Bernard Hucher eine neue Situation entstanden. Die Verantwortlichkeit wie auch die Übernahme der Aufgaben mussten neu geregelt werden. Erste Gespräche mit den betroffenen Einrichtungen wurden bereits geführt und dieser Prozess der Neuausrichtung ist zur Zeit noch im Gange. Administration und Koordination der Aktivitäten werden vorläufig von der Geschäftsstelle in Winterthur übernommen.

Viel Arbeit wurde in die Anerkennungsfrage von "Wege zur Qualität" für den **Medizin-Bereich** verwendet. Dabei wurden im letzten Jahr neue Fragen aufgeworfen, die das Verfahren "Wege zur Qualität" allgemein betrifft: ist das Verfahren ein den internationalen Normen konformes Qualitätsmanagement? Ist es ein Referenzsystem, das klare überprüfbare Standards vorgibt usw.? Dieser Prozess der Anerkennung hat uns intensiv herausgefordert Antworten zu finden, die die Wirksamkeit des Verfahrens auch für Aussenstehende unmittelbar begreiflich machen, jedoch die Bildprozesse und die dahinter wirksamen Kräfte nicht in festen Formen ertönen und damit das Verfahren auf ein modellhaftes System reduzieren. Diese Auseinandersetzung ist noch nicht zu Ende, und wir hoffen, dass sie im laufenden Jahr abgeschlossen werden kann.

Die Aufgaben der **Geschäftsstelle der Stiftung** in Winterthur haben sich im letzten Jahr etwas verändert und reduziert: war die Geschäftsstelle in den vergangenen Jahren vorallem Kontakt- und Auskunftsstelle für die angeschlossenen Einrichtungen in der Schweiz, sind in diesem Jahr die Kontakte internationaler geworden. Dadurch haben sich die Tätigkeiten auch mehr gegen innen verlagert; es muss informiert, koordiniert werden, Unterlagen müssen erstellt und aufbereitet und die Übersicht über alle Aktivitäten behalten werden.

Die vielfältigen Aktivitäten werden uns auch im diesem neuen Jahr intensiv beschäftigen und herausfordern. Das Hauptthema wird sein, das Gleichgewicht zwischen Form und Bewegung immer wieder neu zu schaffen und dies auf verschiedenen Ebenen, sei es innerhalb des Verfahrens mit der Beschreibung von Arbeitsunterlagen und Instrumenten, sei es den Behörden gegenüber oder auch in der internationalen Zusammenarbeit mit den verschiedenen Verantwortungsgruppen.

Geschäftsstelle Wege zur Qualität,  
Romana Tomasi  
Winterthur, im Februar 2005

## **Waldorfkindergärten in Deutschland: Üeber die Zusammenarbeit in "Werkstätten"**

---

Vor knapp zwei Jahren hat für einige Waldorfkindergärten die Zusammenarbeit in Werkstätten begonnen. Die Voraussetzungen waren günstig, da alle fünf Waldorfkindergärten des Bezirks Unterfranken sich etwa zur gleichen Zeit für die Arbeit mit "Wege zur Qualität" entschieden hatten. Zudem kannten sich diese Kindergärten relativ gut, da die Struktur, die sich die bayerischen Kindergärten gegeben haben, eine bewusste und verantwortliche Zusammenarbeit in diesen so genannten Bezirksgruppen (im Ganzen neun) veranlagten.

Die Kindergärten liegen weit auseinander, zwischen Bamberg und Aschaffenburg sind es etwa 100 km, und die Einrichtungen sind unterschiedlich organisiert: ein, zwei - und dreigruppig, eigene Trägerschaft, Trägerschaft der Schule, Waldorfschule am Ort, oder einzige Waldorfeinrichtung im Umkreis.

Wir haben uns für eine jährliche Vorausplanung mit drei bis vier Treffen und für feste Uhrzeiten entschieden sowie für einen festen Ablauf jeweils am gleichen Ort in „der Mitte“, nämlich in Würzburg. Diese Festlegung hat sich sehr bewährt, sie erspart uns ständige Neuplanungen und wir können uns auf Wesentliches konzentrieren.

Zu dieser Werkstättenarbeit sind, außer den Gesamtkollegien (mit allen Praktikanten) die Vorstände und alle interessierten Eltern, eingeladen. Es wird allerdings eine kontinuierliche Teilnahme ge-

wünscht und im Rückblick können wir feststellen, wie sich das auch tatsächlich so entwickelt hat; es scheint als kämen die Menschen wirklich gerne.

Unser Wunsch an die Werkstätten war, sich nicht nur Verfahrenkenntnis zu erwerben, sondern auch gemeinsam mit den Gesichtspunkten von "Wege zur Qualität" an praktischen, für die Kindergärten wichtigen Fragestellungen zu arbeiten. Da wir alle die Erfahrung gemacht hatten, wie schnell der Alltag die Arbeit mit und an "Wege zur Qualität" überdecken kann, geben wir uns für die Zeit zwischen den Treffen „Hausaufgaben“, die im Folgetreffen im Rahmen eines Erfahrungsaustausches abgefragt und durch die Berichte der anderen Kindergärten bereichert wird.

Folgender Ablauf hat sich bewährt: Wir beginnen jeweils mit einem einstündigen Impulsreferat von Michael Ross zu einem verabredeten Thema, zu einem verabredeten Gestaltungsfeld . Anschließend wird die "Hausaufgabe" in einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch beleuchtet und bearbeitet: exemplarische und konsequente Durchführung einer Dynamischen Delegation, Einarbeitung einer Praktikantin, Rückblick auf das vergangene Kindergartenjahr, Elternarbeit um nur einige Beispiele zu nennen. Nach einer Pause, köstlich versorgt von den Würzburger Freunden, haben wir 1,5 Stunden für Arbeitsgruppen zum Thema des jeweiligen Impulsreferats angesetzt. In den Arbeitsgruppen arbeiten die einzelnen Kindergärten unter sich. Stellt sich eine Gruppe als zu klein heraus, schliesst sich ein Mitglied der Fachgruppe Kindergärten an. Abschliessend finden wir uns für eine hal-

be Stunde im Plenum zusammen, um über die Ergebnisse der Arbeitsgruppen zu hören und das Arbeitsthema und die Hausaufgabe zu vereinbaren.

Wir sind alle sehr glücklich mit dieser Arbeitsform, denn es hat sich herausgestellt, dass wir ziemlich viele „Fliegen mit einer Klappe schlagen“ können:

- Kontinuierliche Arbeit am Verfahren selbst mit der Möglichkeit, dass viele Mitarbeitende einer Einrichtung teilnehmen können und damit das Problem der Weitervermittlung entfällt.
- Gemeinsam werden Fragestellungen beleuchtet und Wege aufgezeigt. Wir erleben, wie praktikabel "Wege zur Qualität" ist und wie schnell man es mit gegenseitiger Hilfe umsetzen kann.
- Es wächst die Zusammenarbeit untereinander, wir lernen uns besser kennen und damit vertieft sich ganz deutlich das Vertrauen zueinander.

Spürbar wird das unter anderem mit der Behandlung der Themen, wo immer tiefer in den anthroposophischen Hintergrund eingetaucht werden kann, so dass sich dabei grundlegende Fragen auftun, Signaturen der Zeit deutlich werden. Dies alles kann vielleicht in dieser Qualität nur in der Zusammenarbeit mit anderen gelingen.

Noch ein anderer Aspekt darf nicht vergessen werden: auch die finanzielle Ermöglichung dieser Arbeitstreffen vereinfacht sich, weil fünf Kindergärten die nötigen Aufwendungen gemeinsam tragen. Es ist ein rundum guter Weg.

Andrea Pfister  
Kindergärten Deutschland

## Adressen

---

### **Rundbrief "Wege zur Qualität"**

François Meier

Rüttihubelbad

3512 Walkringen

Telefon 031 / 700 87 87

Fax 031 / 700 81 90

Email francois.meier@gmx.ch

### **Geschäftsstelle "Wege zur Qualität"**

Romana Tomasi

Etzbergstrasse 46

8405 Winterthur

Telefon 052 / 233 70 35

Fax 052 / 233 80 35

Email stiftungwzq@freesurf.ch