



# KLAX GGMBH

## Mit dem Paternoster Bildung aufwärts bringen

### KLAX®

Bei uns lernt die Zukunft

**Unternehmen:** KLAX gGmbH

**Hauptsitz:** Berlin

**Branche:** Dienstleistung

**Produkt:** Erbringen pädagogischer Dienstleistungen für Kinder und Erwachsene

**Gegründet:** 1990

**Mitarbeiter (2009):** 280

**Internet:** [www.klax-gruppe.de](http://www.klax-gruppe.de)

### DAS UNTERNEHMEN

Ursprünglich als Malschule 1990 gegründet ist KLAX heute ein privates Bildungsunternehmen mit 25 Einrichtungen in Berlin und einem Kindergarten in Schweden. Das Unternehmen startete mit einem eigenen pädagogischen Konzept für Malkurse, erweiterte später aufgrund des Erfolgs die Zielgruppe und eröffnete 1995 den ersten Kindergarten; weitere folgten. Dieser Trend setzte sich einige Jahre später mit der Gründung einer Vorschule, einer Grundschule und einer Gesamtschule fort. 2008 unternahmen die beiden Geschäftsführer den ersten Schritt, die Idee zu exportieren: Sie eröffneten einen Kindergarten in Stockholm. Insgesamt werden in den Einrichtungen etwa 1500 Kinder betreut. Teil der KLAX-Gruppe sind auch ein eigenes Institut für Pädagogik, ein Bio-Cateringservice und eine Kinderkunstgalerie, in der wechselnde Ausstellungen mit Arbeiten von KLAX-Kindern präsentiert werden.

KLAX sieht sich als Dienstleistungsunternehmen, das den Kunden (Kindern und Eltern) sein Produkt (Vermittlung von Bildung) auf einem hohen Qualitätsniveau anbietet. Diese Qualität hat sich das Unternehmen seit 1998 nach DIN EN ISO 9001 wiederholt zertifizieren lassen. Zudem richtet es sich nach der EFQM-Methodik (European Framework for Quality Management) aus, um eine starke Kundenorientierung zu erzielen.

### AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: VON EINER TRADITIONSKULTUR ZUM MODERNEN UNTERNEHMENSMANAGEMENT

Der KLAX e.V. wurde in der Anfangsphase als ein Projekt geführt. Mit der Gründung des ersten Kindergartens und der Übernahme weiterer Einrichtungen samt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte diese Projektkultur nicht mehr aufrechterhalten werden: Die Einführung des Qualitätsmanagements im Jahre 1995 gab der wachsenden Organisation mithilfe der ISO-Zertifizierung eine Struktur. Mittlerweile gibt es für alle KLAX-Einrichtungen ausgewählte QM-Verantwortliche, die die Einhaltung der Richtlinien und Prozesse sicherstellen.

## DURCH DIE VERPFLICHTUNG ZUR PLANUNG BEWEGT MAN SICH MIT ANDEREN AUGEN DURCH DAS GEBÄUDE.

Leiter einer Einrichtung

Der Wunsch nach einer leistungsfähigen Organisation bewirkte die Ausrichtung an der EFQM-Methode (EFQM = European Foundation for Quality Management). Insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten umfassend qualifiziert sein, da sie unmittelbar mit den Kindern und Eltern, also den „Kunden“ arbeiten. Für diesen durchgreifenden Kulturwandel war es notwendig, dass sich langjährige Kita-Kulturen veränderten: Man führte ein Prozessmanagement ein und band Mitarbeiter stärker in Entscheidungen ein. Hierfür implementierte KLAX neue Prozesse, mit deren Hilfe Wissen hierarchieübergreifend in zwei Richtungen weitergegeben werden kann. Diesen Wissensfluss von oben nach unten und von unten nach oben bezeichnet das Unternehmen sehr anschaulich als Paternosterprinzip. Das Qualitätsmanagement erfüllt hier somit drei Funktionen: Es sorgt für die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, es strukturiert den richtigen Umgang mit den Werkzeugen und Prozessen des Unternehmens und es ermöglicht die zielgerichtete Verbreitung des notwendigen Wissens.



Kunden, die umsorgt und gefördert werden: Kinder in der KLAX-Grundschule

## WAS KONKRET GESCHIEHT

### 1. Wissensorientierte Unternehmensführung: die Unternehmensklausur

KLAX führt jährlich eine sogenannte Unternehmensklausur durch. Hierfür evaluiert das Unternehmen die Zufriedenheit der Kinder, Eltern und Mitarbeiter und veröffentlicht weitere Kennzahlen. Mit der Bewertung nach EFQM leitet es aus den Studien im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) schließlich die Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungsziele ab.

Vor der eigentlichen Klausur erfasst KLAX mit der Kinder- und Kundenzufriedenheitsstudie und einer Selbstevaluation den Ist-Stand. Dabei betrachtet das Unternehmen nicht nur

die Eltern als Kunden, sondern auch andere Leistungsnehmer der internen Abteilungen, also Mitarbeiter, die beispielsweise Leistungen der Verwaltung oder des hausinternen Instituts in Anspruch nehmen. In der Studie bewerten die befragten Zielgruppen die verschiedenen Handlungsfelder der Kindergärten, Krippen und Schulen. Die Selbstbewertung des Unternehmens durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt nach dem EFQM-Modell. Die analysierten Ergebnisse bilden schließlich die Grundlage für die Geschäftsplanung und die Klausur.



Auf der Unternehmensklausur zieht KLAX Bilanz

### Die Klausur: Qualitätsmanagement in fünf Schritten

Die Klausur erstreckt sich über einen Zeitraum von mehreren Wochen und erfolgt in fünf Schritten:

#### 1. Vorstellung der Ergebnisse aus Zufriedenheitsstudien und Selbstevaluation

Hier präsentiert die Geschäftsführung mit den Bereichs- und Abteilungsleitern die Daten und Ergebnisse der Studien und Analysen. Zudem berichten sie über den Status der Zielerreichung für das laufende Jahr für die einzelnen Einheiten und Einrichtungen. Für eine aktive Gestaltung der Präsentation werden drei Tafeln eingesetzt, auf denen Notizen und Anregungen differenziert dokumentiert werden: Das möchte ich loben – Die größte Verbesserung im letzten Jahr – Die größte Herausforderung für das nächste Jahr.

#### 2. Schwachstellenanalyse und Zielsetzung

Für die Analyse werden die Ergebnisse aus der vorangegangenen Vorstellung zugrunde gelegt. Der Führungskreis bewertet die Ergebnisse nach dem EFQM-Modell noch einmal selbst und analysiert die Zielerreichung: Inwieweit haben wir welche Ziele im vergangenen Jahr erreicht? Wo haben wir die größten Erfolge zu verzeichnen? Welche Herausforderungen müssen wir als Gesamtorganisation bewältigen? Anschließend werden die Ergebnisse mit der Unternehmensstrategie abgeglichen, um daraus neue Unternehmens- und Bereichsziele zu definieren.

#### 3. Kommunikation und Diskussion der Ziele mit den Abteilungsleitern

Auf Basis der festgelegten Unternehmens- und Bereichsziele erarbeitet der Führungskreis Vorschläge für die Abteilungsziele und diskutiert diese mit den Abteilungsleitern. Hier greift das Paternosterprinzip: Die Abteilungsleiter geben umgehend eine Rückmeldung auf die vorgeschlagenen Ziele, ob diese aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen modifiziert werden müssen.

#### 4. Projektplanung auf der Unternehmens- und Bereichsebene

Nach der Verankerung der Unternehmens- und Bereichsziele plant der Führungskreis Projekte für die Zielerreichung und bestimmt die Indikatoren, an denen der Erfolg der Projekte gemessen werden kann.

#### 5. Projektplanung auf Abteilungsebene

Zum Abschluss erstellen der Führungskreis und die Abteilungsleiter die Projektpläne für die einzelnen Abteilungen, die nach ihrer Verabschiedung in die Umsetzung gehen. Auch hier dienen definierte Indikatoren dazu, den Erfolg der Projekte messbar zu machen. Nach etwa vier Monaten wird auf der sogenannten Zwischenklausur überprüft, ob die Projekte positiv verlaufen oder gegebenenfalls Anpassungen erfolgen müssen.

Die Ergebnisse der Klausur werden dokumentiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt; auch die Eltern werden in Form von Elternbriefen darüber informiert. Ein intensiver Austausch zwischen den Beteiligten begleitet den Planungsprozess, um ein größtmögliches Verständnis für die Ziele und hohes Engagement für die Zielerreichung zu realisieren. Die hohe Transparenz schafft einerseits eine einheitliche Entscheidungsgrundlage für die weitere Planung. Andererseits sorgt sie dafür, dass das Wissen über Schwachstellen und Wirkungszusammenhänge auf unterschiedliche Organisationsebenen verteilt wird.

## 2. Interner Wissenstransfer

Bei KLAX entsteht kontinuierlich neues Wissen: bei der Arbeit in den verschiedenen Bildungseinrichtungen, durch den Austausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mit externen Partnern. Zur Philosophie des Unternehmens gehört es, dieses neue Wissen immer wieder in die Gesamtorganisation zurückzutragen, damit alle davon profitieren können. Dies scheint Erfolg zu haben: Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ist nachweislich durch die kontinuierliche Wissensorganisation in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Zuständig für die Aufgabe der Umsetzung sind die Abteilung PEP (Pädagogische Entwicklung und Prozesssteuerung) und das eigene Institut für Pädagogik.

### Mit dem Paternoster Wissen verteilen

Die entsprechenden Prozesse sind ein Paradebeispiel für das Paternosterprinzip. Die Mitarbeiter erproben neue pädagogische Konzepte in der Praxis. Auf der Grundlage ihrer Rückmeldungen und der Lernerfahrungen der Kinder erarbeitet das Institut für Pädagogik ein allgemeines Konzept für die gesamte Organisation. Genauso „fließt“ das Wissen in die andere Richtung: Generiert eine Einrichtung vielversprechende Ideen, überprüft die Abteilung PEP diese oder initiiert eine Pilotphase, um die Idee anschließend aufzuarbeiten und im Handbuch für KLAX-Pädagogen zu dokumentieren. Dieser Verbesserungsprozess bietet den großen Vorteil, dass er eine zeitnahe Umsetzung von Rückmeldungen der Einrichtungen zu neuen Konzepten und Methoden ermöglicht – Erkenntnisse werden so unmittelbar der Organisation zur Verfügung gestellt.

Die KLAX-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter nehmen regelmäßig an Schulungen im Institut für Pädagogik teil. Durch diese bedarfsgerechte Wissensvermittlung kann sich das Unternehmen schnell weiterentwickeln und die Pädagogen haben größere (fachliche) Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen ihrer täglichen Arbeit. Nicht zuletzt trägt der hohe Wissensstand der Mitarbeiter mit zur hohen Qualität der Einrichtungen bei; beispielsweise konnte hierdurch die Zahl der Kinderunfälle deutlich gesenkt werden.



Kleine KLAX-Künstler ganz groß im Zentrum Berlins

### KLAX schafft Anlässe für den Erwerb und Austausch von Wissen

KLAX unterstützt seine Beschäftigten durch weitere Maßnahmen, die den Erwerb von Wissen und den Austausch untereinander ermöglichen. Einige Beispiele:

#### Wissens-Wochen

Die Unternehmensführung ist naturgemäß daran interessiert, dass die definierten Qualitätsstandards eingehalten werden. Aus diesem Grund bilden sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehrmals im Jahr stattfindenden Wissens-Wochen zu verschiedenen Themen weiter und bringen sich auf einen aktuellen Wissensstand. Themen sind beispielsweise EDV, Erste Hilfe oder Hygiene. Ebenso wird der Umgang mit dem Qualitätsmanagement-Handbuch anhand von Fallbeispielen geschult.

#### Pädagogische Fachtagungen

KLAX-Pädagogen und externe Dozenten aus dem In- und Ausland führen zweitägige Fachtagungen mit Seminaren, Erfahrungsberichten und Praxis-Workshops durch; teilnehmen können sowohl die Mitarbeiter als auch Eltern und andere interessierte Pädagogen. Im Mittelpunkt steht hier der Erfahrungsaustausch: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten neue Impulse für ihre tägliche pädagogische Arbeit, gleichzeitig entwickeln sie selbst neue Ideen für die Pädagogik des gesamten Unternehmens KLAX.



Wissen aufbauen und Erfahrungen austauschen: KLAX bietet viel Raum für Weiterentwicklung

### **Bildungswettbewerb**

Alle KLAX-Einrichtungen führen einmal jährlich einen Bildungswettbewerb durch, der mittlerweile Teil der Unternehmenskultur geworden ist. Zu einem Thema, beispielsweise „Eine Welt“, gestalten die Kinder der Einrichtungen einen künstlerischen Beitrag. Anschließend werden einige Arbeiten in der eigenen Kunstgalerie ausgestellt und so den eigenen Mitarbeitern sowie anderen Interessierten präsentiert. Aufgrund der zeitlichen Überschneidung mit der pädagogischen Fachtagung ist der Besuch der Ausstellung für alle Teilnehmer ein fester Programmpunkt. Auch hierdurch erhalten die Mitarbeiter ebenso wie das Institut neue Anregungen für die tägliche Arbeit.

### **Wissensaustausch mit Partnerorganisationen**

Bereits seit 1992 pflegt KLAX einen regen Erfahrungsaustausch mit Partnern in vielen europäischen Ländern, oftmals auf einer sehr persönlichen Ebene. Auf Studienreisen tauschen die Pädagogen ihre Erfahrungen aus und diskutieren über „Best Practice“ und erfolgreiche Problemlösungen. Die Teilnehmer verfassen anschließend Studienberichte, in denen sie ihre Lernerfahrungen dokumentieren. Auf diese Weise transportieren sie ihr Gelerntes in die eigene Organisation hinein und erweitern ihre Pädagogik.

## **MIT WISSENSMANAGEMENT VOM PROJEKT ZUM BILDUNGSDIENSTLEISTER**

KLAX entwickelte sich von einem Verein, der Malkurse durchführte, zu einem Bildungsunternehmen mit zahlreichen Einrichtungen. Hier lag die große Herausforderung darin, die traditionelle Kultur in Kindergärten und Krippen so zu verändern, dass sich eine Unternehmenskultur mit klaren Wertegrundsätzen etablieren konnte. Mit der positiven Entwicklung des Unternehmens war auch ein Anstieg der Beschäftigtenzahl verbunden. Um diesen organisatorisch bewältigen zu können, mussten umfassende Strukturen implementiert werden.

KLAX reagierte auf die Herausforderungen mit einer Verknüpfung von Qualitäts- und Wissensmanagement. Diese Verbindung strukturiert den Erwerb und den Austausch von Wissen und sichert die Rückkopplung

zum Planungsprozess. Dabei leben die Organisation und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine offene Unternehmenskultur, in der sie auch Kritisches kommunizieren. Nur so können effektive Maßnahmen zur Verbesserung initiiert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser neuen Unternehmenskultur ist die Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Leistung, durch die ein starkes Engagement ermöglicht wird. Die Einführung einer Lobkultur führt zu höherer Motivation bei den Beschäftigten – ähnliche Muster, die bei Kindern wirken, werden also auch erfolgreich bei den Erwachsenen angewandt.

Mit diesem umfassenden Wissensmanagement erzielt KLAX einen hohen Nutzen. Dieser wird im Rahmen der Klausuren und mithilfe der Mitarbeiter- und Kundenbefragungen gemessen und in den verschiedenen Kennzahlen sowie an zahlreichen Stellen des Unternehmens sichtbar. Regelmäßig nimmt KLAX an Benchmarks und Evaluationsinitiativen teil, beispielsweise am Qualitätspreis Berlin-Brandenburg oder an der Auszeichnung der Exzellenten Wissensorganisation. Dass KLAX mittlerweile die Themenführerschaft in der Pädagogik einnimmt, liegt nicht zuletzt daran, dass die Mitarbeiter zahlreiche Fachbücher verfassen. Hierfür steuern die Einrichtungen Beiträge, wie etwa Bilder von Kindern, und ihre Lernerfahrungen bei.

## AUSBLICK UND NACHHALTIGKEIT

Eine wichtige Aufgabe für die Zukunft sieht KLAX in dem Aufbau einer eigenen Berufsschule. Sie soll die eigene Pädagogen-Ausbildung vorantreiben und den Nachwuchs an Mitarbeitern sicherstellen.

Die Arbeit mit den Eltern soll ebenfalls in den Fokus gerückt werden. Die bereits gute Zusammenarbeit will das Unternehmen intensivieren und verbessern, indem es den Eltern mehr Wissen über seine pädagogischen Konzepte und Arbeitsweisen vermittelt. In Form von Aushängen in den Einrichtungen, Rundschreiben oder im Internet sollen Informationen zu ausgewählten Themen wie Ernährung und allgemeinen pädagogischen Aspekten an die Eltern weitergegeben werden.

### **Was bei Kindern wirkt, fällt auch bei Pädagogen auf fruchtbaren Boden**

Diesen Ansatz möchte KLAX in der Zukunft weiter verfolgen: Methoden und Erfahrungen der Kinderpädagogik auf die Mitarbeiterführung und -entwicklung zu übertragen. Der besondere Schwerpunkt liegt dabei auf der Einführung von Portfolios. Diese Methode setzt das Unternehmen bereits erfolgreich in der Arbeit mit den Kindern ein und soll zukünftig auch bei den Mitarbeitern Spiegel der eigenen Lernerfahrungen sein. Die Mitarbeiter führen ihre Personal-Portfolios selbst. Sie dokumentieren dort Lernziele und ihre Bildungserfahrungen und ergänzen diese mit Zertifikaten und anderen Nachweisen. Dieses Lernen mit Zielen soll schließlich ein Führen mit Zielen werden, indem die persönlichen (Weiterbildungs-)Ziele mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung gebracht werden. Bildung wird so nicht nur als „Produkt“ an die Kunden weitergegeben, sondern auch im eigenen Unternehmen gelebt.

## BÜCHER MACHEN IST EIGENTLICH TEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR.

Antja Bostelmann, Geschäftsführerin