

Karin Esch · Elke Katharina Klaudy  
Brigitte Micheel  
Sybille Stöbe-Blossey

# Qualitätskonzepte in der Kindertages- betreuung

Ein Überblick

LEISTUNG BILDUNG LEHREN SOZIALISATION DROGEN JUGEND REFORM  
ERZIEHUNG IDENTITÄT GESCHLECHT FAMILIE KULTUR SCHULE ARBEIT  
GEWALT LERNEN SEXUALITÄT UNTERRICHT RELIGION ALTER EVALUATION  
GENERATION SOZIALSTRUKTUR MEDIEN UMWELT KINDHEIT METHODEN PISA  
KRIMINALITÄT FREIZEIT INSTITUTIONEN ELTERN UNGLEICHHEIT LEIS-  
TUNG BILDUNG LEHREN SOZIALISATION DROGEN JUGEND REFORM ERZIEH-  
UNG IDENTITÄT GESCHLECHT FAMILIE KULTUR SCHULE ARBEIT GEWALT LER-  
NEN SEXUALITÄT UNTERRICHT RELIGION ALTER EVALUATION GENE-  
RATION SOZIALSTRUKTUR MEDIEN UMWELT KINDHEIT METHODEN PISA  
KRIMINALITÄT FREIZEIT INSTITUTIONEN ELTERN UNGLEICHHEIT LEISTUNG  
BILDUNG LEHREN SOZIALISATION DROGEN JUGEND REFORM ERZIEHUNG  
IDENTITÄT GESCHLECHT FAMILIE KULTUR SCHULE ARBEIT GEWALT LER-  
NEN SEXUALITÄT UNTERRICHT RELIGION ALTER EVALUATION GENERATION  
SOZIALSTRUKTUR MEDIEN UMWELT KINDHEIT METHODEN PISA KRIMI-  
NALITÄT FREIZEIT INSTITUTIONEN ELTERN UNGLEICHHEIT LEISTUNG  
BILDUNG LEHREN SOZIALISATION DROGEN JUGEND REFORM ERZIEHUNG



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Karin Esch · Elke Katharina Klaudy  
Brigitte Micheel · Sybille Stöbe-Blossey

Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung

Karin Esch · Elke Katharina Klaudy  
Brigitte Micheel  
Sybille Stöbe-Blossey

# Qualitätskonzepte in der Kindertages- betreuung

Ein Überblick



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Stefanie Laux

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in the Netherlands

ISBN-10 3-531-15009-X

ISBN-13 978-3-531-15009-3

## **I Inhaltliche Grundlagen und Methoden der Transparenzstudie**

<b>1</b>	<b>Qualität in der Kindertagesbetreuung – Hintergründe einer aktuellen Diskussion</b> .....	<b>9</b>
1.1	Qualitätsentwicklung als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen .....	9
1.2	Die Modernisierung des öffentlichen Sektors und die Qualitätsdebatte.....	11
1.3	Entwicklungstendenzen und Regelungen in der Jugendhilfe.....	14
<b>2</b>	<b>Dimensionen von Qualität und Qualitätskonzepten</b> .....	<b>17</b>
2.1	Qualität – zur Klärung von Begriffen und Zusammenhängen .....	17
2.2	Qualität und Dienstleistungen .....	19
2.3	Qualitätsentwicklung – eine Führungsaufgabe .....	21
<b>3</b>	<b>Methode der Studie</b> .....	<b>27</b>

## **II Transparenzanalyse nationaler und internationaler Qualitätskonzepte**

<b>1</b>	<b>Allgemeine Steuerungsverfahren (Akkreditierung)</b> .....	<b>39</b>
1.1	Kindergarten Skala – Revidierte Fassung (KES-R).....	39
1.2	Five Star Rated Licence System, North Carolina/USA .....	52
1.3	Akkreditierungsverfahren der National Association for the Education of Young Children (NAEYC), Washington D.C./USA .....	64
<b>2</b>	<b>Konzeptgebundene Steuerungsverfahren</b> .....	<b>73</b>
2.1	Head Start Performance Standards, Alexandria, Virginia/USA .....	73
2.2	High Scope, Preschool Program Quality Assessment (PQA), Ypsilanti, Michigan/USA .....	81
2.3	Judy P. Hoyer Center, Baltimore, Maryland/USA.....	95
2.4	KLAX gGmbH, Berlin .....	104
2.5	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten (LQK).....	114
<b>3</b>	<b>Normierte Organisationsentwicklungsverfahren</b> .....	<b>129</b>
3.1	Exkurs: Zum Hintergrund von ISO 9000 und EFQM.....	130
3.2	KTK-Gütesiegel des Caritas Bundesverbandes e.V.....	138
3.3	Das PARITÄTISCHE Qualitätssystem: PQS Sys® .....	151
3.4	Qualitätsmanagement in evangelischen Kindertageseinrichtungen: Bundes-Rahmenhandbuch .....	162

3.5	Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt (AWO-QM).....	172
<b>4</b>	<b>Fachspezifische Organisationsentwicklungsverfahren.....</b>	<b>189</b>
4.1	Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklungsverfahren .....	189
4.2	Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung.....	199
4.3	Exkurs: Die Nationale Qualitätsinitiative im System Tageseinrichtungen für Kinder (NQI) .....	210
4.4	Nationaler Qualitätskriterienkatalog (QKK).....	212
4.5	Qualitätsentwicklung im Situationsansatz (QuaSi).....	225

### **III Reform- und Handlungsvorschläge**

<b>1</b>	<b>Thesen zur Anwendung und Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen .....</b>	<b>241</b>
----------	---	------------

## Einleitung

Qualität in der Kindertagesbetreuung ist ein Thema, das seit einigen Jahren in Wissenschaft und Praxis intensiv angegangen wird: Viele Träger von Kindertageseinrichtungen haben sich auf den Weg gemacht, Konzepte zur Qualitätssicherung und -entwicklung zu erarbeiten und umzusetzen. Zahlreiche Publikationen sind entstanden. Das Bundesfamilienministerium hat mit einer im Jahre 1999 gestarteten „Nationalen Qualitätsinitiative“ für neue Impulse in der Diskussion gesorgt. In Politik und Verwaltung wird darüber nachgedacht, wie Qualität durch externe und interne Steuerungsverfahren erreicht 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. Qualitätskonzepte aus der Wirtschaft werden für die Kindertagesbetreuung nutzbar gemacht. 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. Noch schwieriger ist es einzuschätzen, welche Reichweite die einzelnen Konzepte haben und welche Zielsetzungen damit verbunden sind. Diese Situation war für die Hans Böckler Stiftung (HBS, Düsseldorf) Anlass genug, den Forschungsschwerpunkt „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“ am Institut Arbeit und Technik (IAT; Gelenkirchen) mit einer „Transparenzstudie“ zu beauftragen. Für die Stiftung steht die Förderung dieser Studie im Kontext ihres Schwerpunktes „Modernisierung des Sozialstaats“, über den bereits auf unterschiedlichen Feldern Initiativen zur Qualitätsentwicklung unterstützt wurden ([www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)). Das IAT knüpft mit ihr an verschiedene Arbeiten zum Thema „Kinderbetreuung“ an. Dabei wurde ein Diskussionsprozess eingeleitet, der davon ausgeht, Kinderbetreuung als eine Dienstleistung zu begreifen. Kinderbetreuungsdienstleistungen müssen, um erfolgreich zu sein, den Ergebnissen der Dienstleistungsforschung entsprechend gestaltet und weiterentwickelt werden (Esch/Mezger/Stöbe-Blossey 2005). In diesem Zusammenhang wurde auch darauf hingewiesen, dass eine am Bedarf der Eltern orientierte quantitative Erweiterung des Kinderbetreuungsangebots gleichzeitig auch mit Qualitätssteigerungen verbunden sein muss (Esch/Klaudy/Stöbe-Blossey 2005).

Die Studie wurde ab Mitte 2004 erarbeitet und Ende 2005 mit einer Tagung abgeschlossen. Sie umfasste die Analyse von siebzehn Qualitätskonzepten, die anhand eines auf der Grundlage der Qualitätswissenschaft entwickelten Rasters durchgeführt wurde. Um die unterschiedliche Reichweite der einzelnen Ansätze zu verdeutlichen, wurde darüber hinaus versucht, die Konzepte zu systematisieren: Dazu wurden sie vier Grundtypen zugeordnet. Im Sinne der Zielsetzung der Studie, Transparenz zu schaffen, wurde auf eine Bewertung der Konzepte im Sinne eines „Rankings“ bewusst verzichtet. Auf der Basis der nun vorliegenden Forschungsergebnisse wird für die Fortsetzung der wissenschaftlichen Diskussion der aktuelle Stand der Auseinandersetzung ebenso deutlich wie weiterer Forschungsbedarf. Die Ergebnisse liefern darüber hinaus eine Grundlage für die Praxis, um eine gezielte Auswahl zwischen den unterschiedlichen Ansätzen und damit eine fundierte Entscheidung für den Einsatz eines Qualitätskonzeptes treffen zu können.

Im vorliegenden Band werden zunächst Hintergründe und Methode der Studie skizziert (Teil I). Der Hauptteil präsentiert die siebzehn analysierten Qualitätskonzepte (Teil II). Teil III fasst die wesentlichen Ergebnisse und weiterführende Forschungsfragen thesenartig zusammen. Im Anschluss an diese Transparenzstudie ist ein zweiter Band in Arbeit. Den Grundstock dazu liefern die Vorträge und Diskussionen auf der Fachtagung zum Abschluss des Projektes (November 2005); ergänzend werden in diesem Folge-Band weiterführende Themen zur Entwicklung von Qualitätskonzepten diskutiert.

Die Autorinnen danken der Hans Böckler Stiftung, die die Transparenzstudie ermöglicht hat. Besonders bedanken möchten wir uns bei Frau Dr. Erika Mezger, die auf der Grundlage unserer gemeinsamen Diskussionen über „Dienstleistungen für Kinder“ den Anstoß für diese Studie gegeben und unsere Überlegungen zum Thema konstruktiv begleitet hat.

# I Inhaltliche Grundlagen und Methoden der Transparenzstudie

Nach dem Verständnis der hier präsentierten Studie sind Qualitätskonzepte Steuerungsverfahren, mit denen die Qualität in Kindertageseinrichtungen gesichert und weiterentwickelt werden kann. Um einen Eindruck von den dahinter stehenden Überlegungen und Zusammenhängen entwickeln zu können, werden im ersten Kapitel zunächst die Hintergründe der zurzeit im Hinblick auf die Kindertagesbetreuung geführten Qualitätsdebatte skizziert (I.1). Anschließend erfolgt eine generelle Darstellung von gängigen Qualitätsbegriffen und -konzepten (I.2). Darauf aufbauend wird die Methode der Studie vorgestellt (I.3).

# **1 Qualität in der Kindertagesbetreuung – Hintergründe einer aktuellen Diskussion**

Die Diskussion über Qualität in der Kindertagesbetreuung ist Folge unterschiedlicher Entwicklungen. Sie ist zum einen im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen entstanden – eine Steigerung der Qualität soll Antworten auf bildungs- und sozialpolitische Herausforderungen, wie z. B. den wachsenden Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund, geben (1.1). Zum anderen wird sie stark von den Anstrengungen um die Modernisierung des öffentlichen Sektors beeinflusst, wie sie in den Neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts intensiv unternommen wurden (1.2). Beide Aspekte gemeinsam führten dazu, dass in der Jugendhilfe eine Reihe neuer gesetzlicher Regelungen getroffen wurde, die ihrerseits wieder für neue Impulse in der Debatte um die Qualität von Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern gesorgt hat (1.3).

## **1.1 Qualitätsentwicklung als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen**

Veränderungen in der Kindertagesbetreuung sind nichts grundlegend Neues. Seit Friedrich Fröbel 1837 seine erste „Anstalt für Kleinkinderpflege“ gründete, haben sich die Funktionen von Tageseinrichtungen für Kinder immer wieder gewandelt und im Ergebnis erheblich erweitert. Marksteine dieser historischen Entwicklung in den letzten Jahrzehnten waren etwa

- die neue Funktionsbestimmung des Kindergartens als Elementarstufe des Bildungssystems und die insgesamt stärkere Betonung der öffentlichen Verantwortung im Zuge der Bildungsdebatte der 70er Jahre;
- die verstärkte Einsicht in die Bedeutung der Kindertagesbetreuung für frauenpolitische Zielsetzungen im Verlauf der 80er Jahre;
- die Folgen der deutschen Vereinigung, die für die westlichen Bundesländer und die Bundespolitik eine Herausforderung durch die von den Eltern sehr geschätzte Tradition der flächendeckenden Betreuung von Krippen-, Vorschul- und Schulkindern in Ostdeutschland bedeuteten;

- die Umsetzung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz für Drei- bis Sechsjährige in den Neunziger Jahren;
- die steigende Frauenerwerbstätigkeit, die einen erhöhten Bedarf an Betreuungsplätzen für unterschiedliche Altersgruppen und mit unterschiedlichen Zeitstrukturen mit sich bringt;
- die Diskussion um die Erweiterung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten, um auf diese Weise Familien die Entscheidung für Kinder zu erleichtern und der negativen demographischen Entwicklung gegenzusteuern.

Während insbesondere die letztgenannten Punkte zunächst nur die Auseinandersetzung mit der Verbesserung der quantitativen Versorgung mit Betreuungsplätzen hervorgerufen haben, sind in jüngster Zeit verstärkt auch qualitative Aspekte in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt. So ergeben sich schon allein aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung vielfältige Herausforderungen an die Kindertagesbetreuung: Zu nennen sind beispielsweise

- die steigende Zahl an Ein-Eltern- und sogenannten Patchwork-Familien,
- die angesichts wachsender Mobilität abnehmenden Unterstützungsstrukturen der traditionellen Großfamilie,
- die zunehmende Bedeutung von Armut als Problem von Familien mit Kindern oder
- die immer häufiger konstatierte Überforderung vieler Familien in der Erziehung.

Diese und andere Entwicklungen bringen im Hinblick auf das Kindeswohl einen erhöhten Bedarf an individueller Förderung mit sich. Betreuungseinrichtungen müssen heute häufiger auch kompensatorische Funktionen übernehmen.

Nicht zuletzt im Zuge der Ergebnisse der PISA-Studien wird der (offiziell zwar schon seit langem verankerte) Bildungsauftrag der institutionellen Betreuung stärker betont als je zuvor. Der alten Vorstellung, Bildung und Lernen seien Dinge, die warten könnten, bis die Kinder in die Schule kommen, ist durch Erkenntnisse der modernen Pädagogik und Psychologie schon längst der Boden entzogen. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG; § 22 SGB VIII) macht die Einheit von Betreuung, Bildung und Erziehung ausdrücklich zur Aufgabe aller Tageseinrichtungen für Kinder. Grundsätzlich hat die Politik die Forderung aufgenommen, vorschulische Bildungsangebote für alle Kinder verfügbar zu machen. Bereits vor Erscheinen der ersten PISA-Studie legte der Sachverständigenrat Bildung bei der Hans Böckler Stiftung ein Diskussionspapier zum Thema „Bildung in der frühen Kindheit“ vor, das eine stärkere Akzentuierung des Bildungsauftrages von Tageseinrichtungen forderte (Sachverständigenrat Bildung

2001). Der „PISA-Schock“, aber auch die zunehmenden sozialen Disparitäten in den Stadtbezirken haben den Bildungs- und Förderungsauftrag der Kindertageseinrichtungen nochmals ganz akut in den Vordergrund gerückt (Fthenakis 2002). Seit einiger Zeit werden auf breiter Basis Bildungsstandards für Tageseinrichtungen entwickelt: So hat beispielsweise die Jugendministerkonferenz der Bundesländer im Mai 2004 beschlossen, bestehende Bildungspläne zu dokumentieren und einheitliche Standards zu erarbeiten. In den einzelnen Ländern entstehen seit einigen Jahren Bildungspläne und diesbezügliche Vereinbarungen mit den Trägern von Tageseinrichtungen; systematische Verfahren der Beobachtung und Bildungsdokumentation werden eingeführt (BMFSFJ 2003, S. 77 f.; Henry-Huthmacher 2005).

Tageseinrichtungen wird damit die Funktion zugeschrieben, durch eine verbesserte Qualität der Betreuung, Bildung und Erziehung einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Beim empirischen Nachweis der langfristigen Wirkungen der frühkindlichen Erziehung war und ist die US-amerikanische Forschung führend (vgl. auch den Überblick bei Spieß 2002, S. 34 f.). Bereits seit Jahrzehnten wird dort Grundlagenforschung betrieben, die den bedeutenden Einfluss der Qualität von Vorschulerziehung auf die spätere Entwicklung nachweist (Hartmann/Stoll 1996, S. 23 m. w. N.). Angesichts der gewachsenen Sensibilisierung für die Bedeutung von Bildung in der bundesdeutschen Gesellschaft werden diese Erkenntnisse hier zunehmend rezipiert.

## **1.2 Die Modernisierung des öffentlichen Sektors und die Qualitätsdebatte**

Nicht nur aus gesellschaftlichen Gründen sind Fragen der Qualität verstärkt in das Zentrum des Interesses getreten. Sie wurden auch von der Diskussion um die Modernisierung des öffentlichen Sektors beeinflusst, 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. Veränderungen für die Arbeit in der Jugendhilfe ergeben sich vor diesem Hintergrund aus der kommunalen Verwaltungsmodernisierung, die seit Anfang der 90er Jahre unter dem Stichwort „Neues Steuerungsmodell“ eine wachsende Zahl von Kommunen erfasste und sich wesentlich auf die konzeptionellen Vorgaben der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt 1991, 1992, 1993 ) stützte. Um die kommunalen Aufgaben stärker dienstleistungsorientiert und damit effizienter zu erfüllen, wurden Organisationsstrukturen umgestaltet und zusammenhängende Aufgaben in Fachbereichen zusammengefasst. Jeder Fachbereich sollte ein Budget erhalten, das er möglichst weitgehend selbst bewirtschaften kann

(„dezentrale Ressourcenverantwortung“). Damit einher geht die Umgestaltung des Haushaltsplanes, der die Leistungen der Verwaltung („Produkte“) abbilden und das für ihre Erstellung notwendige Budget enthalten soll („produktorientierter Haushaltsplan“). Über Art, Umfang und Qualität der Leistungen werden Zielvereinbarungen abgeschlossen („Kontraktmanagement“). Zur Steuerung kommen betriebswirtschaftliche Instrumente (Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling) zum Einsatz. Die Umsetzung dieser konzeptionellen Vorstellungen gestaltet sich in den einzelnen Kommunen höchst unterschiedlich; die Einführung von Elementen betriebswirtschaftlicher Steuerung ist jedoch inzwischen praktisch überall zu finden.<sup>1</sup>

Mit der Diskussion ging auch die Vorstellung einer stärkeren Marktorientierung öffentlicher Dienstleistungen einher. Bürger/innen, Klient/inn/en, Adressat/inn/en von Dienstleistungen sollten als Kundinnen und Kunden betrachtet werden und im Idealfall über Nachfragemacht verfügen. Verbunden damit war der Anspruch einer stärkeren Bedarfsorientierung öffentlicher Leistungen. Die Leistungsanbieter sehen sich in mehrfacher Hinsicht einer verstärkten Konkurrenz ausgesetzt. Diese Konkurrenz ist – vor dem Hintergrund der Philosophie neuer Steuerungsmodelle – teilweise politisch gewollt und gefördert, teilweise – speziell im Feld der Kindertagesbetreuung – ergibt sie sich auch allein aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen: Angesichts zurückgehender Kinderzahlen fürchten viele Träger um ihre künftigen Kunden und sehen sich von daher unter dem Druck, die Qualität ihrer Leistungen zu verbessern. Dass viele Träger von Tageseinrichtungen in den letzten Jahren Konzepte der Qualitätssicherung und -entwicklung eingeführt haben, ist nicht zuletzt vor diesem Hintergrund zu sehen.

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. Schließlich gibt es Eltern, die extrem hohe – und teilweise unrealistische und an der eigenen Verantwortung vorbeigehende – Erwartungen an die Betreuungseinrichtungen stellen: Die Einrichtungen sollen, zugespitzt formuliert, alle Erziehungsprobleme lösen und die Kinder fit machen für den Schulerfolg. Und selbst, wenn Eltern Zweifel an der Qualität eines Angebotes haben, sehen sie angesichts der Mangelsituation vielfach keine Alternative. Die Marktmacht der Kundinnen und Kunden bleibt darum Fiktion, solange sie wenig Wahlmöglichkeiten haben und nicht ausreichend in der Lage sind, das Angebot

---

<sup>1</sup> Vgl. zur sozialen Arbeit bzw. Jugendhilfe z. B. Bußmann/Esch/Stoebe-Blossey 2003, S. 23 ff.; Grunwald 2001, S. 58 ff.; Kunstreich 1997; Ortmann 1994, S. 129 ff.

zu überblicken und seine relevanten Qualitätsdimensionen adäquat zu beurteilen. Dass der Bedarf steigt und allenthalben mehr Qualität gefordert wird, bedeutet darum nicht, dass die Umsetzung dieser Forderung unproblematisch wäre und der Marktmechanismus es schon richten würde. Dies ist im Übrigen auch deswegen nicht zu erwarten, weil wir es hier mit einem Geflecht aus Staat und Markt, aus öffentlicher und privater Finanzierung zu tun haben.

Angesichts all dieser Herausforderungen hat die Frage nach geeigneten Verfahren für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Leistungen ebenso wie für die Transparenz über Qualitätsaspekte einen zunehmenden Stellenwert bekommen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass parallel und teilweise verknüpft mit den Neuen Steuerungsmodellen die Diskussion und Implementierung von Qualitätsmanagementkonzepten in sozialen Leistungsbereichen an Bedeutung gewonnen haben.

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 Qualitätsmanagement auf nicht geringes Misstrauen. Die normative Orientierung der Fachkräfte am Wohl des Kindes wurde hier lange als das entscheidende Element der Qualitätssicherung gesehen und nicht weiter hinterfragt. Die Herkunft der neuen Instrumente aus der Betriebswirtschaft ist manchen Konzepten nach wie vor anzusehen, und sie bildet gerade im Feld der Sozialen Arbeit auch nach wie vor eine „Quelle des Widerstandes gegen das Qualitätsthema“ (Struck 2000). Befürchtet wird das Eindringen fachfremder Begriffe und Maßstäbe, die der Eigenlogik des Arbeitsfeldes nicht gerecht werden. Nach dem Eindruck von Gintzel (2001, S. 21) „geht es in vielen ‚Qualitätsdiskussionen‘ um die Erpressung der Fachkräfte der öffentlichen wie der freien Jugendhilfe, Kosten zu senken und dies auf Kosten der Kinder und Jugendlichen“.

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. Die Frage nach der „pädagogischen Qualität“ (beispielhaft Fthenakis/Eirich 1998; Fthenakis 2003) steht traditionell im Mittelpunkt der Bemühungen um Verbesserung der Kindertagesbetreuung. Sie ist Gegenstand einer verzweigten fachspezifischen Diskussion und abhängig von der inhaltlichen