

Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten - Zur aktuellen Situation und zu möglichen Perspektiven

Qualitätsfeststellung, Qualitätsmanagement, Stand: 10.6.2021, Lesedauer: ca. 26 Minuten

Lene Dahle

1. Einleitung

Seit einigen Jahren ist das Thema der fröhkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in der öffentlichen und fachlichen Debatte sehr präsent. Eine Entwicklung auf diesem Gebiet ist die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen in Kindertagesstätten. Dass die Qualität einer Kindertageseinrichtung Einfluss auf die Entwicklung der Kinder hat, ist wohl allgemein akzeptiert und wird auch durch unterschiedliche Untersuchungen belegt (z.B. Viernickel/ Schwarz 2013, S. 20, Apolte/ Funcke 2008, S. 216 und S. 229), wobei sich aber auch zeigt, dass es sehr darauf ankommt, wie Qualität definiert wird. Handelt es sich um die Qualität der Einrichtung, der zur Verfügung stehenden Materialien oder die der Fachkräfte? Kann "Qualität" an den Kindern selbst gemessen werden und wenn, dann wie? Und was ist Qualität in diesem Zusammenhang? Misst man sie an der Anzahl der Fachkräfte pro Kind, an deren Ausbildung oder daran, wie gut sich die Sprachfähigkeiten der Kinder entwickeln? Mit diesen Fragen ist man schon mitten im Qualitätsthema angekommen.

Natürlich können diese Fragen nicht alle in dem vorliegenden Artikel beantwortet werden. Hier soll zunächst ein Überblick über das Thema "Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen" gegeben werden. Die momentane Situation ist hier ausgesprochen komplex und unübersichtlich: Zum einen ist der gesetzliche Rahmen sehr umfangreich und gleichzeitig durch den Bildungsföderalismus auch äußerst heterogen (Apolte/ Funcke 2008, S. 231 ff.). Zum anderen gibt es sehr verschiedene Ansätze innerhalb des Qualitätsmanagements, die in Kindertageseinrichtungen zur Anwendung kommen.

Im Rahmen dieser Arbeit soll die aktuelle Situation mit ihren unterschiedlichen Aspekten möglichst ausführlich beleuchtet werden. Darauf aufbauend sollen dann Chancen und Risiken, die sich durch Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten eröffnen, erörtert werden. Im Zentrum steht die Frage, welchen Beitrag Qualitätsmanagement-Konzepte zur Weiterentwicklung von Kindertagesstätten derzeit leisten und welche Perspektiven sich durch die jetzige Situation entwickeln.

Es soll zunächst kurz dargestellt werden, wie sich das Thema im Bereich der Kindertagesstätten entwickelt hat, da dies bereits einigen Aufschluss über mit dem Thema verbundene Erwartungen gibt. Anschließend soll kurz auf das Thema Qualität in der sozialen Arbeit allgemein eingegangen werden, um Besonderheiten des Qualitätsbegriffes aufzuzeigen, die bei der praktischen Umsetzung berücksichtigt werden sollten. Indem dann die theoretischen Ziele von Qualitätsmanagement erläutert werden, ergibt sich ein Überblick darüber, welches die Möglichkeiten von Qualitätsmanagement sind, was dann eine Einschätzung der im Folgenden dargestellten gesetzlichen Regelungen ermöglicht. Im Anschluss wird auf den aktuellen Stand der Umsetzung auf dem Hintergrund der gesetzlichen Vorgaben und der theoretischen Erwartungen eingegangen. Abschließend sollen Chancen und Risiken diskutiert und ein Fazit gezogen werden.

2. Entwicklung der Qualitätsdebatte im Bereich Kindertagesstätten

Das Konzept des Qualitätsmanagement kommt ursprünglich aus der Industrie (Merchel 2010, S. 14). Hier hat sich das hinter dem Begriff stehende Konzept im Laufe der Jahre stark gewandelt - von der Idee der reinen Qualitätskontrolle des Endprodukts über die Qualitätssicherung durch im Produktionsprozess ansetzende Konzepte hin zum Qualitätsmanagement, welches zusätzlich noch Kundenwünsche und Service-Dienstleistungen einbezieht (Meinholt/ Matul 2003, S. 57 f.).

Im Zuge eines Gesetzes zu Einsparungen im Gesundheitswesen 1993 wurde das Thema Qualitätsmanagement auch in die Soziale Arbeit (und dann später in den Bereich Kindertagesstätten) übernommen (Meinholt/ Matul 2003, S. 31; Bremische Evangelische Kirche 1999, S. 7 f.). Damit wurde vor dem Hintergrund knapper Ressourcen die Hoffnung verbunden, soziale Arbeit effizienter und gleichzeitig auch besser gestalten zu können.

Einen Einfluss auf die Qualitätsdebatte im Bereich Kindertagesstätten hatte auch die Wiedervereinigung. Die beiden Systeme der Kinderbetreuung unterschieden sich enorm: Im Osten war nahezu eine Vollversorgung mit Betreuungsplätzen gegeben. Durch die Vereinigung der Betreuungssysteme wurden im Osten nahezu alle bisher geltenden Standards der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen abgeschafft und durch neue ersetzt. Im Zuge dieser Angleichung der Systeme musste man sich auch ganz allgemein über Qualität pädagogischer Betreuung Gedanken machen (Tietze 1998, S. 377 ff.).

Den "Wirtschaftsstandort Deutschland" zu sichern (Fthenakis/ Textor 1998, S. 9) war ein weiterer Gedanke, der das Thema Qualität in Kindertagesstätten aufkommen ließ. Die zunehmende Bedeutung von Bildung für diese Sicherstellung ist bereits vor den PISA-Studien anerkannt worden (Fthenakis/ Textor 1998, S. 9 ff.).

Nach der ersten - für Deutschland sehr ernüchternden - PISA-Studie ist die Bedeutung der Qualität von (fröhkindlicher) Bildung endgültig massiv ins Interesse der Gesellschaft gerückt (Schrader 2009, S. 17 ff.). So ist der Wandel der Kindertagesstätte von einer reinen Betreuungsanstalt hin zu einem Bestandteil des Bildungssystems ein weiterer wichtiger Hintergrund in der Entwicklung der Qualitätsdebatte.

Als weiteren Begründungszusammenhang nennt Merchel (2013) die (falsche) Hoffnung, mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ein Steuerungsmittel entwickelt zu haben, mit welchem man die in ihrer Wirkung schwer nachvollziehbare und schwer zu überprüfende soziale Arbeit auch in Kindertageseinrichtungen ein wenig mehr unter staatliche Kontrolle bringen könnte.

Das Feld der Kindertageseinrichtungen hat sich in den letzten Jahrzehnten allgemein enorm gewandelt (Schrader 2009, S. 17 f., Bock-Famulla/ Große-Wöhrmann 2010, S. 5). Bereits in den 1970er Jahren begann eine erste Ausweitung der Betreuungsplätze (Tietze 1998, S. 13), welche in den letzten Jahren durch den 1990 garantierten Rechtsanspruch auf einen Kindergarten-Platz ab drei Jahren und durch den ab 2013 geltenden Rechtsanspruch auch für unterdreijährige Kinder sowie durch die 2005 beschlossene Ausweitung der Betreuungszeiten forciert wurde (Tietze 2012, S. 3).

Neben den oben dargestellten Veränderungen gab es noch zahlreiche andere (z.B. neue Tarifsysteme und das Entstehen zahlreicher neuer Hochschulabschlüsse im Bereich fröhkindlicher Bildung; vergleiche hierzu z.B. Schrader 2009), welche nicht in direktem Zusammenhang mit dem Thema der Qualität stehen, jedoch den Bereich der Kindertagesstätten stark geprägt und verändert haben.

Zur Veranschaulichung des Umfangs der hier erfolgten Veränderungen kann man sich vor Augen führen, dass keines der Gesetze zu Kindertagesstätten in seiner jetzigen Form vor 2004 galt (Viernickel/ Schwarz 2009, S. 31).

3. Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit

Nachdem im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurde, wie das Thema Qualitätsmanagement in die soziale Arbeit kam, sollen nun einige Besonderheiten und Eigenschaften desselben dargestellt werden. In Kindertagesstätten finden "personenbezogene soziale Dienstleistungen" statt (Schrader 2009, S. 20). Jede soziale Arbeit hat im Vergleich zur Industrieproduktion gewisse Eigenarten. Eine erste wichtige Eigenart ist, dass es nicht das "normale" Verhältnis von Produzent und Kunden gibt, sondern dass es einen Leistungserbringer, einen Leistungsempfänger und unter Umständen auch noch einen Kostenträger gibt, der nicht der Leistungsempfänger ist. Zweitens ist der Kunde an den Entstehen der Dienstleistung in der Regel beteiligt und kann so Einfluss auf sie nehmen. Drittens hängt die Qualität sozialer Dienstleistungen zu einem großen Teil von den Kompetenzen der Leistungserbringer ab (Merchel 2010, S. 35 ff.; Schrader 2009, S.

20 ff.).

Allgemein werden im Qualitätsmanagement vier Dimensionen von Qualität unterschieden: Ergebnisqualität beschreibt die Güte des Endproduktes, Strukturqualität die Güte der Rahmenbedingungen, unter denen ein Produkt produziert wird (oder auch eine Dienstleistung erbracht wird), Prozessqualität die Güte der Handlungsweisen, unter denen Qualität entsteht (u.a. Merchel 2010, S. 44 f.), und Orientierungsqualität die Werte und Leitbilder, an denen sich eine Einrichtung orientiert, sowie die Haltungen der Fachkräfte (u.a. Sell 2012, S. 4; Tietze 2001, S. 6 f.).

Am einfachsten erscheint es zunächst, Qualität durch die erbrachten Leistungen zu messen (also die Ergebnisqualität). Dies ist jedoch bei sozialer Arbeit nur sehr eingeschränkt möglich, da Ergebnisse (z.B. die soziale Kompetenz der Kinder oder ihr mathematisches Verständnis) nicht klar messbar, also in Zahlen ausdrückbar, sind (Merchel 2010, S. 47). Auch wenn diese Qualitätsdimension nicht außen vor gelassen werden darf, so erscheint es insbesondere bei sozialen Dienstleistungen nicht zweckmäßig, nur hier zur Verbesserung der Qualität anzusetzen.

Bei der Strukturqualität anzusetzen ist ein relativ einfach umzusetzender, jedoch auch teurer Weg, die Qualität sozialer Arbeit zu beeinflussen: So kann in einer Kindertageseinrichtung der Personalschlüssel gesenkt oder es können teurere Möbel angeschafft werden. Dies führt jedoch nicht zwangsläufig zu einer besseren Qualität der pädagogischen Arbeit (vgl. Merchel 2010, S. 47).

Aktuelle Konzepte des Qualitätsmanagements setzen vor allem bei der Prozessqualität an (Altgeld/ Stöbe-Blossey 2008, S. 151). Sie zielen also darauf ab, die Arbeit strukturiert in ihrem Entstehen zu verbessern (vgl. Schrader 2009, S. 22). Auf die Ziele von Qualitätsmanagement wird in Kapitel 4 ausführlicher eingegangen.

Es gibt mehrere verschiedene Wege, wie die Weiterentwicklung der (Prozess-) Qualität in der sozialen Arbeit vorstatten gehen soll. Hier ist leider nicht der Platz, diese in aller Ausführlichkeit zu beschreiben, da es vor allem um die Darstellung der aktuellen Situation und die Entwicklung möglicher Perspektiven in Bezug auf Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten allgemein geht und die verschiedenen, zum Teil konkurrierenden, zum Teil sich ergänzenden Ansätze und Konzepte zu ihrer Erörterung einen weitaus größeren Rahmen erfordern würden. Dennoch soll versucht werden, das Thema kurz zu umreißen, um eine Vorstellung von der Komplexität der Fragestellung zu vermitteln:

Zwei große "Richtungen" unter den Qualitätsmanagementkonzepten sind zum einen Konzepte, die sich auf die DIN EN ISO 9000ff (bzw. nachfolgende Versionen) berufen. Diese ist näher an industriellen Qualitätsmanagementsystemen orientiert und setzt vor allem auf Verfahrensstandardisierung, also auf das exakte Festhalten von Verfahrensabläufen in schriftlicher Form, woran sich dann die Praxis orientieren soll (Merchel 2010, S. 71 ff.; Schrader 2011, S. 7 f.).

Die andere große Richtung, aus der sich viele Konzepte entwickelt haben, ist die der EFQM (European Foundation for Quality Management). Bei dieser werden allgemeine Kriterien für "gute Arbeit" festgelegt. Dann werden vor Ort in den Einrichtungen Indikatoren für diese Kriterien entwickelt, anhand derer man die feststehenden Kriterien "messen" und weiterentwickeln kann (Merchel 2010, S. 80 ff.).

Zudem gibt es auch noch fachgebundene Konzepte für den Bereich Kindertagesstätten. Ein weit verbreitetes Beispiel hierfür ist die "Kindergarten-Skala" (KES, oder in der revidierten Form KES-R). Diese Skala umfasst 43 Merkmale aus sieben Bereichen, wie z.B. "Platz und Ausstattung" oder auch "Betreuung und Pflege der Kinder" (Tietze 2001, S. 8), welche dann auf einer Ratingskala mit maximal sieben Punkten bewertet werden können. Aus den Bewertungen gibt sich dann ein Profil mit Stärken und Schwächen der Einrichtungen (Tietze 2001, S. 14).

Allgemein besteht der Entstehungsprozess einer sozialen Dienstleistung (und damit auch der Erziehung, Bildung und Betreuung in Kindertagesstätten; siehe Altgeld/ Stöbe-Blossey 2008, S. 151) aus der Interaktion zwischen dem Erbringer der Dienstleistung und dem Leistungserbringer (Merchel 2010, S. 44; Viernickel 2013, S. 64). Dies bedeutet, dass es auch und vor allem auf die innere Haltung des Leistungserbringers zu seiner Dienstleistung und der an sie gestellten Qualitätsanforderungen ankommt, auf seine Motivation, sein Engagement und seine Qualifikation (Viernickel 2013, S. 86). Diese Tatsache ist bei der Bewertung eines Qualitätsmanagementsystems und auch in Bezug auf dessen Erfolg oder Nicht-Erfolg entscheidend, denn anders als in der Industrie ist ein solches System nicht ohne die Akzeptanz durch die Dienstleistungserbringer sinnvoll einsetzbar (vgl. Viernickel 2013; Schrader 2009; Merchel 2010).

Zu den bereits dargestellten Eigenheiten des Qualitätsmanagementbegriffs in der sozialen Arbeit kommen noch eine Unschärfe und Komplexität im Qualitätsbegriff selbst (Apolte/ Funcke 2008, S. 228): Es ist Ermessenssache, was man als Qualität einer sozialen Dienstleistung ansieht. Es gibt kaum Qualitätskriterien, die nicht von einer vorherrschenden Ansicht abhängig sind. Bei einem Auto ist vollkommen klar, dass es z.B. fahren können muss, um gewissen Qualitätsanforderungen zu entsprechen. Ob sich aber eine gute Kindertagesstätte dadurch zeigt, dass sie die Berufstätigkeit der Eltern besonders gut ermöglicht, oder darin, dass ein möglichst geringer Anteil der Kinder Verhaltensauffälligkeiten zeigt, oder an anderen Maßen, hängt von der Betrachtungsweise und der Haltung der Beurteilenden ab (Merchel 2010, S. 36 ff.; Meinhold/ Matul 2003, S. 31). Außerdem besteht Qualität immer aus dem Zusammenspiel vieler Faktoren und kann nicht an einem Merkmal festgemacht werden.

Die beschriebenen Schwierigkeiten, das Thema Qualität in der sozialen Arbeit zu fassen und zu bearbeiten, begründen die Komplexität des Themas und sind der Hintergrund, warum Debatten und Entwicklungen hier noch lange nicht abgeschlossen sind. Keineswegs sind sie als Argumente zu verstehen, die gegen das Thema Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit überhaupt stehen.

4. Ziele von Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten

Nachdem nun eine Einführung in das Thema "Qualität in der sozialen Arbeit" gegeben wurde, soll im Folgenden auf die Ziele eingegangen werden, die Qualitätsmanagementsysteme erreichen sollen. Die Hoffnungen, die der Staat beziehungsweise der Gesetzgeber bei der Implementierung solcher Systeme im Sinn gehabt hat, sind natürlich auch in einem weiteren Sinne Ziele. Diese sind bereits im Kapitel 2 ausgeführt worden und werden daher hier nicht noch einmal explizit genannt.

Da es sehr unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme gibt, die unterschiedliche theoretische Hintergründe haben und auch ganz verschiedene Maßnahmen vorgeben (vgl. Kapitel 3), können im Folgenden nur sehr abstrakte Ziele von Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen benannt werden.

Aus der Sicht einer Einrichtung gibt es zwei unterschiedliche Zielperspektiven: Ziele, mit denen eine bestimmte Wirkung nach außen hin erreicht werden soll (externe Ziele), und Ziele, welche die Arbeit in der Einrichtung verbessern sollen (interne Ziele) (Schrader 2009, S. 22).

4.1. Externe Ziele

Externe Außenwirkung entfaltet Qualitätsmanagement vor allem dann, wenn Einrichtungen sich ihr Qualitätsmanagement zertifizieren lassen, womit sie nach außen als "gute Kindertagesstätte" sichtbar werden. Dies geschieht häufig durch ein so genanntes Audit, in dem die Einrichtungen dahingehend überprüft werden, ob die im eigenen Qualitätshandbuch festgesetzten Standards auch tatsächlich eingehalten werden. Ist dies der Fall, darf die Einrichtung für eine bestimmte Zeit (z.B. drei Jahre) ein Gütesiegel oder ein Zertifikat tragen und sich damit nach außen hin präsentieren (Schrader 2009, S. 22).

Dies schafft für die Kunden (also in diesem Fall Eltern, die ihr Kind in einer Tageseinrichtung anmelden möchten) Transparenz. Für die Einrichtung bedeutet es einen Wettbewerbsvorteil (Merchel 2010, S. 185).

Da es jedoch keine gesetzlichen, einheitlichen Zertifikate gibt und diese auch angesichts der Trägervielfalt vermutlich schwierig durchzusetzen wären, sind diese Siegel oder Zertifikate Angebote von Unternehmen, die ihr Geld damit verdienen, solche Prüfungen durchzuführen. Da in diesem Fall die jeweilige Einrichtung der Kunde ist, kann natürlich ein Anreiz entstehen, die Prüfungen eher weniger streng zu vollziehen (Merchel 2010, S. 187; Altgeld/ Stöbe-Blossey 2008, S. 152 f.).

Außerdem schafft eine solch uneinheitliche "Siegel-Landschaft" auch nur in einem geringen Maße Transparenz für Kunden: Um eine Einrichtung beurteilen zu können, muss man zunächst die Anforderungen des Gütesiegels kennen und verstehen, welches sie trägt (Merchel 2010, S. 186). Da momentan der Markt für Kindertagesstätten sehr anbieterdominiert ist (es besteht eher ein Mangel an Plätzen als eine Wahlfreiheit für Eltern) und Qualität von den Eltern von außen nur schwer beurteilt werden kann (asymmetrische Informationen), ist es fraglich, wie sehr Gütesiegel die momentane Situation verbessern könnten (Apolte/ Funcke 2008, S. 242).

Zudem kann in der Zertifizierung von Qualitätsmanagementprozessen die Gefahr liegen, dass es "zu einer Verschiebung des Qualitätsthemas auf eine Ebene der Formalisierung" kommt

(Merchel 2010, S. 185), - dass also nicht mehr die internen Ziele (siehe Kapitel 4.2.) im Mittelpunkt stehen, sondern einzig und allein das Erfüllen bestimmter Kriterien zum Erreichen eines bestimmten Siegels. Bevor Qualitätsprozesse nicht strukturiert begleitet werden, erscheint das Einführen von Gütesiegeln nicht wirklich als eine Maßnahme, die die Arbeit in Kindertagesstätten verbessert (Dittrich 2009, S. 8).

Diese Gefahr gibt es ebenso bei einer gesetzlichen Vorschrift, ein Qualitätsmanagementsystem zu haben, ohne dass dessen Nutzen auch von den beteiligten Fachkräften akzeptiert wird (vgl. Merchel 2010; Viernickel 2013). Einzelne Maßnahmen, z.B. ein Qualitätshandbuch oder Zertifizierungen, werden dann nur eingeführt, um den Vorgaben zu entsprechen. Sie werden jedoch nur als Belastung wahrgenommen, und man ist froh, "es hinter sich zu haben".

4.2. Interne Ziele

Die "Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeit" (Schrader 2009, S. 22) sind die internen Ziele von Qualitätsmanagementsystemen, die allerdings in unterschiedlichen Konzepten ganz unterschiedlich erreicht werden sollen. Allgemein geht es aber darum, die "fachliche Arbeit ... weiterzuentwickeln und zu verbessern", was man ja umgangssprachlich auch unter Qualität versteht (a.a.O.).

Um dies zu erreichen, soll Qualitätsmanagement "sukzessive die zentrale Steuerungsfunktion für die Weiterentwicklung der Organisation" werden (Schrader 2009, S. 25). Es soll also helfen, neue Vorgaben (von denen einige der vielen, mit denen Kindertageseinrichtungen in den letzten Jahren konfrontiert waren, in Kapitel 2 dargestellt wurden) in die Arbeit zu integrieren und gut umzusetzen sowie schon begonnene Prozesse der Umsetzung zu begleiten und weiterzuentwickeln (Schrader 2009). Ob dies durch Verfahrensstandardisierung (wie bei Konzepten nach der DIN EN ISO 9001ff) oder durch gemeinsames Entwickeln von Zielen und Indikatoren für diese Ziele im Team (wie bei Konzepten, die sich am EFQM orientieren) oder noch anders erreicht werden soll, hängt dann, wie schon erwähnt, vom gewählten Qualitätsmanagementsystem ab (vgl. Merchel 2010).

5. Aktueller gesetzlicher Rahmen des Qualitätsmanagements in Kindertagesstätte

Nachdem nun dargestellt wurde, wie Qualitätsmanagement als Konzept von der Industrie in die soziale Arbeit übertragen wurde, wie sich die Diskussion hier entwickelt hat, welche Besonderheiten es in diesem Zusammenhang zu beachten gibt und was allgemeine Ziele von Qualitätsmanagement sind, soll im Folgenden auf die gesetzliche Lage speziell im Bereich Kindertagesstätten eingegangen werden.

Durch den Bildungsföderalismus in der Bundesrepublik sind unterschiedliche Ebenen der Gesetzgebung zu beachten: Durch das Kinder- und Jugendhilfegesetz gibt der Bund einen Rahmen auch für die Betreuung in Kindertageseinrichtungen vor (BMSFS 2013, S. 7 ff.). Dadurch, dass Kindertageseinrichtungen aber auch Bildungsinstitutionen sind, besteht hier eine Zuständigkeit der Länder.

5.1. Gesetze auf Bundesebene

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz umfasst auch das Achte Sozialgesetzbuch, welches bestimmte Standards für Kindertageseinrichtungen vorgibt.

In § 22a SGB VIII ist allgemein festgelegt: "Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln" (BMSFS 2013, S. 88). Es wird weiter ausgeführt, dass dies die "Entwicklung und de[n] Einsatz einer pädagogischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Förderungsauftrags sowie de[n] Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen" umfasst (a.a.O.).

Später wird erneut auf das Thema Qualität in Kindertageseinrichtungen eingegangen: In § 78c SGB VIII wird festgelegt, dass "Grundlage der Entgeltvereinbarung ... die in der Leistungs- und der Qualitätsentwicklungsvereinbarung festgelegten Leistungs- und Qualitätsmerkmale" sind (BMSFS 2013, S. 120).

Die oben genannten Paragraphen legen Maßnahmen zum Thema Qualität für öffentliche Träger fest. § 74 SGB VIII bindet aber auch die Förderung freier Träger an die Erfüllung von "Grundsätzl[n] und Maßstäb[n] der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung" (BMSFS 2013, S. 117).

§ 79 SGB VIII legt fest, dass es eine "kontinuierliche Qualitätsentwicklung" geben soll, die darin besteht, wie in § 79a SGB VIII ausgeführt wird, "Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung für 1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen, 2. die Erfüllung anderer Aufgaben, 3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a, 4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen" (BMSFS 2013, S. 122).

All dies zusammen schreibt auf einer allgemeinen Ebene die Einführung von Maßnahmen zum Umgang mit Qualität vor. Es handelt sich aber um einen relativ freien Rahmen, in dem keine bestimmten Konzepte festgelegt werden und der durch Landesgesetze expliziert werden soll (vgl. hierzu auch Merchel 2013).

5.2. Gesetze auf Landesebene

Im Jahr 2004 haben die Jugend- und die Kultusministerkonferenz einen "Gemeinsamen Rahmen der Länder für die frühe Bildung in Kindertageseinrichtungen" verabschiedet. Dieser Rahmen ist zwar nicht bindend, soll aber in den jeweiligen Landesregelungen umgesetzt werden und kann daher zur Einordnung der Gesetze auf Landesebene dienen. In diesem Rahmen wird die "Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität" als ein Ziel genannt, zu dessen Erreichung "Verfahren der Selbst- und der Fremdevaluation" (Kultusministerkonferenz 2004, S. 7) eingesetzt werden sollen.

Auch hier wird also kein bestimmtes Verfahren des Qualitätsmanagements vorgeschrieben, sondern nur allgemein die Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität gefordert. Welche Verfahren angewandt werden liegt somit in der Hand der Träger. Die oben dargestellten bundesrechtlichen Regelungen sowie die Beschlüsse der Jugend- und Kultusministerkonferenzen werden auf Landesebene weiter ausdifferenziert. Durch die Vielfalt der Gesetze, Verordnungen, Bildungspläne etc. ist eine detaillierte Darstellung aller Regelungen zum Thema Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen an dieser Stelle nicht möglich.

In einer im Auftrag des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbands, der Diakonie und der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft 2009 erschienenen Expertise wurden die landesrechtlichen Regelungen im Bereich Kindertagesstätten untersucht und gemeinsame Schwerpunkte herausgearbeitet. In der Expertise wurden sowohl verbindlich geltende Gesetze wie auch Orientierungsrahmen und Ähnliches mit empfehlendem Charakter auf Landesebene berücksichtigt, da auch sie als "normative Vorgaben" (Viernickel/ Schwarz 2009, S. 4) angesehen werden, die im besten Falle zu erfüllen sind.

Selbst wenn die Expertise die Situation nicht in all ihrer Komplexität darstellt, leistet sie doch einen Überblick. So sollen ihre Ergebnisse zum Thema Qualitätsmanagement hier kurz dargestellt werden.

Allgemein erkennen die Forscherinnen fünf "konsensfähige Qualitätsziele" (Viernickel/ Schwarz 2009, S. 31), wobei dies im Rahmen ihrer Expertise bedeutet, dass mindestens 75% der Länder sie in ihren Bildungsprogramme (zur Vereinfachung werden die landesrechtlichen Regelungen unter diesem Begriff zusammengefasst) festgelegt haben. Die konsensfähigen Dimensionen sind "Beobachtung und Dokumentation", "Zusammenarbeit mit den Eltern", "Übergang Kita-Schule", "Sprachförderung" sowie "die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität" (Viernickel/ Schwarz 2009, S. 30 ff.). Die Dimension "Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung" ist in 15 der 16 Bundesländer vorgegeben (Viernickel/ Schwarz 2009, S. 43).

Zu den einzelnen Dimensionen wurden dann Kategorien ermittelt, wie die jeweilige Dimension laut den Bildungsprogrammen umzusetzen ist. In der Dimension "Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung" gibt es insgesamt vier Kategorien, die konsensfähig (also in mindestens 75% der Länder festgeschrieben) waren. Eine dieser Kategorien ist "Qualitätsmanagement" (Viernickel/ Schwarz 2009, S. 43).

Innerhalb dieser Kategorien wurden dann wiederum alle Anforderungen unterschieden, die in den Ländern gestellt werden. Für das Qualitätsmanagement wurden insgesamt acht Anforderungen ermittelt, von denen zwei konsensfähig waren: Die Anforderung, dass ein Qualitätsmanagementsystem vorhanden sein muss, steht hiernach in 14 der 16 Bundesländer fest

(Viernickel/Schwarz 2009, S. 44). Auch die zum Qualitätsmanagement gehörenden Instrumente der "Internen Evaluation/ Selbstevaluation" sind in 13 Bundesländern Pflicht (Viernickel/Schwarz 2009, S. 65).

Darüber hinaus sind die Vorgaben zu den konkreten Umsetzungen in den meisten Bundesländern eher allgemein gefasst beziehungsweise unterscheiden sich stark voneinander. Dennoch gibt es einige Anforderungen, die relativ häufig in den Bildungsprogrammen genannt werden: Während die "Regelmäßige Befragung von Eltern und anderen Akteuren" nur in drei und "Externe Evaluation" sowie der Einsatz von "Beobachtung und Dokumentation für Qualitätssicherung" in sechs Bundesländern gefordert wird, "Elemente des Qualitätskreises" und die schriftliche Dokumentation von "Qualitätsentwicklungsprozessen" in jeweils sieben Bundesländern vorgeschrieben sind, ist die Anforderung "Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt kontinuierlich" in immerhin neun Bundesländern vorgegeben (Viernickel/Schwarz 2009, S. 65).

Es zeigt sich also insgesamt ein Konsens in der Landesgesetzgebung, Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen zu fordern. Allerdings ist die Ausführung, also welches Qualitätsmanagementsystem angewendet wird und welche konkreten Maßnahmen eingesetzt werden, relativ frei gestellt.

6. Aktueller Stand der Umsetzung von Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten

Im Folgenden soll nun der Stand der Umsetzung der oben dargestellten gesetzlichen Lage vorgestellt werden. Zur Implementation der Bildungsprogramme der Länder (innerhalb derer das Qualitätsmanagement ja eine Forderung ist) ist 2013 ebenfalls eine Studie im Auftrag des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbands, der Diakonie und der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft durchgeführt worden, deren zentralen Ergebnisse in Bezug auf Qualitätsmanagement hier kurz dargestellt werden sollen. Die Studie umfasst sowohl einen quantitativen Teil, in welchem Daten zu Verbreitung und Umsetzung von Qualitätsmanagementverfahren erhoben wurden, als auch einen qualitativen Teil, in welchem die Einstellung und Einschätzung der Lage durch Mitarbeiter/innen in Kindertagesstätten erforscht wurden.

Der quantitative Studienteil ist mit einer Stichprobe von insgesamt 704 Einrichtungen auch in Hinblick auf die Verteilung zwischen öffentlichen und freien Trägern repräsentativ (Viernickel 2013, S. 7). Der qualitative Teil beinhaltet die Analyse von 21 Gruppendiskussionen, die das Forscherteam mit Fach- und Leitungskräften aus Kindertagesstätten durchgeführt hat (Viernickel 2013, S. 9).

6.1. Stand der Umsetzung aus quantitativer Perspektive

Auch wenn die strukturierte Weiterentwicklung der Qualität in den Gesetzen gefordert wird, arbeiten 52% der Kindertageseinrichtungen derzeit nicht mit einem Qualitätsmanagementsystem (Viernickel 2013, S. 56). Bei den 48% der Einrichtungen, die Qualitätsmanagementsysteme verwenden, zeigt sich ein sehr heterogenes Bild: Jeweils 9% verwenden ein trägerinternes (und nicht weiter definiertes) System oder ein System aus dem Bereich "Sonstiges". 6% setzen das "Qualitätsmanagement in evangelischen Kitas" und 5% ein Konzept nach "DIN EN ISO 9000ff" ein. Danach gibt es noch elf weitere Qualitätsmanagementsysteme, die in Größenordnungen von 0 bis 4% Verwendung finden (Viernickel 2013, S. 57).

Allerdings ist "Qualitätssicherung und -entwicklung in der Einrichtung" nur in 6% der Einrichtungen "nie" ein Thema in Arbeitsbesprechungen - in 61% hingegen ein regelmäßiges Thema (und in 33% der Einrichtungen ein seltenes Thema) (Viernickel 2013, S. 59).

Diese Zahlen deuten darauf hin, dass das Thema Qualitätsmanagement als Anforderung an die Arbeit in Kindertagesstätten in den Einrichtungen vor Ort angekommen ist und "als gemeinsame Aufgabe von Team und Leitung verstanden" wird (Viernickel 2013, S. 71). Die Umsetzung befindet sich jedoch eindeutig noch in der Entwicklung und ist keineswegs abgeschlossen. Es zeigt sich eine Tendenz hin zu einer "unübersichtlichen, stark diversifizierten Situation" in Bezug auf die Qualitätsmanagementsysteme mit "trägerspezifischen Präferenzen" (Viernickel 2013, S. 71). Möglicherweise liegt dies auch an einem Interesse der Träger, ihre Autonomie auf diesem Gebiet zu wahren. Indem sie alle selbst Qualitätsmanagementsysteme einführen, beugen sie einer zentralen Einführung durch die Politik vor (Dittrich 2009, S. 2).

6.2. Stand der Umsetzung aus qualitativer Perspektive

Allgemein wurde in der Studie bei den Mitarbeiter/innen ein "Umsetzungsdilemma" festgestellt (Viernickel 2013, S. 13). Dies meint, dass die Fachkräfte sich vielen neuen Anforderungen gegenüber sehen (vgl. Kapitel 2), deren Umsetzung sie zwar als ihre Aufgabe anerkennen, gleichzeitig aber das Gefühl haben, nicht mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet zu sein, diese auch durchzuführen (Viernickel 2013, S. 14). So verhält es sich auch beim Thema Qualitätsmanagement: Die Fachkräfte sehen die Notwendigkeit, sich mit dem Thema der Qualität ihrer Arbeit auseinanderzusetzen, haben aber aus ihrer Sicht nicht die Zeit dazu. Sie haben das Gefühl, "sich zwischen der Arbeit 'am Kind' und einem Austausch mit KollegInnen" entscheiden zu müssen (Viernickel 2013, S. 64 f.).

Allgemein ergab sich der Eindruck, dass die vielen Veränderungen in der Arbeit von Kindertagesstätten, die vor allem durch die Bildungsprogramme der Länder eingeführt wurden, weder mit einer Ausweitung der (personellen) Ressourcen begleitet wurde (Viernickel 2013, S. 97) noch eine "Einführung und Vorbereitung auf die Arbeit" in ausreichendem Maße gegeben waren (Viernickel 2013, S. 85).

Beim Umgang mit den Bildungsprogrammen (und damit auch den darin enthaltenen Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem) wurden drei unterschiedliche Team-Typen erkannt: Erstens einen "wertkernbasierten" Typ, dessen Bildungsverständnis mit denen der Bildungsprogramme weitgehend übereinstimmt und der eine positive Haltung zu diesen hat, der sich gleichzeitig aber auch bewusst ist, dass er nicht alles umsetzen kann, was hier festgesetzt ist (Viernickel 2013, S. 14 f.).

Zweitens gibt es den "umsetzungsorientierten" Typ. Diese Teams sehen die Bildungsprogramme ebenfalls als positiven Rahmen ihrer Arbeit, verfallen aber angesichts der zahlreichen Anforderungen in ein reines Abarbeiten der Anforderungen, ohne diese zu reflektieren oder deren sinnvolle Eingliederung in den pädagogischen Alltag vorzunehmen (Viernickel 2013, S. 16).

Als dritten Typ gibt es noch den "distanzierten". Diese Teams lehnen das Bildungsverständnis in den Bildungsprogrammen tendenziell ab und befinden sich somit in einem "Orientierungsproblem". Sie versuchen, sich um deren Umsetzung zu "drücken", und setzen auf altbewährte Verfahren (Viernickel 2013, S. 17).

Diese kurze Darstellung der in der Studie ermittelten Typen soll verdeutlichen, dass es bei der Umsetzung von Reformvorhaben in Gebieten der sozialen Arbeit immer auch um die Haltung der beteiligten Akteure gehen muss (Merchel 2010, S. 50). Da diese Haltungen sich aber auch zwischen verschiedenen Einrichtungen sehr stark unterscheiden können, erscheint es wichtig, neue Konzepte wie z.B. Qualitätsmanagement ausreichend umfangreich einzuführen (Viernickel 2013, S. 85). Auf diesen Aspekt soll in Kapitel 7 noch einmal eingegangen werden.

6.3. Qualitätsmanagement der großen Kindertagesstätten-Träger

In diesem Abschnitt sollen nun die großen Kindertagesstätten-Träger im Hinblick auf ihre Qualitätsmanagementsysteme untersucht werden. Dies soll einen anderen Blickwinkel auf die Umsetzung ermöglichen: Denn auch wenn erst knapp die Hälfte der Kindertagesstätten ein solches umsetzt (siehe Kapitel 6.1), hat das Thema die großen Träger schon längst erreicht.

Die Jugendämter als öffentliche Träger haben keine bundesweit einheitliche Struktur, die sich mit der Organisation der Kindertagesstätten beschäftigt (vgl. Merchel 2001, S. 25 ff.). Daher wird an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick über die großen freien Träger mit ihren jeweiligen Qualitätsmanagementsystemen gegeben.

Die großen freien Träger (Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonisches Werk, der Paritätische und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland; Dittrich 2009, S. 3) haben sich in der "Bundesgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege" zusammengeschlossen. Dort haben sie gemeinsame Kriterien für Qualitätsentwicklung erarbeitet und sich zu diesen verpflichtet (Dittrich 2009, S. 3). Auf dieser Grundlage haben die Träger teilweise selbst jeweils eigene Qualitätsmanagementsysteme entwickelt:

Die Bundesvereinigung evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) der Diakonie hat ein bundesweites "Bundesrahmenhandbuch. Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Tageseinrichtungen für Kinder" herausgegeben (Burmeister 2009). Die Arbeiterwohlfahrt hat kein einheitliches Qualitätsmanagementsystem entwickelt, jedoch geben einzelne Bezirksverbände Handbücher heraus (z.B. "Handbuch zur Qualitätssicherung in Tageseinrichtungen für Kinder" des Bezirksverbandes Ostwestfalen-Lippe e.V., AWO 1999). Der

Verband Katholischer Tagesseinrichtungen für Kinder (KTK) - Bundesverband e.V. hat das "KTK-Gütesiegel. Bundesrahmenhandbuch" erarbeitet und herausgebracht (KTK 2010). Der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband hat "PQ-Sys. Das Paritätische Qualitätssystem" entwickelt (Der Paritätische 2010). Beim Deutschen Roten Kreuz haben einige Landesverbände eigene Qualitätshandbücher für Kindertagesstätten entwickelt (z.B. der Landesverband Schleswig-Holstein, DRK 2013). Diese Übersicht verdeutlicht erneut die große Heterogenität in diesem Gebiet - jeder Trägerverband hat sein eigenes Konzept.

7. Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten: Probleme und Potenziale

Nach der Darstellung der aktuellen Situation in Bezug auf das Thema Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten sollen nun - auch vor dem Hintergrund der in den Kapiteln 3 und 4 vorgestellten eher theoretischen Überlegungen - Probleme und Potenziale besprochen werden.

Insgesamt ist deutlich geworden, dass es sich um eine sehr komplexe und unübersichtliche Situation handelt (Viernickel/ Schwarz 2009, S. 45), und zwar sowohl in Bezug auf die Gesetze, nicht zuletzt auch wegen der Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen zu dem Thema aufgrund des Bildungsföderalismus (vgl. hierzu auch Sell 2012), als auch in Bezug auf die Vielzahl an theoretischen Konzepten.

Es ist ebenfalls deutlich geworden, dass es sich bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Kindertagesstätten keineswegs um einen abgeschlossenen Prozess handelt: Im Bereich der fröheren Bildung befindet sich vieles in Bewegung (worauf zu Beginn des Artikels bereits hingewiesen wurde). Zahlreiche Veränderungen werden vorgenommen, das Themengebiet befindet sich im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Es kommen immer wieder neue Regelungen hinzu (so steht z.B. eine weitere Revision des Kinderbildungsgesetzes in NRW bevor; Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport, MFFKJKS 2013).

Dies alles gilt auch für das Qualitätsmanagement. Es ist ein relativ neues Thema auf dem Gebiet der fröheren Bildung, und hierauf müssen sich die Akteure erst einstellen. Außerdem ist es ein Zeit beanspruchender Prozess, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen (Schrader 2009, S. 24 f.). Und es haben bei Weitem nicht alle Kitas ein solches Konzept etabliert, auch wenn das Gesetz dies fordert.

In Kapitel 4.1. ist bereits kurz über die Gefahr gesprochen worden, dass ein Qualitätsmanagementsystem von den Fachkräften als zusätzliche Belastung empfunden wird, das infolgedessen die Arbeit in den Kindertagesstätten unter Umständen nicht erleichtert, sondern nur "abgearbeitet" wird (Viernickel/ Schwarz 2013). Eine weitere Gefahr ist, dass durch Qualitätsmanagementsysteme eine zu starke Reduktion des Begriffs der pädagogischen Qualität stattfinden könnte. Soziale Arbeit und damit auch die Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit in Kindertagesstätten ist nun einmal nur sehr eingeschränkt mess- und bezifferbar (Merchel 2010, S. 65 ff.). Indem sich eine Fachkraft nur noch auf festgelegte Standards in einem Qualitätshandbuch bezieht, diese quasi abarbeitet, also z.B. eine bestimmte Anzahl von Beobachtungsbögen pro Kind ausfüllt und damit das Qualitätsthema für sie abgehakt ist, findet keine Verbesserung der pädagogischen Qualität statt.

Es ist ebenfalls bereits darauf hingewiesen worden, dass es bei der sozialen Arbeit sehr wesentlich um die Haltung der Fachkraft bei ihrer Arbeit geht (vgl. Kapitel 3). Dies gilt natürlich auch für den Umgang mit einem Qualitätsmanagementsystem: Um sinnvoll angewendet (und eben nicht nur abgearbeitet) zu werden, muss es erst einmal als potentiell hilfreich angesehen werden. Außerdem muss bei den Fachkräften die Bereitschaft zur permanenten Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Arbeit bestehen. In diesem Zusammenhang wäre es sicherlich interessant, auch die unterschiedlichen Konzepte in diesem Bereich näher zu untersuchen. Der Ansatz der Systeme, die sich auf die EFQM beziehen, besteht ja darin, gemeinsam mit einem Team vor Ort sinnvolle Indikatoren für die Arbeit dieses Teams zu entwickeln. Ob dies dann auch zu einer vergleichsweise höheren Akzeptanz des Konzeptes in diesem Team führt, müsste dann untersucht werden.

Man könnte sich auch mit der Kombination von Qualitätsmanagementsystemen mit anderen Elementen wie z.B. Gütesiegeln (siehe Kapitel 4.1) oder anreizorientierter Vergütung auseinandersetzen, um mögliche Perspektiven zu entwickeln.

Ein sinnvolles, die Arbeit erleichterndes Qualitätsmanagementsystem kann Einrichtungen dabei helfen, all die neuen Anforderungen an ihre Arbeit zu integrieren (Schrader 2009, S. 25). Neben der Verbesserung der Arbeit ist dies sicherlich eine der großen Chancen, die in der aktuellen Situation eröffnet werden. Ob dies jedoch auch eintreten wird, ist schwer zu prognostizieren. Es wird sich zeigen, wie die Einrichtungen, die noch kein Qualitätsmanagementsystem haben, sich in Zukunft zu diesem Thema positionieren werden. Vor allem hängt die weitere Entwicklung jedoch von der Politik ab - welche neuen Gesetze und Vorschriften es geben wird.

Nichtsdestotrotz hat sich das Qualitätsthema im Bereich der fröheren Bildung, Betreuung und Erziehung etabliert und das Feld schon stark geprägt - fast alle Einrichtungen beschäftigen sich schließlich mit diesem Thema.

8. Fazit

Abschließend soll ein Fazit im Hinblick auf die in der Einleitung entworfene Fragestellung gezogen werden. Hierfür werden die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel kurz zusammengefasst.

Die Qualitätsdebatte im Bereich der Kindertagesbetreuung wird etwa seit Anfang der 1990er Jahre geführt. Sie ist sehr unterschiedlich motiviert - nicht zuletzt auch durch die Hoffnung, durch mehr Qualität die Effektivität zu steigern und so Mittel einsparen zu können. Dadurch, dass die Kindertagesstätte mittlerweile als Bildungsinstitution etabliert ist, hat auch die Qualität der pädagogischen Arbeit und ihres Einflusses auf die Entwicklung der Kinder an Bedeutung gewonnen.

Die Idee des Qualitätsmanagements stammt ursprünglich aus der Industrie. Bei seiner Übertragung auf die soziale Arbeit gibt es einige Besonderheiten zu beachten: Die soziale Dienstleistung entsteht immer im Kontakt mit dem Kunden und in der konkreten Situation. Außerdem ist sie von vielen Variablen abhängig, auf die der Leistungserbringer nur bedingt Einfluss nehmen kann. Daher kann in diesem Zusammenhang Qualität zum einen nur entstehen, wenn man die Haltung der Erbringer der Dienstleistung mit einbezieht, und zum anderen kann man sie nicht einfach messen und dann steigern. Man muss vor Ort sinnvolle Maße und Indikatoren finden und über diese mit den Fachkräften im Gespräch bleiben.

Aus theoretischer Sicht hat Qualitätsmanagement zwei Ziele: Extern schafft es Transparenz über Qualität und kann in einem möglichen Wettbewerb hilfreich sein. Intern erleichtert es die strukturierte Verbesserung und Weiterentwicklung der eigenen Arbeit.

Die gesetzliche Lage in Deutschland ist durch die föderale Zuständigkeit im Bereich der Bildung unübersichtlich. Das SGB VIII verpflichtet theoretisch jeden Träger von Kindertagesstätten dazu, Qualitätsmanagement zu betreiben. Diese Vorgabe soll jedoch in der Landesgesetzgebung näher ausgeführt werden. Allgemein ist festzustellen, dass in den meisten Bundesländern ein Qualitätsmanagementsystem erwartet wird.

Die praktische Umsetzung entspricht den gesetzlichen Anforderungen nur zum Teil: Erst knapp die Hälfte der Einrichtungen gibt an, ein Qualitätsmanagementsystem einzusetzen, und diese Tagesstätten verwenden sehr unterschiedliche Systeme. Viele Fachkräfte fühlen sich mit den zahlreichen neuen Anforderungen überfordert und wünschen sich mehr Zeit für mittelbare pädagogische Arbeit und eine bessere Vorbereitung und Weiterbildung, auch in Bezug auf das Thema der Qualität.

Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Kindertagesstätten ist ein noch nicht abgeschlossener Prozess. Er birgt viele Chancen, die Arbeit zu verbessern und neue Aufgaben strukturiert zu integrieren. Er bringt aber auch das Risiko mit sich, durch einen zu starken Fokus auf Formalisierung als zusätzliche Belastung wahrgenommen zu werden und damit die Arbeit in Kindertagesstätten nur zu erschweren.

Betrachtet man den enormen quantitativen Ausbau im Bereich der Kindertagesstätten, so betont dies die Wichtigkeit, über das Qualitätsthema zu sprechen und Maßnahmen zu seiner Umsetzung zu ergreifen (Apolte/ Funcke 2008, S. 236 f.). Die quantitative Expansion läuft sonst Gefahr, zu Lasten der Qualität zu geschehen.

Ein weiterer Aspekt ist die starke Heterogenität in diesem Bereich: Es gibt sehr viele unterschiedliche Systeme, und dies sollte nicht dazu führen, dass sich eine Schere zwischen Kindertagesstätten mit erfolgreichen Qualitätsmanagementsystemen und solchen ohne ein solches auftut, was zu einer Abspaltung einer "Elite" im fröheren Bereich führen könnte. Gerade weil qualitativ hochwertige (fröheren) Bildung auch familiäre Defizite ausgleichen kann (Apolte/ Funcke 2008, S. 217 f.), ist es wichtig, einer solchen Entwicklung vorzubeugen und Chancengleichheit zu bewahren.

Literatur

- Altgeld, Karin/Stöbe-Blossey, Sybille (2008): Qualitätsentwicklung in der Kindertagesbetreuung - Verfahren und Perspektiven. In: Apolte, Thomas/Funcke, Antje (Hrsg.): Frühkindliche Bildung und Betreuung. Reformen aus ökonomischer, pädagogischer und psychologischer Perspektive, o.O., S. 141-156
- Apolte, Thomas/Funcke, Antje (2008): Qualitätssicherung und Qualitätssetzung im System frühkindlicher Bildung und Betreuung aus ökonomischer Sicht. In: Apolte, Thomas/Funcke, Antje (Hrsg.): Frühkindliche Bildung und Betreuung. Reformen aus ökonomischer, pädagogischer und psychologischer Perspektive, o.O., S. 215-249
- Arbeiterwohlfahrt (AWO), Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e.V. (Hrsg.) (1999): Handbuch zur Qualitätssicherung - In Kindertageseinrichtungen für Kinder. Köln, Bielefeld
- BMSFS (Hrsg.) (2013): Kinder- und Jugendhilfe. Achtes Buch Sozialgesetzbuch. Berlin, 4. Aufl.
- Bock-Famulla, Kathrin/Große-Wöhrmann, Kerstin (2010): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2009. Gütersloh
- Bremische Evangelische Kirche (1999): Zwischen Markt und Menschlichkeit. Qualität für Kinder. Analysen - Bedingungen - Konzepte. Seelze/Velber
- Burmeister, Frank [u.a.] (2009): Bundesrahmenhandbuch. Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Tageseinrichtungen für Kinder. Berlin.
- Der Paritätische (Hrsg.) (2010): PQ-Sys ®. das Paritätische Qualitätssystem. Berlin, 2. Aufl.
- Dittrich, Gisela (2009): Querauswertung zum Thema Qualität. <http://www.dji.de/index.php?id=40994> (10.03.2014)
- DRK Landesverband Schleswig-Holstein e.V. (o.J.): DRK-Kita-Qualitätsrahmen-handbuch plus. <http://www.drk-sh-kita.de/qm-handbuch.html> (10.03.2014)
- Fthenakis, Wassilius E./Textor, Martin R. (Hrsg.) (1998): Qualität von Kinderbetreuung. Konzepte, Forschungsergebnisse, internationaler Vergleich. Weinheim, Basel
- Kultusministerkonferenz und Jugendministerkonferenz (2004): Gemeinsamer Rahmen der Länder für die frühe Bildung in Kindertageseinrichtungen (Beschluss der Jugendministerkonferenz vom 13./14.05.2004/ Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 03./04.06.2004). http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_06_04-Fruhe-Bildung-Kitas.pdf (10.03.2014)
- Meinhold, Marianne/Matul, Christian (2003): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Baden-Baden
- Merchel, Joachim (2001): Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung. Trägerstrukturen in der sozialen Arbeit. Hagen
- Merchel, Joachim (2010): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim, München, 3. Aufl.
- Merchel, Joachim (2013): Qualitätsentwicklung in der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe. Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in §§ 79, 79a SGB VIII. Münster, Köln
- MFKJKS (Hrsg.) (2013): Zweite Stufe zur Revision des Kinderbildungsgesetzes (KiBiZ). <http://www.mfkjks.nrw.de/kinder-und-jugend/revision-kinderbildungsgesetz/> (10.03.2014)
- Schrader, Michael (2009): Qualitätsentwicklung in Zeiten des Wandels? Last oder Hilfe. In: Dahle, Gabriele/Schrader, Michael (Hrsg.): Kindergarten & Hort erfolgreich leiten. Know-how für eine bessere Kita, Heft 9, S. 17-30
- Schrader, Michael (2011): Qualitätsentwicklung mit Hand und Fuß - Ein Beispiel aus der Praxis von Tageseinrichtungen für Kinder. <http://www.kindergartenpaedagogik.de/2228.pdf> (10.03.2014)
- Sell, Stefan (2012): Klasse und/oder Masse. Die Qualität von Kindertageseinrichtungen zwischen Theorie und Praxis*. Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 22-24, S. 27-33
- Tietze, Wolfgang (Hrsg.) (1998): Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten. Neuwied, Kriftel, Berlin
- Tietze, Wolfgang [u.a.] (2001): Kindergarten-Skala. Revidierte Fassung (KES-R). Neuwied, Kriftel, Berlin, 2. Aufl.
- Tietze, Wolfgang [u.a.] (2012): NUBBEK. Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit. Fragestellungen und Ergebnisse im Überblick. Bochum, Osnabrück
- Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) - Bundesverband e.V. (2010): KTK - Gütesiegel. Bundesrahmenhandbuch. Freiburg, 4. Aufl.
- Viernickel, Susanne/Schwarz, Stefanie (2009): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung - Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation -. Berlin, 2. Aufl.
- Viernickel, Susanne [u.a.] (2013): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung - Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen -. Berlin