

**Institut Arbeit und Technik**

im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

**Jahrbuch 2006**

**Inhaltsverzeichnis****Claudia Braczko**

Die Neuorganisation des Instituts Arbeit und Technik ..... 5

**Stephan von Bandemer, Elke Dahlbeck  
und Anja-Sophia Middendorf**

Die Internationalisierung der Gesundheitswirtschaft ..... 9

**Martin Brussig und Jürgen Nordhause-Janz**

Der Renteneintritt im Spannungsfeld von institutionellem Umfeld und  
Haushaltskontext ..... 23

**Martin Brussig und Oliver Schweer**

Neue arbeitsmarktpolitische Instrumente für Ältere: Lehren  
aus der Hartz-Evaluation ..... 41

**Anna Butzin, Dieter Rehfeld und Brigitta Widmaier**

Forschungs- und Entwicklungsdienstleister: Neue Schnittstellen im  
Innovationsprozess ..... 55

**Karin Esch, Elke Katharina Klaudy, Brigitte Micheel  
und Sybille Stöbe-Blossey**

Fünf Sterne für den Kindergarten... ..... 65

**Katja Fox und Christa Schalk**

Regionale Qualifizierungs- und Innovationsstrategien  
in der Medizintechnik ..... 79

**Thorsten Kalina und Claudia Weinkopf**

Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes in Deutschland – eine  
Modellrechnung für das Jahr 2004 ..... 97

**Steffen Lehndorff**

Das Politische in der Arbeitspolitik ..... 111

**Judith Terstriep**

Cluster der Informations- und Kommunikations-Technologie  
im europäischen Vergleich ..... 121

**Georg Worthmann**

Die Umsetzung des SGB II in Nordrhein-Westfalen ..... 143

**Bearbeitet von Nadine Trosien  
und Angelika von der Heide-Liesenberg**

|   |     |
|---|-----|
| Veranstaltungen 01.07.2005 – 31.10.2006 .....                           | 159 |
| Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts Arbeit und Technik ..... | 165 |

**Bearbeitet von Nadine Trosien und Karin Weishaupt**

|  |     |
|--|-----|
| Veröffentlichungen aus dem Institut Arbeit und Technik ..... | 169 |
|--|-----|

*Karin Esch, Elke Katharina Klaudy, Brigitte Micheel und Sybille Stöbe-Blossey*

## **Fünf Sterne für den Kindergarten...**

### Qualitätskonzepte für die Kindertagesbetreuung im Überblick

#### **1 Einleitung**

Um in Zukunft im internationalen Vergleich mithalten zu können, müssen Bildung, Betreuung und Erziehung in Deutschland entscheidend verbessert werden, darüber sind sich heute alle einig. Gerade den ersten Lebensjahren soll dabei endlich mehr Beachtung geschenkt werden. Sowohl die wissenschaftlichen als auch die öffentlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema zeigen, dass dabei die Qualität der Arbeit von Kindertageseinrichtungen eine Schlüsselrolle spielt. Doch wie lässt sich die Forderung nach Qualitätssicherung und -entwicklung in Kindertageseinrichtungen in die Realität umsetzen? Lassen sich dazu Instrumente aus Wirtschaft und Verwaltung nutzen? Macht es Sinn, die Einrichtungen extern überprüfen und bewerten zu lassen? Brauchen wir vielleicht sogar fünf Sterne für den Kindergarten?

Viele Träger von Kindertageseinrichtungen haben sich angesichts der Diskussionen in den letzten Jahren auf den Weg gemacht, Konzepte zur Qualitätssicherung und -entwicklung zu erarbeiten und umzusetzen. Zahlreiche Publikationen sind entstanden, und in Politik und Verwaltung wird darüber nachgedacht, wie Qualität durch externe und interne Steuerungsverfahren verbessert werden kann. Fachleute aus der Praxis haben Leitfäden zur Organisationsentwicklung und einschlägige Fortbildungsangebote entwickelt. Die externe Evaluation von Kindertageseinrichtungen wird mit unterschiedlichen Ansätzen erprobt. Erste „Gütesiegel“ werden vergeben. Internationale Erfahrungen – insbesondere aus den angelsächsischen Ländern – werden verstärkt wahrgenommen und auf ihre Anwendungsmöglichkeiten in Deutschland geprüft. Diese wenigen Stichworte mögen genügen, um einen Eindruck von der Breite und Heterogenität der Qualitätsdebatte zu vermitteln, die die Kindertagesbetreuung zu Beginn des neuen Jahrtausends erfasst hat.

Wer sich mit ihr auseinandersetzt, stellt schnell fest, dass es gar nicht so einfach ist, einen Überblick über vorhandene Konzepte und über die dahinter stehenden unterschiedlichen Ansätze zu gewinnen. Diese Situation war für die Hans Böckler Stiftung Anlass genug, den Forschungsschwerpunkt „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“ am Institut Arbeit und Technik mit einer „Transparenzstudie“ zu beauftragen. Einige zentrale Ergebnisse dieses Projekts<sup>1</sup> werden im Folgenden vorgestellt. Nach einer kurzen Einführung über den Begriff „Qualität“ (1) folgt eine Darstellung der Hintergründe der Debatte im Feld der Kindertagesbetreuung (2). Anschließend werden unter-

---

<sup>1</sup> Ausführlich dargestellt sind die Ergebnisse der Studie sowie alle hier vorgestellten (und darüber hinaus weitere) Qualitätskonzepte inklusive eines umfassenden Überblicks über alle benutzten Quellen in Esch et al. (2006).

schiedliche Typen von Qualitätskonzepten anhand von Beispielen vorgestellt (3) und Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung formuliert (4).

## 2 Was ist eigentlich ein Qualitätskonzept?

Nach dem Verständnis der vorgelegten Studie sind Qualitätskonzepte Steuerungsverfahren, mit denen die Qualität in Kindertageseinrichtungen gesichert und weiterentwickelt werden kann. Damit verknüpfen die Autorinnen die Diskussion um Qualitätsentwicklung in der Kindertagesbetreuung mit branchenübergreifenden Entwicklungen, die zunächst in der Industrie entstanden sind: Ein wichtiger Ausgangspunkt der Qualitätsdiskussion waren Ansätze der (Automobil-)Industrie im Übergang von der Massenproduktion zur diversifizierten Qualitätsproduktion. Bei der industriellen Fertigung in den zwanziger und dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts sorgte zunächst allein die nachträgliche Kontrolle für die Qualität der hergestellten Produkte. Diese wurden grundsätzlich erst nach Fertigstellung geprüft und im Falle von Qualitätsmängeln vor einer Auslieferung an den Kunden aussortiert. Mit dem Ziel, die Ausschussquote zu senken, entwickelten sich über Ansätze zur Qualitätssteuerung umfassende Qualitätssicherungssysteme, die ein vielfältiges Instrumentarium (Qualitätssicherungs-Handbücher) bereitstellten. Durch ihren Einsatz sollten die Voraussetzungen für die Produktion von Qualität im Produktionsprozess (Qualitätsfähigkeit) systematisch organisiert und sichergestellt werden. Qualitätssicherung wurde damit auch zu einer umfassenden Aufgabe des Managements (Qualitäts-Management) (Zollondz 2002).

Im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung mit japanischen Konzepten der Qualitätsentwicklung steht die Philosophie, Qualität nicht nur zu sichern, sondern ständig zu verbessern („Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“). Während Qualität traditionell als Eigenschaft von Produkten oder Dienstleistungen verstanden wurde, also die Erfordernisse von Herstellern und Kunden im Vordergrund standen, erstreckt sich der Qualitätsbegriff im Rahmen dieser Total-Quality-Konzepte über das ganze Unternehmen. Neben die Produzenten- und Konsumentenforderungen treten die Anforderungen von Mitarbeiter/inne/n, Kapitalgebern und Öffentlichkeit an das Management, an deren Erfüllung sich die umfassende Qualität eines Unternehmens (Total Quality) misst. Nach diesem Verständnis ist Qualitätsmanagement ein auf die gesamte Organisation bezogenes Steuerungsverfahren.

Erst im Laufe dieses Diskussionsprozesses über Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung war es möglich, seine Ergebnisse auf die Erfordernisse eines Qualitätsmanagements von Dienstleistungen zu übertragen. Eine nachträgliche Kontrolle wie bei materiellen Produkten ist bei Dienstleistungen prinzipiell nicht möglich. Aufgrund des sogenannten „uno-actu-Prinzips“, also angesichts der „Herstellung“ der Leistung im unmittelbaren Kundenkontakt, muss die Leistung sofort der geforderten Qualität entsprechen; sie ist nicht nachträglich korrigierbar. Aufgrund dieser spezifischen Eigenschaft von Dienstleistungen kommt der Sicherung von Qualitätsfähigkeit in einem Dienstleistungsunternehmen eine noch höhere Bedeutung zu, als dies bei der industriellen Produktion der Fall ist.

Auch bei den Leistungen, die in Kindertageseinrichtungen erbracht werden, handelt es sich um Dienstleistungen (Esch/Mezger/Stöbe-Blossey 2005). In der Europannorm ISO 9000 ff. ist eine Dienstleistung definiert als „das Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ausgeführt wird und üblicherweise immateriell ist“. Betrachten wir die Mitarbeiter/innen einer Kindertageseinrichtung als Lieferanten der Leistungen Betreuung, Bildung und Erziehung und Kinder und deren Eltern als Kunden, lässt sich diese Definition anwenden. Bei genauerer Spezifizierung lassen sich die Leistungen einer Kindertageseinrichtung exakter als personengebundene, komplexe Dienstleistung bestimmen, die aus einem ganzen Bündel unterschiedlicher Teilleistungen besteht. Nach den in der Betriebswirtschaft entwickelten charakteristischen Merkmalen von Dienstleistungen lassen sie sich darüber hinaus etwa folgendermaßen kennzeichnen (Corsten 1990). Sie

- bestehen aus personellen, sachlichen und immateriellen Ressourcen;
- sind auf jedes einzelne Kind (den Kunden) und seine Familie ausgerichtet;
- können nur in Zusammenarbeit von Erzieher/inne/n (Produzenten) und Kindern – und auch Eltern – (Kunden) gelingen;
- können nur an einem bestimmten Ort erbracht werden, d. h. sie sind ortsgebunden und sozialraumbezogen;
- sind ein Vertrauensgut, dessen Qualität für den Kunden im Vorfeld nur schwer zu beurteilen ist.

Qualität ist angesichts der aufgezeigten Komplexität nichts, was sich von alleine einstellt, sie entwickelt sich nicht von selbst: Qualität muss hergestellt werden. Wenn Betreuung, Bildung und Erziehung nach dem Verständnis der hier vorgestellten Studie Dienstleistungen sind, können Qualitätsmanagementkonzepte aus der Dienstleistungswirtschaft grundsätzlich auch für den Betrieb von Kindertageseinrichtungen nutzbar gemacht werden. So können sich auch führende Vertreter des Qualitätsmanagements in Deutschland vorstellen, dass über das Konzept des TQM im Bereich der frühkindlichen Bildung geeignete Anreize zur Qualitätsverbesserung geliefert werden können (vgl. Malorny 2005).

### **3 Qualitätsentwicklung in der Kindertagesbetreuung – Auslöser der aktuellen Diskussion**

Die Auslöser der gegenwärtigen Debatte über Qualität in der Kindertagesbetreuung sind vielfältig. Angesichts wachsender sozialer Verwerfungen wird immer häufiger die Erwartung formuliert, dass verbesserte Qualität von Betreuung, Bildung und Erziehung einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten kann. Ergebnisse der US-amerikanischen Forschung, die beim empirischen Nachweis der langfristigen Wirkungen der frühkindlichen Erziehung führend war und ist (vgl. auch den Überblick bei Spieß 2002, S. 34 f.), werden zunehmend zur Kenntnis genommen. Bereits seit Jahrzehnten wird dort Grundlagenforschung betrieben, die den bedeutenden Einfluss der Qualität von Vorschulerziehung auf die spätere Entwicklung nachweist (Hartmann/Stoll 1996, 23 m. w. N.).

Nicht nur aus gesellschaftlichen Gründen sind Fragen der Qualität verstärkt in das Zentrum des Interesses getreten. Von Bedeutung war auch die Diskussion um die Modernisierung des öffentlichen Sektors, die zu Beginn der Neunziger Jahre einsetzte und – unter dem Stichwort „New Public Management“ – zur Einführung von aus der Ökonomie entlehnten Steuerungsinstrumenten in die Verwaltung im allgemeinen und in die sozialen Dienste im besonderen geführt hat. Mit der Diskussion ging auch die Vorstellung einer stärkeren Marktorientierung öffentlicher Dienstleistungen einher. Gerade im Hinblick auf die Kindertagesbetreuung zeigt sich aber, dass die Idee einer Steuerung über den Markt schnell an Grenzen stößt – insbesondere dann, wenn Fragen der Qualität eine Rolle spielen. Untersuchungen zeigen, dass Eltern die Qualität der Kindertagesbetreuung oft nicht beurteilen können (Spieß/Tietze 2002, S. 141 f.). Anderen Eltern wiederum geht es in erster Linie darum, dass ihre Kinder untergebracht sind, ohne dass Fragen der Qualität eine Rolle spielen würden. Die Marktmacht der Kundinnen und Kunden bleibt darum Fiktion, solange sie nicht ausreichend in der Lage sind, das Angebot zu überblicken und seine relevanten Qualitätsdimensionen adäquat zu beurteilen. Qualitätskonzepte sollen vor diesem Hintergrund zu mehr Transparenz für die Nutzer/innen beitragen.

Die fachliche Tradition der sozialen Arbeit steht in einem spannungsvollen Verhältnis zu den neuen Steuerungsmodellen und zur Devise der Markt- und Kundenorientierung, und in diesem Zusammenhang stoßen auch Konzepte des Qualitätsmanagements auf nicht geringes Misstrauen. Zweifellos ist es angesichts einer vielfach vorfindbaren Ressourcenverknappung schwierig, Akzeptanz für neue Konzepte zu finden, sind sie doch immer – und oft auch nicht zu Unrecht – dem Verdacht ausgesetzt, als Legitimierung für Einsparstrategien missbraucht zu werden. Dem lässt sich aber entgegenhalten, dass sich jedenfalls auch Chancen bieten, fachlich begründete Gütekriterien in die Qualitätsdiskussion einzubringen – und sie sogar besser als bisher zu fundieren. Die Fachdiskussion zur Qualitätsentwicklung in der Tagesbetreuung ist daher mehrheitlich längst nicht mehr darauf ausgerichtet, sich gegen „fachfremde“ Qualitätsbegriffe abzugrenzen, sondern verbindet sie mit pädagogischen Anforderungen.

Ein Impuls für die Kindertagesbetreuung ergibt sich aus den 2005 in Kraft getretenen Novellierungen des KJHG<sup>2</sup>. Im neu eingefügten § 22a I SGB<sup>3</sup> VIII heißt es nunmehr: „Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln. Dazu gehören die Entwicklung und der Einsatz einer pädagogischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Förderauftrags sowie der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen.“ In wachsendem Maße wird die Qualitätsdebatte in den örtlichen Jugendämtern aufgegriffen, denn die Vorschrift spricht die Steuerungsverantwortung des öffentlichen Trägers der Jugendhilfe an: Qualität liegt damit nicht allein in der Verantwortung der einzelnen Organisation (sei es in der der Tageseinrichtung oder in der des Trägers), sondern wird als Aufgabe im öffentlichen

---

<sup>2</sup> Kinder- und Jugendhilfegesetz

<sup>3</sup> Sozialgesetzbuch

Interesse definiert. Umso dringender stellt sich die Frage nach geeigneten Konzepten, die für diese Aufgabe genutzt werden können.

## 4 Qualitätskonzepte – Versuch einer Typisierung

In der großen Vielfalt lassen sich vier Typen von Qualitätskonzepten identifizieren, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen:

- Allgemeine Steuerungsverfahren (Akkreditierungsverfahren),
- Konzeptgebundene Steuerungsverfahren,
- Normierte Organisationsentwicklungsverfahren,
- Fachspezifische Organisationsentwicklungsverfahren.

### 4.1 Allgemeine Steuerungsverfahren (Akkreditierungsverfahren)

Akkreditierungsverfahren eignen sich dann zur politisch-administrativen Steuerung (z. B. durch den Staat oder einen Träger), wenn sie „top-down“ bestimmte Kriterien vorgeben, die sich an allgemein anerkannten fachlichen Standards orientieren, welche die Kindertageseinrichtungen erfüllen sollen. Eine Verbindung von Akkreditierungsverfahren mit der Erteilung einer Betriebserlaubnis von Kindertageseinrichtungen oder mit der Zuweisung von finanziellen Fördermitteln ist möglich. Die Kriterien können als Mindestanforderungen formuliert werden (die beispielsweise für die Erteilung einer Betriebserlaubnis mindestens erfüllt werden müssen); sie können aber auch in ein mehrstufiges Verfahren gegliedert sein, das mit steigendem Grad der Erfüllung auch zu einer ranghöheren Bewertung der Einrichtungen führt und damit einen externen Anreiz zur Weiterentwicklung der Qualität liefert (Güteklassen). Für die einzelne Einrichtung bzw. den einzelnen Träger können die Kriterien als Orientierungsrahmen dienen, sie lassen aber darüber hinaus trägerspezifische Qualitätsentwicklungsverfahren, unterschiedliche pädagogische Konzepte und trägerspezifische Leitbilder zu. Akkreditierungsverfahren können demnach mit den anderen drei Typen von Qualitätskonzepten verknüpft werden.

Ein solches Instrumentarium wurde beispielsweise etwa mit der „Early Childhood Environment Rating Scale“ (ECERS) zur Verfügung gestellt. Sie wurde bereits 1980 in den USA veröffentlicht. Die ECERS ist nicht auf ein spezielles pädagogisches Konzept ausgerichtet. Das, was als gute oder unzureichende Qualität bezeichnet wird, basiert auf einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen und reflektiert Qualitätsstandards, die Experten, Forscher und Berufsorganisationen weltweit über kulturspezifische und konzeptbezogene Kriterien hinaus in einem weitgehenden Konsens als bedeutsam erachten.

Als erste deutsche Fassung der ECERS wurde 1997 die Kindergarten-Einschätz-Skala (KES) in Deutschland veröffentlicht; 2005 erschien die dritte überarbeitete Fassung („KES-R“). Die KES-R ist ein Beobachtungsinstrument. Für die Bewertung werden insgesamt 43 Kriterien definiert. Die Einschätzung wird mit Hilfe von Merkmalen vorgenommen, wobei für jedes Kriterium zwischen einem Punkt („unzureichende Qualität“) und sieben Punkten („ausgezeichnete Qualität“) zu erreichen sind. Die 43 Kriterien sind in sieben Qualitätsbereichen zusammengefasst:



1. Platz und Ausstattung;
2. Betreuung und Pflege der Kinder;
3. Sprachliche und kognitive Anregungen;
4. Aktivitäten;
5. Interaktionen;
6. Strukturierung der pädagogischen Arbeit;
7. Eltern und Erzieherinnen.

Der Staat North Carolina/USA hat alle Tageseinrichtungen für Kinder verpflichtet, die Qualität ihrer Angebote nach einem Fünf-Sterne-Lizenzsystem („Five Star Rated License System“) bewerten zu lassen. Dabei wird unter anderem auf rechtliche Vorgaben sowie auf die ECERS zurückgegriffen. Um die Betriebserlaubnis zu erhalten, muss eine Einrichtung eine Mindestpunktzahl erreichen. Darüber hinaus entscheidet die erzielte Punktzahl über die Klassifizierung. Ein Stern ist die niedrigste, fünf Sterne sind die höchste Klassifizierung. Die Anwendung der ECERS wird erst dann notwendig, wenn ein Niveau von mindestens drei Sternen erzielt werden soll. Da alle Einrichtungen über die Zuweisung der Sterne einem bestimmten Qualitätsniveau zugeordnet werden, sollen Träger motiviert werden, freiwillig über den minimalen Qualitätsstandard von einem Stern hinauszugehen. Für Eltern bedeutet die Klassifizierung ein hohes Maß an Transparenz.

In Deutschland wird die KES-R für unterschiedliche Zielsetzungen eingesetzt. Eine Qualitätseinschätzung kann auf freiwilliger Basis durch das Institut PädQuis (Pädagogische Qualitäts-Informationen-Systeme gGmbH, Berlin) erfolgen. Zur trägerinternen und -übergreifenden Evaluation wurde die KES beispielsweise von diversen Kommunen (z. B. Bremen, Flensburg, Münster, Recklinghausen und Göttingen) genutzt. Im Land Brandenburg wurden mit Hilfe der KES-R in den Kindergartenjahren 2002/2003 und 2003/2004 landesweite Qualitätswettbewerbe durchgeführt. Einzelne Einrichtungen nutzen die KES-R zur Selbstevaluation, um zu einer größeren Sicherheit bezüglich der Qualität der eigenen Arbeit zu gelangen.

## 4.2 Konzeptgebundene Verfahren

Auch konzeptgebundene Verfahren beinhalten oft eine Akkreditierung und dienen somit der externen Steuerung. Im Unterschied zu allgemeinen Steuerungsverfahren geht es hier jedoch nicht um pädagogische Qualität generell, sondern um die Förderung und Sicherung der Umsetzung spezifischer Konzepte. Dabei geht es beispielsweise um Benachteiligtenförderung, die Integration von kind- bzw. familienbezogenen Dienstleistungen „unter einem Dach“ oder um die Umsetzung des speziellen pädagogischen Konzepts eines Trägers. Damit erfolgt eine „top-down“-Steuerung zur Sicherung eines bestimmten „Markennamens“: Wer diesen Namen nutzen will, muss bestimmte Qualitätskriterien erfüllen. Das Qualitätsverfahren wird als Instrument genutzt, um die Umsetzung des inhaltlichen Konzepts in die Praxis sicherzustellen. Für die einzelne Einrichtung kann ein derartiges Verfahren dazu genutzt werden, sich durch die Identifizierung mit einem anerkannten inhaltlichen Konzept zu profilieren.

Im US-Staat Maryland gibt es einen speziellen Fördertopf für die sog. „Judy-Centers“. Auftrag der Judy Center ist es, eine umfangreiche Ganztagsbetreuung anzubieten, die durch die Förderung der Kinder von Geburt an sicherstellt, dass sie im Alter von fünf Jahren die Schulreife erreichen. Hierzu wurden Programme entwickelt, die sowohl die Bereiche Sprache und Literatur, kognitives und universales Wissen sowie bestimmte Lernmethodiken umfassen als auch das physische Wohlbefinden und die motorischen Fähigkeiten fördern. Zudem sollen die Familien in ihrer Fähigkeit bestärkt werden, das frühe Lernen ihrer Kinder zu begleiten.

Zu den Grundprogrammen, die ein Judy-Center anbieten muss, gehören Betreuungsangebote zu den Randzeiten, vorschulische Angebote für Kinder mit und ohne Behinderung sowie die Betreuung von unter Dreijährigen. Innerhalb dieser Programme wird den Kindern eine intensive Betreuung zuteil, die in den einzelnen Komponenten genauer beschrieben wird. Zusätzlich zu dieser Grundversorgung werden weitergehende Dienstleistungen und Kooperationen angeboten. Dies umfasst z. B. Familien unterstützende Zentren, eine Elternschule und ein Familienleseprogramm. Judy Center vereinen somit viele Angebote unter einem Dach.

Den Zielsetzungen entsprechend definiert ein Handbuch (Maryland State Department of Education, 2004) den Aufbau und den Ablauf eines Akkreditierungsverfahrens, das Einrichtungen durchlaufen müssen, um als Judy Center gefördert zu werden. Dazu bewertet sich die Einrichtung zunächst selbst. Diese Selbsteinschätzung wird durch einen externen Evaluator überprüft. Die Einrichtungen erhalten vom Bildungsministerium entsprechende Trainings und Qualifizierungen, um das Akkreditierungsverfahren erfolgreich zu durchlaufen.

### **4.3 Normierte Organisationsentwicklungsverfahren**

Normierte Organisationsentwicklungsverfahren gehen von allgemeinen, zunächst nicht an eine bestimmte Branche oder Dienstleistung gebundenen Verfahren des Qualitätsmanagements aus. Die DIN EN ISO 9000 ff. ist das wohl bekannteste Normenwerk. Sie beinhaltet Forderungen, die betriebliche Qualitätsmanagementsysteme aller Branchen erfüllen müssen. „Qualitätsfähigkeit“ ist hier definiert als die „Eignung einer Organisation oder ihrer Elemente (...), die Qualitätsforderung an diese Einheit zu erfüllen“ (DIN 55350-11, 1995-08, Nr. 9). Unternehmen können sich durch das Zertifikat einer unabhängigen und hierfür autorisierten Stelle bestätigen lassen, dass sie ein Qualitätssicherungssystem eingeführt haben und alles zur Erreichung der Qualitätsziele Notwendige tun und dokumentieren.

Diese Verfahren werden als Leitlinie genutzt und vielfach mit dem Leitbild eines Trägerverbandes verknüpft. Oft gibt der Träger sowohl das Leitbild als auch das Managementverfahren vor – insofern enthalten normierte Verfahren einen top-down-Ansatz. Die Umsetzung erfolgt einrichtungsspezifisch nach dem gewählten pädagogischen Konzept und unter hoher Beteiligung der Beschäftigten im Sinne eines bottom-up-Ansatzes. Meistens stellen normierte Verfahren somit eine Kombination aus top-down- und bottom-up-Ansätzen dar. Die großen Trägerverbände haben normierte Verfahren entwickelt, die von der Struktur her viele Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede in der Ausgestaltung aufweisen. Angesichts des hohen Aufwandes, der mit einer ISO-

Zertifizierung verbunden ist, sind die Verfahren so gestaltet, dass sie für eine interne Qualitätsentwicklung genutzt werden können und eine Zertifizierung möglich, aber nicht zwingend ist.

Der Caritas Bundesverband hat ein Rahmenhandbuch herausgegeben. Aufbauend auf einer „grundsätzlichen“ Präambel, die sich auf den Auftrag katholischer Kindertageseinrichtungen bezieht, werden neun Qualitätsbereiche definiert (Kinder, Eltern, Kirchengemeinde, Politische Gemeinde, Glaube, Träger und Leitung, Personal, Mittel und Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung). Jeder Qualitätsbereich enthält wiederum eine Präambel, die mittels Qualitätsanforderungen und nachfolgend zugeordneten Praxisindikatoren operationalisiert wird. Den Abschluss bilden Beispiele für Nachweismöglichkeiten der Praxisindikatoren. Da sich der Aufbau auch in Handbüchern anderer Träger in ähnlicher Form wieder findet, wird er im Kasten exemplarisch anhand eines Kriteriums dargestellt.

**Qualitätsanforderung:**

Katholische Kindertageseinrichtungen stellen einen Bezug zum Alltag der Kinder her. (...)

Die sich daraus ergebenden *Praxisindikatoren* sind von den jeweiligen Einrichtungen nachzuweisen. Die Praxisindikatoren für die oben beschriebene Qualitätsanforderung lauten auszugsweise:

„In katholischen Kindertageseinrichtungen

- ist die Beobachtung von Kindern und die Analyse ihrer Bedürfnisse eine unverzichtbare Grundlage für die pädagogische Planung;
- reagieren die pädagogischen Mitarbeiter/innen angemessen auf die Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Altersgruppen der Kinder;
- werden Kinder in besonderen Lebenslagen angemessen integriert; ...“

Die abschließenden *Nachweismöglichkeiten* für die einzelnen Praxisindikatoren stellen keine Vorgaben dar, sondern sollen die Einrichtungen ermutigen, eigene Wege der Umsetzung der Praxisindikatoren zu entwickeln und zu praktizieren. Beispiel zur oben aufgeführten Qualitätsanforderung:

„Als Nachweis, dass die Anforderungen erfüllt werden, verfügt die Kindertageseinrichtung beispielhaft über

- Leitziele, in denen die hier beschriebenen Erfordernisse und Indikatoren verbindlich festgelegt sind;
- ein schriftliches Konzept, in denen die spezifischen Anforderungen der verschiedenen Altersgruppen sowie Grundsätze der Integration von Kindern in besonderen Lebenslagen beschrieben sind;
- Dokumente, aus denen hervorgeht, welche Rituale zum festen Bestandteil der Arbeit gehören. ...“ (I.4).

Zunächst können die Einrichtungen dieses Handbuch für eine interne Evaluation nutzen. Zum Zwecke einer Zertifizierung („KTK-Gütesiegel“) sind umfangreiche Dokumentationen zu erstellen. Diese bestehen zum einen aus einer Konzeption, die sich am Leitbild der katholischen Glaubenslehre orientiert und die pädagogische Arbeit beschreibt. Zum anderen muss – orientiert an den Vorgaben der ISO-Normen - ein Qualitätsmanagement-Handbuch erstellt werden, in dem das Verfahren zur Dokumentation aller Abläufe beschrieben wird. Dazu gehören bspw. ein umfassendes Protokollsystem, Leitziele, Zielvereinbarungen, Entwicklungsdokumentationen, Bedarfsnachfragen und -analysen, Ablaufbeschreibungen, schriftliche Bewertungen von Ergebnissen und Arbeitsprozessen. Das Zertifikat ist drei Jahre gültig und wird jährlich durch ein Überwachungsaudit überprüft. Vergeben wird es über speziell für das KTK-Gütesiegel anerkannte Zertifizierungsstellen über eigens geschulte Auditor/inn/en.

Auch der Paritätische Wohlfahrtsverband hat ein eigenes Gütesiegel („Das PARITÄTISCHE Qualitäts-Siegel<sup>®</sup>“) entwickelt. Dieses Siegel gliedert sich in drei Stufen: Einen Stern gibt es für den Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems, das sich an der DIN EN ISO 9001 und spezifischen fachlichen Standards des PARITÄTISCHEN orientiert. Zwei Sterne erhält eine Einrichtung, die dieses System bspw. mit Hilfe von regelmäßigen Kunden- und Mitarbeiter/innen/befragungen und Vergleichen mit anderen Organisationen erweitert. Bei der zusätzlichen Durchführung regelmäßiger Selbstbewertungen durch eigene ausgebildete Assessoren (inkl. Setzung von Prioritäten für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen) können drei Sterne erreicht werden. Um eine Trennung von Beratung und Zertifizierung zu gewährleisten, wurde im Mai 2000 die SQ Cert GmbH als Prüf- und Zertifizierungsgesellschaft gegründet. Da davon ausgegangen wird, dass der Erwerb des Gütesiegels insbesondere für kleine Einrichtungen zu aufwändig ist, werden als eine Art „Vorstufe“ interne und externe Qualitäts-Checks angeboten.

Die Diakonie hat über das eigens als Element einer Qualitätsoffensive gegründete Diakonische Institut für Qualitätsentwicklung und Forschung (DQF) ein Bundes-Rahmenhandbuch entwickelt, das Einrichtungen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess nutzen können. Durch seinen Aufbau und die Anlehnung an die DIN EN ISO 9000:2000 können die einzelnen Träger auf dieser Grundlage eine externe Zertifizierung vornehmen lassen. Auch die Arbeiterwohlfahrt verknüpft in einem Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch AWO-spezifische Leitbilder mit einem Verfahren nach der ISO-Norm und gibt damit den einzelnen Einrichtungen ein Instrument zur Selbstevaluation und für eine Zertifizierung durch unabhängige ISO-Auditoren, welche überprüfen, ob die Dokumentation im Qualitätsmanagement-Handbuch mit dem tatsächlichen Ablauf in der Kindertageseinrichtung übereinstimmt.

#### **4.4 Fachspezifische Organisationsentwicklungsverfahren**

Für die fachspezifischen Organisationsentwicklungsverfahren ist die Fachpraxis Ausgangspunkt für die Qualitätsentwicklung. Die Verfahren können für einzelne Teilbereiche des Leistungsangebotes (z. B. Elternarbeit, Vernetzung) erarbeitet und eingesetzt oder zur Qualitätsentwicklung der gesamten Einrichtung genutzt werden. Die Umsetzung erfolgt dialogisch mit allen Beteiligten und ist somit durch einen bottom-up-Ansatz gekennzeichnet; die einzelne Einrichtung bleibt in der Nutzung autonom.

Die Projekte der „Nationalen Qualitätsinitiative im System Tageseinrichtungen für Kinder (NQI)“ sind weitgehend diesem Typus zuzuordnen. Die NQI ist ein länder- und trägerübergreifender Forschungsverbund, der 1999 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) veranlasst wurde. Der bundesweite Projektverbund bestand aus fünf Teilprojekten, die Ende 1999 bzw. Anfang 2000 mit ihrer Arbeit begonnen haben. Neben dem BMFSFJ beteiligten sich zehn Bundesländer, die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, der Deutsche Städtetag, Landesjugendämter und Kommunen an diesem Forschungsverbund. Die Forschungsarbeiten wurden vom Deutschen Jugendinstitut, München, koordiniert und von einem Beirat bestehend aus Bund, Ländern und Verbänden begleitet. Die Teilprojekte waren:

- Teilprojekt I und II: Qualität in der Arbeit mit Kindern von 0 bis 6 Jahren; PÄD-QUIS, FU Berlin;
- Teilprojekt III: Qualität für Schulkinder in Tageseinrichtungen (QUAST); Sozialpädagogisches Institut NRW, Köln;
- Teilprojekt IV: Qualität im Situationsansatz (QUASI); INA, Institut für den Situationsansatz, FU Berlin;
- Teilprojekt V: Trägerqualität; IFP, Staatsinstitut für Frühpädagogik, München.

In allen Projekten wurden aus fachlicher Perspektive umfassende Kataloge mit Qualitätskriterien entwickelt. Dabei bieten sich verschiedene Nutzungsmöglichkeiten: Auf der Einrichtungsebene können die Qualitätskriterien die Grundlage für Zielvereinbarungen und fachlich begründete Entscheidungen, z. B. zur Auseinandersetzung mit bestimmten Qualitätsbereichen, bilden. Sie können für die Er- bzw. Überarbeitung einer Einrichtungskonzeption herangezogen oder als Folie für die Leitung der Einrichtung verwendet werden, mit deren Hilfe pädagogische Arbeit gemeinsam mit dem Team gestaltet und verbessert wird. Innerhalb einer Trägerorganisation können sie die Grundlage zur Erstellung von Anforderungsprofilen für Leiter/innen und Erzieher/innen bilden oder den Ausgangspunkt zur Erarbeitung von Zielvereinbarungen zwischen Träger und Einrichtung darstellen.

Darüber hinaus gibt es Verfahren, die weniger inhaltliche Kriterien zugrunde legen als vielmehr auf die Entwicklung in den einzelnen Einrichtungen abzielen. Das Konzept „Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklung“ (IQUE) beispielsweise entstand 1996 in einer Werkstatt zur Qualitätsentwicklung des Berliner Stadtbezirks Reinikendorf (Ziesche 1999). Hier geht es um ein Instrumentarium, mit dem ein Qualitätsentwicklungsprozess in Einrichtungen angestoßen werden soll, indem ausgewählte „Schlüsselsituationen“ (zentrale Themen, bspw. „Zusammenarbeit von Kita und Familie“) bearbeitet werden. Das Instrumentarium basiert auf Austausch und Dialog mit allen im System Handelnden und soll zur systematischen Professionalisierung pädagogischer Arbeit beitragen. Mehrere Kindertageseinrichtungen eines Trägers oder ein trägerübergreifender regionaler Verbund von Kindertageseinrichtungen können sich dazu auf eine gemeinsame Schlüsselsituation einigen, die sowohl einrichtungsübergreifend als auch einrichtungsintern bearbeitet wird. Das Verfahren setzt sich aus folgenden drei Bausteinen zusammen:

- *Baustein 1:* Beteiligung von Leiter/inne/n, Erzieher/inne/n, Eltern, Fachberatung, Trägern etc. bei der Entwicklung von Qualitätskriterien zu den Schlüsselsituationen der angestrebten Qualitätsentwicklung;
- *Baustein 2:* Systematische Qualifizierung der Leiter/innen sowohl für den fachlichen Transfer der pädagogischen Qualitätsstandards in ihren Einrichtungen als auch für ihre Steuerungs- und Moderationsaufgaben im Qualitätsentwicklungsprozess;
- *Baustein 3:* Verstärkte Auseinandersetzung über pädagogische Themen im Team durch Erarbeitung von Zielvereinbarungen.

Für jede einzelne Einrichtung bedeutet dieses Verfahren einen aufwändigen Prozess, so dass im Einzelfall entschieden werden muss, ob Aufwand und Ertrag (der sich vor allem in der Professionalisierung der Beschäftigten ausdrückt) in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Die inhaltliche Ausgestaltung kann am Stand der Fachdiskussion – etwa an den in der NQI entwickelten Kriterien – orientiert werden, verbleibt aber bei der einzelnen Einrichtung bzw. dem jeweiligen Kooperationsverbund.

#### **4.5 Zusammenfassung**

Allein schon die Vielfalt der dargestellten Qualitätskonzepte dokumentiert den hohen Stellenwert, den inzwischen Qualitätsmanagement auch in Tageseinrichtungen für Kinder erreicht hat: Heute wird weitgehend akzeptiert, dass es in den Einrichtungen notwendig ist, einen zielgerichteten Steuerungsprozess zur Qualitätssicherung und -entwicklung in Gang zu bringen und zu begleiten.

Die hier vorgestellten, verschiedenen Verfahrenstypen konkurrieren nicht miteinander, sondern ergänzen sich. Während allgemeine Steuerungsverfahren dazu dienen, gewünschte Qualitätsstandards auf breiter Basis durchzusetzen und zu sichern, können Träger und Einrichtungen Organisationsentwicklungsverfahren nutzen, um die erforderlichen (und/oder eigene) Qualitätsstandards zu erreichen und sich dadurch weiterzuentwickeln. Die Kombination von top-down- und bottom-up-Ansätzen bringt darum sicher die größten Effekte.

Welches Qualitätskonzept sich in der jeweils konkreten Situation eines Trägers oder einer Kindertageseinrichtung am besten eignet, ist zunächst von der Intention des Akteurs (bspw. Politik, Träger, Einrichtungen, Verbände) abhängig – das eine, beste Konzept gibt es nicht. Sicherlich wird in erster Linie nach den Instrumenten (aus)gesucht werden müssen, die den jeweiligen Bedürfnissen der Entscheider am ehesten gerecht werden können. Darum sollte zunächst genau erarbeitet werden, welche Ziele mit einem Qualitätskonzept verfolgt werden sollen, und die eigene Entscheidung dann daran ausgerichtet werden. Ziel sollte aber auch sein, Qualitätsentwicklung tatsächlich zu erreichen und nicht nur den Nachweis über den Einsatz eines Verfahrens zu erbringen.

Bei der Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Verfahren sollte darüber hinaus berücksichtigt werden, welchen Einsatz die Nutzer/innen des Konzepts leisten können. Qualitätssicherung und -entwicklung wird je nach dem zur Verfügung stehenden Instrumentarium mit unterschiedlich hohem Aufwand, aber natürlich auch mit unterschiedlichem „Ertrag“ verbunden sein. Ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung ist darum, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den zu erwartenden Kosten und dem zu

erwartenden Nutzen erreichen zu können. Viele Qualitätskonzepte bieten den Anwendern die Möglichkeit, das Instrumentarium den eigenen Erfordernissen und Möglichkeiten entsprechend zuzuschneiden. Auch der Ansatz von gestuften Verfahren, wie sie etwa einige Verbände verfolgen, dürfte sich unter dem Gesichtspunkt eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses als sinnvoll erweisen. Schließlich sollen Qualitätskonzepte in erster Linie dazu dienen, Kunden-, Mitarbeiter- und Kooperationsorientierung im Kinderbetriebsbetrieb zu verankern, und nicht zu einem zusätzlichen, aber unnötigen bürokratischen Aufwand führen.

## 5 Perspektiven

Mittlerweile gibt es auch in Deutschland mehr und mehr Kindertageseinrichtungen, die Qualitätskonzepte nutzen. Sie setzen sich intensiv mit der Qualität ihrer Leistungen auseinander und versuchen, sie kontinuierlich zu verbessern. Dieser Entwicklungsprozess in den Bereichen Betreuung, Bildung und Erziehung sollte auf breiter Basis unterstützt werden, nicht zuletzt auch, um zu vermeiden, dass viele der Initiativen im Alltag schnell wieder untergehen, und um zu erreichen, dass sich möglichst viele Einrichtungen mit eigenen Aktivitäten anschließen. Um eine flächendeckende Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen sicherzustellen, reicht es allerdings nicht aus, wenn sich Politik ausschließlich auf freiwillige Initiativen der Träger und Einrichtungen verlässt. Letzten Endes müssen sich alle Kindertageseinrichtungen in Deutschland dieser Entwicklung anschließen, um ihrem Auftrag überall und auf einem hohen Niveau gerecht werden zu können. Als ein wichtiges, wenn nicht gar das wichtigste Ergebnis der Studie erscheint es uns darum sinnvoll, politisch-administrativ verbindliche Akkreditierungsverfahren einzuführen, an denen sich alle Träger und Einrichtungen orientieren müssen.

Solche Akkreditierungsverfahren für Kindertageseinrichtungen lassen sich an die Betriebserlaubnis anbinden. Diese Verknüpfung erweitert das politische Steuerungspotenzial, weil das inhaltliche Spektrum der Anforderungen an gute Qualität für Betreuung, Bildung und Erziehung breit gefächert werden kann: Nicht nur reine Input-Faktoren werden vorgegeben, sondern auch outputorientierte Größen müssen erzielt werden. Dazu gehören insbesondere Bildungsziele von Kindertageseinrichtungen. Damit werden verbindliche Strukturen für „gute Qualität“ von Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen geschaffen, die Transparenz herstellen und Eltern Orientierung für die Auswahl einer Kindertageseinrichtung geben.

Die zusätzliche Gliederung des Akkreditierungssystems in unterschiedliche Qualitätsniveaus – wie etwa im Five Star Rated Licence System – bietet Anreizstrukturen für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung: Eine Einrichtung wird sich nicht damit zufrieden geben, nur das Mindestniveau für die Erteilung einer Betriebserlaubnis zu erreichen, wenn sie die Möglichkeit hat, sich als Fünf-Sterne-Einrichtung Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. In dem Maße, in dem Einrichtungen bzw. Träger den besonderen Qualitätsanforderungen genügen, bieten sich für sie Möglichkeiten zur Profilierung und damit einhergehend auch zu einem Imagegewinn. Sie werden sich darum weiterentwickeln wollen und an einem höheren Niveau orientieren.

Ein flächendeckendes, verpflichtendes Akkreditierungsverfahren sollte einfach und übersichtlich strukturiert sein, damit der notwendige organisatorische und finanzielle Aufwand für Einrichtung und Träger möglichst gering gehalten werden kann und nicht nur zusätzlicher bürokratischer Aufwand entsteht. Eine weitere Herausforderung bei der Entwicklung eines solchen Verfahrens liegt darin, Verbindlichkeit herzustellen, ohne träger- und einrichtungsspezifische Profile zu beeinträchtigen. Die Grenzen für diese Vielfalt liegen jedoch dort, wo allgemeine Mindeststandards nicht eingehalten werden. Umgekehrt formuliert: Vielfalt kann nicht als Argument für die Ablehnung von Qualitätsstandards dienen und darf nicht zur Beliebigkeit in der Gestaltung von Betreuung, Bildung und Erziehung führen. Die Entscheidung darüber, ob und wie zusätzliche Organisationsentwicklungsverfahren, die zur Erreichung dieser übergeordneten Ziele beitragen können, eingesetzt werden, sollte aber in der Verantwortung von Einrichtungen und Trägern selbst liegen.

Wenn im Rahmen der Arbeit in Kindertageseinrichtungen zusätzlich spezifische inhaltliche Anforderungen, wie bspw. die Integration familienbezogener Dienstleistungen wie im Judy-Center, umgesetzt werden sollen, bieten sich für Politik und Träger zusätzlich konzeptgebundene Verfahren an. Sie ermöglichen es, über allgemeine Qualitätsstandards hinaus auch fachpolitische Akzente zu setzen. Falls mit der Umsetzung spezieller Konzepte zusätzliche Kosten verbunden sind, ist die Verknüpfung der Anerkennung mit einer finanziellen Förderung dieser konzeptionell festgelegten Leistungen sinnvoll.

Kontrovers diskutiert wird hingegen die Frage, ob auch bei allgemeinen Akkreditierungsverfahren das Erreichen eines hohen Qualitätsniveaus finanziell „belohnt“ werden sollte. Hier ist zu bedenken, dass monetäre Anreize nicht unbedingt höhere Qualität erzeugen. Vielfach reicht die öffentliche Anerkennung guter Leistung aus und gibt Sicherheit. Es ist davon auszugehen, dass der wirksamste Anreiz zur Qualitätsentwicklung allein darin liegt, dass Transparenz über die Qualitätsmerkmale der pädagogischen Arbeit erreicht wird: Angesichts sinkender Kinderzahlen und wachsender Konkurrenz entwickeln die Einrichtungen ein Eigeninteresse, ein möglichst hohes Qualitätsniveau zu erzielen, um dem Wettbewerb standhalten zu können.

In Deutschland ist es darüber hinaus sinnvoll, für die Akkreditierung einen bundeseinheitlichen Standard anzustreben: Im Sinne der grundgesetzlich geforderten „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ haben gerade auch Kinder einen Anspruch darauf, dass Betreuung, Bildung und Erziehung bundesweit gleichen Mindestqualitätsanforderungen genügen. Im föderalen System ist die Entwicklung solcher Standards nur durch eine Vereinbarung zwischen den Bundesländern möglich. Wichtige Impulse für die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen hat in Deutschland die NQI gebracht. Aus dieser Initiative ergeben sich jedoch keine Schlussfolgerungen für geeignete Steuerungsverfahren, also für eine Akkreditierung nach bestimmten Standards. Die in der NQI entstandenen Materialien sollten als inhaltliche Grundlage für ein Modellprojekt genutzt werden, das vor allem auf die Entwicklung und Erprobung solcher Verfahren abzielt. Die Einführung eines verpflichtenden Akkreditierungsverfahrens setzt voraus, dass für seine Umsetzung und Qualitätssicherung eine *unabhängige, länderübergreifende Akkreditierungsagentur* geschaffen wird. Sie übernimmt die Beratung und Qualifi-



zierung der Assessor/inn/en und gewährleistet die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems nach neuesten wissenschaftlichen und fachspezifischen Standards.

Der Entwicklungs- und Einführungsprozess von Akkreditierungsverfahren sollte dialogisch gestaltet werden, damit das Instrumentarium von möglichst allen Trägern und Einrichtungen akzeptiert und mitgetragen werden kann. Wird ein solches Verfahren nur als ein weiteres bürokratisches Verfahren begriffen, das nur weitere Ressourcen bindet, besteht die Gefahr, dass seine Anforderungen in den Einrichtungen nur formal abgearbeitet und vielleicht auch nur scheinbar erfüllt werden. Ein allseits mitgetragenes Verfahren kann hingegen tatsächliche Impulse für einen kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsprozess in Einrichtungen geben. Es lohnt sich darum, bei der Entwicklung von allgemeinen Steuerungsverfahren in eine partizipative Ausgestaltung zu investieren.

Alle hier vorgestellten Verfahren können einen dauerhaften Qualitätsentwicklungsprozess in Kindertageseinrichtungen anstoßen und unterstützen. Gewinner dieser Entwicklung sind alle beteiligten Akteure: in erster Linie natürlich die Kinder und deren Eltern, die sich einer hohen Qualität von Betreuung, Bildung und Erziehung gewiss sein können. Aber auch die Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen können von der Entwicklung profitieren: Sie können über eine beständige Professionalisierung letzten Endes nicht nur mehr persönliche, sondern auch mehr gesellschaftliche Anerkennung für ihre Arbeit erlangen. Fünf Sterne für den Kindergarten – die Einführung eines Akkreditierungssystems mit unterschiedlichen Qualitätsniveaus kann auch in Deutschland Familien und Erzieher/innen zu mehr Transparenz und Sicherheit verhelfen.

## Literatur

- Corsten, Hans**, 1990: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen: Einführung. 2., durchges. Aufl. München: Oldenbourg
- Esch, Karin / Klaudy, Elke Katharina / Micheel, Brigitte / Stöbe-Blossey, Sybille**, 2006: Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung: ein Überblick. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. i.E.
- Esch, Karin u. a. (Hrsg.)**, 2005: Kinderbetreuung – Dienstleistung für Kinder: Handlungsfelder und Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss
- Malorny, Christian**, 2005: Qualitätsmanagement in der Industrie und was Kindertagesstätten daraus lernen können. [http://www.mckinsey-bildet.de/html/04\\_bildungswerkstatt/bw4\\_vortraege\\_02.php](http://www.mckinsey-bildet.de/html/04_bildungswerkstatt/bw4_vortraege_02.php)
- Spieß, C. Katharina**, 2002: Gutscheine – ein Ansatz zur Finanzierung und Steuerung im Kindertagesstättenbereich. In: Dohmen, Dieter u. a. (Hrsg.): Nachfrageorientierte Bildungsfinanzierung: neue Trends für Kindertagesstätte, Schule und Hochschule. Dokumentation der FiBS-Konferenz 2001, Schriften zur Bildungs- und Sozialökonomie Bd. 1, Bielefeld: Bertelsmann, S. 33-50
- Spieß, C. Katharina / Tietze, Wolfgang**, 2002: Qualitätssicherung in Kindertageseinrichtungen: Gründe, Anforderungen und Umsetzungsüberlegungen für ein Gütesiegel. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaften 5, S. 139-162. [http://www.zfe-online.de/2002/ab\\_1\\_02.htm#S139](http://www.zfe-online.de/2002/ab_1_02.htm#S139)
- Zollondz, Hans-Dieter**, 2002: Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München: Oldenbourg