

# Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen

Claudia Degenhardt

## Zusammenfassung

Qualitätsmanagementsysteme halten Einzug in Einrichtungen der Elementarpädagogik. Im Mittelpunkt dieses Artikels steht die Auseinandersetzung mit der Frage, welchen Stand Qualitätsmanagementsysteme in Kindertageseinrichtungen haben. Zusätzlich wurde erarbeitet, ob Qualitätsmanagementsysteme für diese Einrichtungen überhaupt geeignet sind. Basierend auf einem Diskussionspapier des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin wurden dazu Leiterinnen von acht Kindertageseinrichtungen in einer Interviewstudie befragt.

## Abstract

Quality management systems more and more enter establishments of elementary pedagogics. Center of this article is a discussion of the status of quality management systems in day nursery. In addition it analyzes whether such systems in basic are suitable for these services. Directors of eight day nurseries were interviewed in this study based on a discussion paper by the German Institute for Economical Research in Berlin.

## Schlüsselwörter

Kind - Kindertageseinrichtung - Qualität - Management - Entwicklung - empirische Untersuchung

## 1. Einleitung

„Qualitätsmanagement hat etwas mit Lebensgestaltung zu tun“. So lautet das Zitat einer der befragten Kindergartenleiterinnen, die zu ihrer Meinung bezüglich des Qualitätsmanagementsystems in ihrer Einrichtung befragt wurde. Was in der Wirtschaft schon seit vielen Jahren zur Sicherung von effizienten und effektiven Produktionsabläufen nicht mehr wegzudenken ist, taucht nun auch vermehrt im Bereich der Elementarpädagogik auf. Basierend auf dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) und letztendlich forciert durch die Kommunalisierung der Tageseinrichtungen für Kinder<sup>1</sup> entstehen Managementsysteme zur Festlegung und Erreichung von Zielen. Die Umsetzung sowohl der Systeme als auch der Fachtermini bereiten Schwierigkeiten. Lassen sich Produktionsabläufe zum Beispiel in einer Automobilfirma problemlos in einzelne Schritte aufgliedern, wird dies bei der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen ungleich schwieriger, da komplexer. Es muss also eine Modifikation sowohl der Managementsysteme als auch

der Begrifflichkeiten erfolgen. Dies wird bereits in zahlreichen Ansätzen umgesetzt. Bekannte Modelle wie die Kindergarten-Einschätz-Skala, der Kronberger Kreis und andere wurden entworfen und veröffentlicht. Sie bieten den Kindertageseinrichtungen Grundlagen für ein Qualitätsmanagementsystem.

Die Anforderungen an die Mitarbeitenden der Kindertageseinrichtungen rufen unterschiedliche Reaktionen hervor. Bei den einen stoßen die Systeme auf Ablehnung, während andere ihnen offen begegnen. Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass sich die Mehrzahl bis heute gegen die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems wehrt. Wie sieht es aber bei den Beschäftigten der Einrichtungen aus, die bereits ein solches System in ihre Arbeit integriert haben? Welchen Stand hat hier das Thema Qualitätsmanagement? Ist ein solches System für Kindertageseinrichtungen geeignet?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden die Leiterinnen von acht Kindertageseinrichtungen mit einem Qualitätsmanagementsystem in Experteninterviews befragt. Zusätzlich entsprechen diese Einrichtungen mindestens einem der folgenden Kriterien: Ganztagesbetreuung, Regelkindergarten, eine Altersgruppe von 1-14 Jahren, öffentlicher, kirchlicher oder privater Träger. Auf Wunsch der Leiterinnen werden die Ergebnisse der Befragung anonymisiert wiedergegeben. Für die Interviews wurde ein Leitfaden mit insgesamt acht Fragen entwickelt, die auf einem Diskussionspapier des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin (DIW) basieren. Es beinhaltet unter anderem acht Kriterien, die bei der Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems beachtet werden sollen.

Ich habe dieses Diskussionspapier gewählt, da es meiner Ansicht nach alle Aspekte wiedergibt, die ein gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem erfüllen soll. Gleichzeitig ist es eine Alternative zu den bereits erwähnten Methoden, die in der Literatur zu finden sind. Die acht Kriterien des Diskussionspapiers bieten den Einrichtungen einen Rahmen zur Orientierung. Dieser Rahmen ist sehr offen gehalten. Im Gegensatz dazu ist zum Beispiel die revidierte Fassung der Kindergarten-Einschätz-Skala (KES-R) sehr differenziert. Sie beinhaltet meiner Meinung nach zu viele Vorgaben und lässt den Erziehenden bei der Umsetzung wenig Freiraum. Einen weiteren Vorteil im Diskussionspapier des DIW sehe ich darin, dass sich die Erziehenden bei der Erarbeitung „ihres“ Qualitätsmanagementsystems intensiver mit den Inhalten auseinandersetzen müssen. Die Kriterien sind:

▲ **Qualitätskonsens<sup>2</sup>:** Qualität ist ein neutraler Begriff. Um etwas als qualitativ gut zu beurteilen, setzen Menschen unterschiedliche Erwartungen in eine Dienstleistung. In Kindertageseinrichtungen treffen die unterschiedlichen Erwartungen des Erziehenden Personals, der Kinder, der Eltern, des Trägers und der Gesellschaft bezüglich einer guten Qualität der Pädagogik aufeinander. Das bedeutet, dass ein Konsens über Aushandlungsprozesse gefunden werden muss. Bevor sich ein Team in einen solchen Prozess mit Eltern, Trägern und anderen Interessensgruppen begibt, muss es selbst einen Qualitätskonsens seiner Arbeit finden.

▲ **Messbarkeit und Überprüfbarkeit:** Gleichzeitig mit der Erarbeitung der Qualitätsstandards müssen die Erzieherinnen und Erzieher ein Verfahren entwickeln, das eine Überprüfung derselben ermöglicht. Dieses Verfahren muss garantieren, dass Theorie und Praxis des Qualitätsmanagementsystems übereinstimmen. Das bedeutet, dass Maßstäbe festgelegt werden müssen, anhand derer der Qualitätsstand gemessen werden kann. Um regelmäßig überprüfen und messen zu können, ist eine überschaubare Anzahl von Qualitätsstandards erforderlich.

▲ **Verbesserungsanreize:** Inhalt eines Qualitätsmanagementsystems ist unter anderem die Qualitätsentwicklung. Dies erfordert vom Personal einer Kindertageseinrichtung, dass so genannte „Mindeststandards“ formuliert werden. Zusätzlich müssen aber auch solche Standards erarbeitet werden, die zu der genannten Qualitätsentwicklung beitragen. Die Mindeststandards sollen dabei überschritten werden, um die Weiterentwicklung zu gewährleisten.

▲ **Offenheit:** Das Qualitätsmanagementsystem muss so gestaltet sein, dass neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Pädagogik jederzeit integriert werden können. Voraussetzung dafür ist, dass das Qualitätsmanagementsystem der Einrichtung mit neuen wissenschaftlichen Entwicklungen verglichen wird. Vorab muss aber gewährleistet sein, dass diese neuen Erkenntnisse erkannt werden. Diese Form des „offenen und lernenden“ Systems fördert die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems.

▲ **Neutralität:** Ein Qualitätsmanagementsystem bedarf einer regelmäßigen Evaluation. Mit dieser Methode wird festgestellt, ob und wie die definierten Standards in der Praxis umgesetzt werden. Ist und Soll werden verglichen. Um Interessenskonflikte zu vermeiden, sollten dies unabhängige Personen durchführen, die den Zielen der Einrichtung neutral gegenüberstehen. Der Nutzen einer solchen Evalu-

tion ist größer, wenn die Mitarbeitenden der evaluierenden Person „Anerkennung und Reputation“ entgegenbringen.

▲ **Pluralität:** Teile des Qualitätsmanagementsystems sollen so gestaltet sein, dass sie den unterschiedlichen Wünschen und Anforderungen der Eltern entsprechen können. Dies bezieht sich auf die Bereiche, die für Eltern bei der Wahl einer Kindertageseinrichtung entscheidend sind. Grundsätzliche pädagogische Inhalte und Ziele sind hiervon nicht betroffen.

▲ **Universalität:** Das Qualitätsmanagementsystem einer Kindertageseinrichtung muss gültig sein für alle Kinder und Eltern. Es darf keine Unterschiede bezüglich der Herkunft oder des Bildungsstandes der Kinder machen. Eine universelle Gültigkeit des Qualitätsmanagementsystems fördert „das Ziel der Chancengleichheit“.

▲ **Beteiligung aller Akteure:** Um ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen, das von allen Seiten anerkannt wird, ist eine Beteiligung aller beteiligten Gruppen notwendig. Dieses Kriterium wird von mir weiter gefasst. Die einzelnen Akteursgruppen sollen meiner Ansicht nach nicht erst bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems hinzugezogen werden, sondern bereits bei seiner Entwicklung. Die einzelnen Anforderungen an das System müssen auf eine gemeinsame Basis gestellt und in einem fortlaufenden Prozess immer wieder neu diskutiert werden. Nur so kann eine breite Akzeptanz auf allen Seiten entstehen.

## 2. Ergebnisse der Expertinneninterviews

Die aufgelisteten Ergebnisse geben einen Überblick über die Antworten der befragten Leiterinnen. Sie treffen deshalb nicht auf jede Einrichtung zu.

### 2.1 Qualitätskonsens

Die Mitarbeitenden jeder der befragten Kindertageseinrichtungen sind zu einem Qualitätskonsens gelangt. Durch Teambesprechungen, interne Weiterbildungen, Vorgaben durch den Träger und ständige Reflexion sind folgende Merkmale einer guten Qualität erarbeitet worden:

- ▲ ein inhaltlich geplantes Ziel der pädagogischen Arbeit,
- ▲ eine Befriedigung der elementaren Bedürfnisse der Kinder,
- ▲ Maßnahmen, die zu einer Befriedigung der Lebenssituation der Kinder führen,
- ▲ die konkrete Zusammenarbeit zwischen den Eltern und dem Personal,
- ▲ eine gute Zusammenarbeit der Mitarbeitenden,

- ▲ Vergleich und Reflexion der aktuellen und der geleisteten Arbeit,
- ▲ neue pädagogische Tendenzen reflektiert in die Arbeit integrieren,
- ▲ Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des Umfelds nutzen,
- ▲ eine gute räumliche Ausstattung.

Der Qualitätskonsens bildet die Grundlage der Arbeit. Weil alle Mitarbeiterinnen gemeinsam diesen Konsens erarbeitet haben, ist gewährleistet, dass die Umsetzung zielgerichtet erfolgt.

## 2.2 Messbarkeit und Überprüfbarkeit

In allen Einrichtungen sind Verfahren vorhanden, die zu einer Überprüfung der Qualitätsstandards eingesetzt werden:

- ▲ regelmäßige (Selbst-)Evaluation der pädagogischen Angebote,
- ▲ regelmäßige (Selbst-)Evaluation der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Aufteilung und Einrichtung der Räume,
- ▲ regelmäßig stattfindende Elterngespräche,
- ▲ Reflexion der Resonanz von Eltern und Kindern auf die pädagogische Arbeit,
- ▲ Vergleich der Bedürfnisse von außen und des Profils der Einrichtung,
- ▲ monatlich stattfindender Austausch zwischen Leitung und Mitarbeitenden,
- ▲ Reflexion über die Qualitätsstandards, sobald Theorie und Praxis des Qualitätsmanagementsystems nicht mehr übereinstimmen.

Die Ergebnisse der Überprüfung werden anhand folgender Maßstäbe bearbeitet:

- ▲ Ermittlung von Ist-Werten und der Vergleich mit Durchschnittswerten, die bei der Erarbeitung der Standards festgelegt wurden;
- ▲ Vergleich der Regelungen und Ziele des Qualitätsmanagementhandbuchs und der Praxis der pädagogischen Arbeit.

Damit die Ergebnisse der Messung und Überprüfung zu einer Modifikation führen, müssen Maßstäbe und Verfahren aufeinander abgestimmt sein.

## 2.3 Verbesserungsanreize

Verbesserungsanreize, wie sie im Diskussionspapier des DIW gefordert werden, sind bei der Erarbeitung der Standards nicht festgelegt worden. Vielmehr unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Qualitätsentwicklung durch folgende Möglichkeiten:

- ▲ Möglichst täglich erfolgt eine Aktualisierung des Ist-Standes.
- ▲ In Teambesprechungen und an Planungstagen

werden Zeiten ausschließlich zur Besprechung von Verbesserungsmöglichkeiten festgelegt.

- ▲ Einmal jährlich finden Zielauswertungsgespräche statt, um die festgelegten Qualitätsziele eventuell neu zu definieren.

Eine Qualitätsentwicklung kann durch diese Maßnahmen nicht jederzeit gewährleistet werden. Sie ist zum Beispiel abhängig von der Bedeutung anderer Themen in Teambesprechungen und der Struktur der pädagogischen Reflexion.

## 2.4 Offenheit

Eine Offenheit des Qualitätsmanagementsystems ist in den Einrichtungen nur bedingt gegeben. Die geforderten wissenschaftlichen Erkenntnisse werden nicht vermittelt. Die Öffnung bezieht sich vielmehr auf interne Abläufe:

- ▲ Zweimal jährlich erfolgt ein individueller Rückblick auf die Arbeit, gleichzeitig werden neue Ziele für das kommende halbe Jahr gesetzt.
- ▲ Teamgespräche werden zur Diskussion des Qualitätsmanagementsystems genutzt.
- ▲ Die Bedürfnisse der Kinder und ihrer Eltern werden ermittelt und mit Ergebnissen aus dem Vorjahr verglichen.

Die Ergebnisse dieses Kriteriums ähneln sehr den Ergebnissen der Verbesserungsanreize. Die Leiterinnen fordern eine Offenheit „ihres“ Qualitätsmanagementsystems und finden dies zwingend notwendig. Spezielle Methoden und Maßnahmen, wie zum Beispiel Literaturrecherchen oder Austausch mit anderen Einrichtungen, gibt es (noch) nicht.

## 2.5 Neutralität

In den Einrichtungen wird sowohl Selbst- wie auch Fremdevaluation angewendet. Es überwiegt die Selbstevaluation. Hierunter wird verstanden, dass sich die Beschäftigten einer Einrichtung gegenseitig evaluieren, während Fremdevaluation bedeutet, dass dieses eine außen stehende Person vernimmt:

- ▲ Eine Kollegin aus einer anderen Einrichtung übernimmt die Fremdevaluation.
- ▲ Elternumfragen, Elternfragebögen und Elterngespräche werden zur Fremdevaluation eingesetzt.
- ▲ Selbstevaluationsverfahren werden noch entwickelt.
- ▲ In Teambesprechungen findet regelmäßig Selbstevaluation statt.

Eine Neutralität ist in den meisten Einrichtungen nicht gegeben. Dennoch ist es hilfreich für das Qualitätsmanagementsystem, eine Selbstevaluation durchzuführen, anstatt darauf zu verzichten.

## 2.6 Pluralität

Dem Kriterium der Pluralität wird in keiner der Einrichtungen entsprochen. Im Diskussionspapier des DIW wird gefordert, dass die Elternwünsche und -erwartungen in die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems mit einbezogen werden. In den Einrichtungen werden Fragen und Wünsche der Eltern auf folgende Art ermittelt:

- ▲ Beim Aufnahmegespräch werden den Eltern die Leistungen der Einrichtung vorgestellt.
- ▲ Halbjährlich oder jährlich finden Elterngespräche statt.
- ▲ Elternfragebögen werden zu Themen für Elternabende entwickelt.

Die Ergebnisse dieser Interaktionen zwischen Eltern und Erziehenden haben aber keinen Einfluss auf das Qualitätsmanagementsystem. Probleme oder Fragen werden erst dann geklärt, wenn sie entstanden sind.

## 2.7 Universalität

Es gibt derzeit kein Qualitätsmanagementsystem, das für alle Kindertageseinrichtungen eines Bundeslandes allgemein gültig ist. So verhält es sich auch mit den Qualitätsmanagementsystemen der befragten Einrichtungen:

- ▲ Es wurden Qualitätsmanagementsysteme individuell für die Einrichtungen entwickelt.
- ▲ Alle Einrichtungen eines Trägers arbeiten nach demselben Qualitätsmanagementsystem.

Kindertageseinrichtungen kirchlicher, kommunaler und privater Träger haben Qualitätsmanagementsysteme entwickelt, die so vielfältig sind wie ihre pädagogischen Ziele und Interessen.

## 2.8 Beteiligung aller Akteure

Ein Qualitätsmanagementsystem soll die Bedürfnisse aller beteiligten Akteursgruppen<sup>3</sup> erfüllen können. Um dies zu gewährleisten, muss bei der Erarbeitung des Systems garantiert sein, dass alle Akteursgruppen ihre Bedürfnisse äußern können. In den befragten Einrichtungen wurde dies wie folgt umgesetzt:

- ▲ Ein Qualitätsmanager hat das Team der Einrichtung bei der Entwicklung unterstützt.
- ▲ Die Erzieherinnen der Einrichtung haben das Qualitätsmanagementsystem selbstständig erarbeitet.

Um die Unterstützung und Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems von allen Seiten zu bekommen, ist eine Auseinandersetzung mit den Akteursgruppen und ihren Interessen Voraussetzung.

## 3. Diskussion der Ergebnisse

Die aktuelle Entwicklung in unserer Gesellschaft

fordert die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Kindertageseinrichtungen. Welchen Stand Qualitätsmanagementsysteme derzeit in Kindertageseinrichtungen haben und inwieweit diese Systeme geeignet sind, ist derzeit unklar.

## 3.1 Qualitätskonsens

Die Interviews zeigen bezüglich des Kriteriums des Qualitätskonsenses, dass dies in allen Einrichtungen nur teilweise erfüllt wird. Zwar haben die Beschäftigten einen Qualitätskonsens gefunden, es fehlt jedoch überall eine Auseinandersetzung mit den Qualitätserwartungen beispielsweise des Trägers und der Eltern.

In den Befragungen werden alle relevanten Qualitätsmerkmale genannt, die eine gute pädagogische Arbeit ausmachen. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Erzieher und Erzieherinnen ausführlich mit diesem Thema auseinandergesetzt haben. Ein Qualitätsmanagementsystem kann erfolgreicher umgesetzt werden, wenn die Mitarbeitenden „von Beginn an umfassend einbezogen werden“ (*Glöckner-Hertle; Wünsche* 2000, S. 54). Die pädagogische Arbeit mit den Kindern wird jedoch von weiteren Faktoren beeinflusst, zum Beispiel von den Erwartungen des Trägers und den Erziehungsvorstellungen der Eltern. Sie fließen täglich bewusst oder unbewusst in die Arbeit mit ein. Diese Qualitätsmerkmale werden von außen an die Erziehenden gerichtet. Um ihnen gerecht zu werden, muss sich eine Kindertageseinrichtung öffnen. Der Qualitätskonsens der dort Tätigen muss mit diesen weiteren Erwartungen diskutiert werden. Daraus entsteht ein erweiterter Qualitätskonsens der Einrichtung. So wird eine Grundlage für ein Qualitätsmanagementsystem geschaffen, mit welchem theoretisch alle Erwartungen erfüllt werden können.

Es bleibt festzuhalten, dass intern zwar eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität stattgefunden hat, eine Erweiterung des Fokus auf andere beteiligte Gruppen jedoch nicht erfolgt ist. Auch *Erath* und *Amberger* weisen darauf hin, dass sich eine Kindertageseinrichtung immer auch daran messen lassen muss, inwiefern sie den Qualitätserwartungen der Interessenspartner gerecht wird (*Erath; Amberger* 2000, S. 49).

## 3.2 Messbarkeit und Überprüfbarkeit

Auch bezüglich der Messbarkeit und Überprüfbarkeit weisen die Qualitätsmanagementsysteme der befragten Einrichtungen Lücken auf. In allen Einrichtungen sind Verfahren vorhanden, die zur Überprüfung der Standards eingesetzt werden. Aber nur

wenige haben auch Maßstäbe festgelegt, um die Ergebnisse der Überprüfung mit dem Soll-Zustand zu vergleichen. Die Verfahren wie auch die Maßstäbe wurden unabhängig von den Standards entwickelt. Es besteht das Risiko, dass sie nicht zu den Standards passen. Somit gibt eine Überprüfung kein realistisches Bild des Ist-Zustandes wieder. Genauso verhält es sich mit den Maßstäben. Da auch sie willkürlich zu den Standards entwickelt wurden, können sie keine Tatsachen wiedergeben. Modifikationen müssen unter Umständen nach kurzer Zeit wieder verändert werden, da sie auf fehlerhaften Grundlagen der Überprüfung und Messung entwickelt wurden.

Eine gemeinsame Entwicklung von Qualitätsstandards und entsprechenden Methoden zur Überprüfung und Messbarkeit ist nicht erfolgt. Vielmehr werden in den Einrichtungen überwiegend willkürliche Verfahren und Maßstäbe eingesetzt, um die Standards zu modifizieren. Die Entwicklung von Überprüfungsverfahren ist jedoch wichtig, um zu ermitteln, welche Standards in der täglichen Arbeit mit den Kindern überhaupt umgesetzt werden und welche Bedeutung sie haben (*Glöckner-Hertle; Wünsche* 2000, S. 14).

### 3.3 Verbesserungsanreize

„Qualitätsentwicklung kommt nicht aus, ohne Standards für die zu erreichende Qualität festzulegen“ (*Pape; Kobelt-Neuhaus* 2002, S. 11). Mit dieser Forderung unterstreichen die Autorinnen das Kriterium der Verbesserungsanreize des DIW. Die Ergebnisse der Experteninterviews haben gezeigt, dass diesem Kriterium in den befragten Kindertageseinrichtungen nicht entsprochen wird. Ähnlich wie im vorhergehenden Kriterium wurden hierzu noch keine konkreten Verfahren entwickelt. Durch fehlende Orientierungspunkte erfolgt eine Weiterentwicklung des Systems wieder nur willkürlich. Sie ist unter anderem abhängig von der Motivation der Beschäftigten und der wirklichen Bereitschaft, Zeit in Gespräche zu investieren. Um aber die Aktualität des Qualitätsmanagementsystems zu gewährleisten, müssen Ziele definiert werden. Sie geben die Richtung vor, in welche sich die Einrichtung entwickeln möchte. Ob eine Weiterentwicklung oder eine Stagnation des Systems eingetreten ist, wird durch eine Überprüfung dieser Ziele erkannt. *Hiltrud von Spiegel* nennt es „Handwerkszeug“, das die Erzieherinnen und Erzieher brauchen, um „die pädagogische Arbeit auszuwerten“ und eine Weiterentwicklung des Systems zu garantieren (*Spiegel* 2002, S. 263). Unter dem Begriff „Handwerkszeug“ werden konkrete Methoden und der richtige Umgang damit zusammengefasst.

Eine Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementsysteme in den befragten Kindertageseinrichtungen soll an dieser Stelle jedoch nicht ganz ausgeschlossen werden. Aber ich weise darauf hin, dass dies ohne konkrete Zielvorstellung sehr viel zeit- und unter Umständen auch kostenaufwändiger ist. Es besteht die Gefahr, dass Prozesse eingeleitet werden und sich nach kurzer Zeit herausstellt, dass diese nicht die beabsichtigte Wirkung erzielen. Gegenmaßnahmen müssen ergriffen werden, in deren Umsetzung zusätzlich Zeit investiert werden muss.

### 3.4 Offenheit

Die im Diskussionspapier des DIW geforderte Offenheit des Qualitätsmanagementsystems wird ebenfalls nur sehr begrenzt erfüllt. Die Arbeit mit den Kindern wird intern zwar offen reflektiert – doch ich erinnere an die Ergebnisse des Kriteriums Messbarkeit und Überprüfbarkeit, die auf mangelhafte Verfahren und Maßstäbe hinweisen. Eine geforderte Eigenschaft des Qualitätsmanagementsystems soll sein, dass es ein „offenes und lernendes System“ (*Spieß; Tietze* 2001, S. 14) ist, in welches wissenschaftliche Erkenntnisse reflektiert integriert werden. Wie beim Kriterium der Verbesserungsanreize muss dazu der Fokus der Beschäftigten erweitert werden. Das erfordert eine regelmäßige Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, sei es aus der Pädagogik, der Psychologie oder anderen Disziplinen. Empirische Daten sollen berücksichtigt werden, fordert auch *Meinhold* (1998, S. 50). In der Praxis bedeutet dies, dass die Erziehenden in ihrer Vorbereitungszeit regelmäßig und konsequent Literatur- oder Internetrecherchen betreiben. Die Ergebnisse dann werden in Teambesprechungen diskutiert. Es soll daraus eine reflektierte Integration der neuen Erkenntnisse folgen. Ich weise hier deutlich darauf hin, dass diese Auseinandersetzung reflektiert erfolgen muss. Offenheit bedeutet auch, dass sich die Mitarbeitenden bewusst gegen die Umsetzung neuer Erkenntnisse entscheiden, weil diese beispielsweise nicht in das Qualitätsmanagementsystem passen oder zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht umgesetzt werden können, da wichtige Voraussetzungen fehlen.

### 3.5 Neutralität

Das Kriterium der Neutralität wird nur in einer der befragten Einrichtungen umgesetzt. In dieser Einrichtung findet jährlich eine Fremdevaluation statt. Die anderen Einrichtungen haben die Form der Selbstevaluation gewählt. Erneut stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit. Wie bereits in mehreren Kriterien herausgearbeitet wurde, fehlen konkrete Verfahren und Maßstäbe für eine Reflexion der Arbeit. So auch

bei der Selbstevaluation. Hier fordert der „Nationale Kriterienkatalog“ die Leitungen von Kindertageseinrichtungen auf, den Beschäftigten „Verfahren zur Selbsteinschätzung ihrer Arbeit“ zur Verfügung zu stellen und dafür zu sorgen, „dass diese genutzt werden“ (Viernickel 2003, S. 273).

Vorteil einer Fremdevaluation ist die Distanz, die die evaluierende Person gegenüber den Beschäftigten in der Einrichtung und dem Träger hat. Unterschiede zwischen Standards und pädagogischer Praxis werden deutlicher erkannt und können direkt angesprochen werden. Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass dies in den meisten Fällen jedoch nicht erwünscht ist. Einer außen stehenden Person werden nur ungern Einblicke in die Arbeit gewährt. Leider wird Kritik in den wenigsten Fällen als Chance zur Verbesserung und Weiterentwicklung gesehen. Vielmehr werden kritische Anmerkungen als Angriff auf die geleistete Arbeit und damit auf die eigene Person empfunden. Vorbeugend werden daher interne Abläufe nicht offen gelegt. Die Beschäftigten verschließen so „ihr“ Qualitätsmanagementsystem vor wichtigen Entwicklungsprozessen.

### 3.6 Pluralität

Bezüglich der Pluralität hat sich gezeigt, dass diesem Kriterium in keiner der Einrichtungen entsprochen wird. Elternwünsche und -erwartungen fließen in keiner der Einrichtungen in das Qualitätsmanagementsystem ein. Das bedeutet nicht, dass diese nicht ermittelt werden. Allerdings haben sie keine Auswirkungen auf das Qualitätsmanagementsystem. Deshalb werden sowohl im „Nationalen Kriterienkatalog“ wie auch im KJHG eine intensive Zusammenarbeit von Eltern und Erzieherinnen gefordert. Denn für Kinder ist es wichtig, dass ihre beiden Welten „zueinander passen“ (ebd., S. 251).

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass die Qualitätsmanagementsysteme Lücken aufweisen. Der Bedeutung der Eltern als Erziehungspartner wird nicht entsprochen. Vielmehr werden sie aus den pädagogischen Prozessen ausgegrenzt. Unstimmigkeiten zwischen dem System und Elternanforderungen werden in Einzelgesprächen gelöst. Für die Arbeit der Erziehenden bedeutet dies, dass zusätzliche Zeit in die Gespräche investiert werden muss. Wenn Grundsätzliches im Qualitätsmanagementsystem verankert ist und Eltern darüber informiert sind, entfällt die Hälfte der täglich geführten Gespräche. Und zusätzlich können unklare Absprachen innerhalb des Teams dazu führen, dass für ein Problem eventuell mehrere Lösungen gesucht werden und Eltern sich ungerecht behandelt fühlen.

Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass Eltern in der Regel ähnliche Anliegen haben. Haben sich die Mitarbeiterinnen einer Einrichtung gemeinsam mit den Eltern auseinander gesetzt und Lösungswege in das Qualitätsmanagementsystem integriert, müssen weniger Gespräche geführt werden. Unterstützend werden hier *Glöckner-Hertle* und *Wünsche* zitiert, die fordern, dass „Erwartungen und Wünsche der Kunden<sup>4</sup> befriedigt werden“ (*Glöckner-Hertle; Wünsche* 2000, S. 70).

### 3.7 Universalität

Die Anforderungen des Kriteriums der Universalität können die Einrichtungen derzeit noch nicht erfüllen. Dazu müssen politische Entscheidungen getroffen werden, die festlegen, dass bundesweit ein einheitliches Qualitätsmanagementsystem entwickelt und umgesetzt wird. Momentan ist dies nicht der Fall und es sind keine Tendenzen zu erkennen, die darauf hindeuten, dass sich dies in absehbarer Zeit ändern wird.

Die Universalität der Qualitätsmanagementsysteme wird gefordert, um Kindern eine einheitliche Grundlage für ihre Entwicklung zu bieten. Wie aus den Ergebnissen zu sehen ist, gibt es Träger, die ein einheitliches Qualitätsmanagementsystem für ihre Einrichtungen entwickelt haben. Das dient nicht nur den Kindern, sondern auch dem Team. Das Qualitätsmanagementsystem wird von einigen Beschäftigten in so genannten Qualitätszirkeln erarbeitet. Regelmäßige Treffen und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen garantieren die Aktualität und den Bezug zu der einzelnen Einrichtung. Diese Vorgehensweise ermöglicht einen Erfahrungsaustausch, Fehler müssen in der Regel nur einmal gemacht werden und Synergieeffekte sorgen dafür, dass die Einrichtungen von den Erfahrungen untereinander profitieren. Kindern kann daher keine Chancengleichheit gewährleistet werden, solange es für die Kindertageseinrichtungen noch kein einheitliches Vorgehen im Bereich des Qualitätsmanagements gibt. Das bedeutet, sie verlassen die Kindertageseinrichtungen mit unterschiedlichen Qualifikationen.

### 3.8 Beteiligung aller Akteure

Nach Aussagen der Leitungen werden auch die Anforderungen an das letzt genannte Kriterium, die Beteiligung aller Akteure, nur teilweise erfüllt. Einige Einrichtungen erfüllen das Kriterium überhaupt nicht. Sie haben ein Qualitätsmanagementsystem ohne Beteiligung einer der Akteursgruppen entwickelt. Andere haben Qualitätsmanager hinzugezogen, jedoch keine weiteren Akteure. Ohne Beteiligung der Akteursgruppen können diese die Umsetzung des

Qualitätsmanagementsystems in der Praxis nicht unterstützen. Ihnen fehlen die grundlegenden Informationen. Den Mitarbeitenden wiederum fehlen die Bedürfnisse und Erwartungen, die die Akteursgruppen möglicherweise an das Qualitätsmanagementsystem haben. Das erfordert auch bei diesem Kriterium eine Offenheit der Erzieher und Erzieherinnen. Sie müssen erkennen, wer zu den beteiligten Akteursgruppen gehört. Mit diesen muss ein Austausch stattfinden, um theoretische und praktische Inhalte miteinander zu vereinbaren. Nur so kann die Entwicklung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems reibungslos erfolgen. Auf diesem Weg wird garantiert, dass keine Bedürfnisse vergessen oder übergangen werden und nachträglich in das System integriert werden müssen. Dies entspricht einem der Grundsätze des Qualitätsmanagements, wie sie in der *EN ISO 9000:2000* zu finden sind: der „Einbeziehung der Personen“. Hier wird beschrieben, dass alle Beteiligten „das Wesen einer Organisation (ausmachen und) ihre vollständige Einbeziehung (es) ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen“ (*DGQ 2003*, S. 9).

#### 4. Fazit

Die Auswertung der Experteninterviews auf Grundlage der Forderungen des DIW hat ergeben, dass Qualitätsmanagementsysteme in Kindertageseinrichtungen einen besseren Stand haben als noch vor einigen Jahren. Die Teams der Einrichtungen setzen sich vermehrt mit dieser Thematik auseinander. Sie stehen der Thematik nicht mehr grundsätzlich ablehnend gegenüber. Die Anzahl derer, die ein solches System in die Arbeit integrieren, nimmt stetig zu. Dennoch ist diese Auseinandersetzung noch nicht in dem Maße geschehen, wie sie meiner Meinung nach bereits hätte erfolgen können und müssen. Dies zeigt sich vor allem daran, dass keine der Einrichtungen bei der Entwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems außen Stehende hinzugezogen hat. Nach wie vor werden keine Einblicke in die tägliche Arbeit gewährt. Dies gilt für Eltern, den Träger oder andere Kindertageseinrichtungen, aber auch für Fachpersonal aus anderen Disziplinen. Deren Bedeutung für das Qualitätsmanagementsystem ist vielen Erzieherinnen nicht bewusst. Wertvolle Impulse gehen dadurch verloren.

Um Qualitätsmanagementsysteme richtig in die Arbeit zu integrieren, muss ein Umdenken stattfinden. Eine Auseinandersetzung mit diesen Gruppen und ihren Interessen muss als Chance gesehen werden, die pädagogische Arbeit noch besser leisten zu können als bisher. Prinzipiell sind Qualitätsmanagementsysteme für den Bereich der Elementarpädago-

gik sogar sehr gut geeignet. Sie dienen dem „Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität“ (*ebd.*, S. 22). Sie lassen sich in der Arbeit mit Kindern einsetzen wie auch in der Industrie, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven. Eine Kindertageseinrichtung hat ebenso Ziele wie Firmen. Um diese Ziele effektiv und effizient zu erreichen, hilft das Qualitätsmanagementsystem beiden Organisationssystemen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die pädagogische Arbeit – wie erläutert – offen gestaltet werden muss.

Als abschließenden Hinweis erinnere ich an das Eingangszitat: „Qualitätsmanagement hat etwas mit Lebensgestaltung zu tun“. Übertragen auf die Gestaltung des Kindergartenalltags heißt das: Wenn die Erzieherinnen und Erzieher den Wert ihrer Arbeit gegenüber der Öffentlichkeit fundiert darstellen können, wird dies dem Berufsbild auf längere Zeit gesehen zu einer Imageverbesserung verhelfen.

#### Anmerkungen

- 1 Im Folgenden „Kindertageseinrichtung“ genannt.
- 2 „Zitate“ und Zusammenfassung entnommen aus: Spieß; Tietze 2001.
- 3 Akteursgruppen einer Kindertageseinrichtung sind neben den Mitarbeitenden, den Kindern und Eltern beispielsweise auch der Träger, andere Einrichtungen des Stadtteils und/oder Essenslieferanten. Aber auch Fachleute aus anderen Disziplinen, wie zum Beispiel der Psychologie oder Soziologie, und Gewerkschaftsvertreter gehören dazu.
- 4 Unter Kunden verstehen die Autoren alle Gruppen, die in irgendeiner Form Kontakt zu der Einrichtung haben, dies reicht von den Kindern über die Beschäftigten bis hin zu Vertretern.

#### Literatur

- DGQ: Normen zum Qualitätsmanagement. Berlin 2003
- Erath, Peter; Amberger, Claudia: Das KitaManagementKonzept. Kindertagesstätten auf dem Weg zur optimalen Qualität. Freiburg im Breisgau 2000
- Glöckner-Hertle, Ulrike; Wünsche, Michael: Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten. Offenbach 2000
- Meinhold, Marianne: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau 1998
- Spieß, C. Katharina; Tietze, Wolfgang: Gütesiegel als neues Instrument der Qualitätssicherung von Humandienstleistungen. Gründe, Anforderungen und Umsetzungsüberlegungen am Beispiel von Kindertageseinrichtungen. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin. Diskussionspapier Nr. 243/2001
- Viernickel, Susanne (Hrsg.): Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Kriterienkatalog. Weinheim 2003
- Pape, Inge; Kobelt-Neuhaus, Daniela. Es muss nicht immer ein ganzes Handbuch sein. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 10/2002, S. 8-11
- Spiegel, Hiltrud von: Qualität selbst bestimmen. In: deutsche jugend 6/2002, S. 256-264