
Wie kann man mit Qualitätsentwicklung beginnen?

Einführung von Qualitätsstandards in der Kindertagesbetreuung

Roger Prott

1. Hintergrund

Wie immer, wenn in Einrichtungen der Jugendhilfe die Einführung von Qualitätskonzepten diskutiert wird, wird nicht nur über die Qualität selbst, sondern auch über Wege ihrer Entwicklung gestritten, gibt es gegenseitige Abgrenzungen, bleiben Fehden zwischen verschiedenen ›Schulen‹ nicht aus. Manche Konzepte sind derart komplex, daß sie im Alltag und/oder ohne Hilfe von außen nicht anwendbar sind. Und bei nicht wenigen bleibt die Überlegung im Raum, an welchem Ende des Knäuels der Faden überhaupt aufzunehmen ist. Oder anders: Wie kann man mit Qualitätsentwicklung beginnen?

Im folgenden werde ich den Beginn eines Qualitätsentwicklungsprozesses beschreiben, der einige Jahre vor der aktuellen Debatte begann, d. h. einerseits ohne Rückenwind von Verwaltungsreformbestrebungen, Neuer Steuerung und wissenschaftlicher Unterstützung, anderer-

seits jedoch auch ohne deren überbordenden, mitunter ausschließlich eigennütigen und daher leicht hinderlichen Anspruch. Fokussiert wird auf die Anfangsphase. Einführung meint daher sowohl die Präsentation bis dahin eher unüblichen Gedankenguts in der Jugendhilfe, als auch den Ablaufprozeß und nicht zuletzt das Wissen, daß der Hauptteil der Arbeit danach ansteht. Die Darstellung erfolgt aus der Sicht einer Leitungskraft, die für die Gesamt-Performance der Kindertagesbetreuung einschließlich der Qualität des ›Personalkörpers‹ verantwortlich ist.

Die **Ausgangsfrage** lautete: Wie kann die verantwortliche Leitungskraft eines Trägers von Kindertageseinrichtungen die Qualität der pädagogischen Arbeit gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen sichern und weiterentwickeln?

Diese Frage kann/muß sich jede Leitungskraft zu jeder Zeit stellen. Die Frage ist relevant in allen Situationen (Entwicklung ist immer notwendig oder möglich) und unter allen Voraus-

setzungen. Manche Rahmenbedingungen sind günstig, manche weniger; letztlich entscheidet die Bestimmung der gewünschten Qualität darüber, ob die vorhandenen Möglichkeiten ihr Erreichen eher befördern oder weniger.

Der (theoretische) Hintergrund des Prozesses basiert auf den Annahmen der Organisationsentwicklung. Demnach sind die Ziele der Organisation nur dann zu erreichen, wenn die Belange der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden.

2. Institutioneller Rahmen und Anlaß für die Veränderungen

Der vorzustellende Qualitätsentwicklungsprozeß wurde in der Abteilung Kindertagesbetreuung des Jugendamtes Neukölln organisiert, das zugleich Träger einer Reihe eigener Einrichtungen ist. Der Prozeß umfaßte nur diese kommunalen Kindertageseinrichtungen ein. Der von der Veränderung betroffene engere institutionelle Rahmen läßt sich wie folgt skizzieren:

- eine Gesamtleitung,
- fünf Bereichsleitungen,
- 65 Kitas,
- 130 Leiterinnen/Stellvertreterinnen,
- 1 200 Erzieherinnen.

In den 65 Einrichtungen wurden mehr als 8 000 Kinder im Alter von 0 bis 12 Jahren betreut. Involviert waren 136 Personen mit Leitungsverantwortung auf drei Hierarchieebenen bei einem kommunalen Träger.

Der Anlaß für die Entwicklung war eine Veränderung an der Spitze. Die neue Gesamtleitung stellte durch die bloße Anwesenheit das Gewohnte in Frage: Konnte alles so bleiben, wie es bis dahin gelaufen war?

Die Situation war von einem hohen Maß an Unsicherheit geprägt, mehr als der Organisation guttat. Verunsicherung ist mit den Belangen der Mitarbeiterinnen nicht zu vereinbaren. Daher war das vorrangige Ziel der Gesamtleitung, diesen Zustand zu beseitigen. Festzustellen war unschwer, daß die eingeschliffenen Kooperationsbeziehungen nicht gerade förderlich für

eine dynamische Entwicklung waren. Innerhalb der Gruppe der Leitungskräfte aus den Kindertageseinrichtungen gab es Rollenzuweisungen. Die »fachlich engagierten Fortschrittlichen« bemühten sich redlich, wurden jedoch glänzend neutralisiert von den sogenannten Desinteressierten; es gab viel Bewegung, meist aber kreiste die Gesamtgruppe um sich selbst. Diese Verhaltensweisen wurden dadurch ergänzt, daß (zu) viele Leitungskräfte die Erziehungspraxis ihrer Mitarbeiterinnen trotz massiver Kritik duldeten und entweder keinen Ausweg oder die Änderung nicht als ihre Aufgabe ansahen.

3. Ziele und Überlegungen zur Umsetzung

Für mich als Gesamtleitung ergaben sich daraus unmittelbar die vorrangigen Ziele:

- Orientierung/Sicherheit geben,
- Dynamik/Entwicklung ermöglichen,
- Qualität der Betreuung steigern,
- Qualität des Leitungshandelns anheben

und im unmittelbaren Anschluß die Frage: Wie kann ich diese Ziele erreichen?

Gemäß der Ausgangsfrage war klar, daß es mit den Mitarbeiterinnen gemeinsam geschehen sollte. Obwohl es doch meine Ziele waren, sollten die Mitarbeiterinnen einbezogen werden; weil es meine Ziele waren, mußten die Mitarbeiterinnen einbezogen werden.

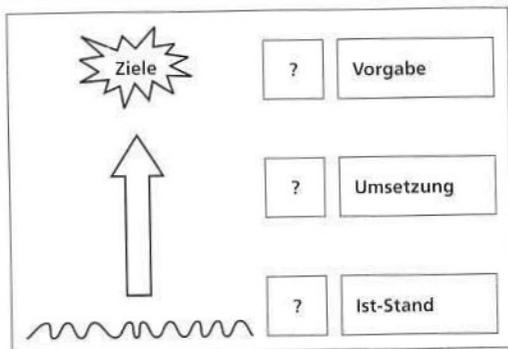
Damit die Methodenwahl verständlich werden kann, ist zu erinnern, daß die vorhandene Verunsicherung sehr groß war. Sie war auf allen drei hier relevanten Hierarchieebenen vorhanden und rüttelte auch am Vertrauen in die Gültigkeit bekannter Positionen und Erfahrungen im Umgang miteinander. Die Beantwortung der von allen Mitarbeiterinnen gestellten Frage: »Was will der Gesamtleiter?« ist einerseits eine selbstverständliche Verpflichtung, andererseits jedoch mit kaum wägbaren Risiken verbunden. Wie stark darf die Qualität der Arbeit in einer Organisation von der Einstellung einer Person abhängen? Jede Antwort ist eine Vorgabe, auch die unklare oder aufgeschobene Antwort, auch

die, daß man nicht allein antworten will. Man muß sich rechtzeitig darüber im Klaren sein, daß alle Vorgaben Nebenwirkungen haben, die nicht unbedingt erwünscht sind:

- Ein gemeinsamer Zielfindungsprozess mag für die Kooperation günstig sein, dauert unter Umständen aber zu lange.
- Oder er wird, wenn das Umfeld andere Erwartungen hat, als Drückebergerei vor einer klaren Aussage gewertet.
- Jede Vorgabe läuft Gefahr, sabotiert zu werden.
- Jede Vorgabe wird als *das* Ziel gewertet.

Umgekehrt gefragt: Lassen sich Ziele als Vorgaben verwenden? Grundsätzlich ja, was aber bewirken sie? In einer sehr vereinfachenden schematischen Darstellung kann ein wichtiges Problem illustriert werden (vgl. Schaubild 1):

Schaubild 1: Methode: Ziele als Vorgaben?



In großen Organisationen kann der aktuelle Entwicklungsstand nur unter besonderen Anstrengungen analysiert werden. Die dafür erforderlichen zeitlichen und sonstigen Ressourcen stehen nicht unbedingt zur Verfügung. Einer neuen Leitungskraft fehlen erst recht die nötigen Informationen – mir jedenfalls ging es so, daß ich einen nur unvollkommenen Eindruck vom durchschnittlichen Stand der Betreuungsqualität in allen 65 Einrichtungen hatte, als ich mich bereits zum Handeln gezwungen sah.

Der Ist-Stand des Gesamtangebots wird sich bei genauerem Hinsehen wahrscheinlich immer

als sehr unterschiedlich (von Einrichtung zu Einrichtung, von Gruppe zu Gruppe und von Qualitätsmerkmal zu Qualitätsmerkmal) herausstellen. Auf so unsicherem Grund fällt es schwer, Ziele zu bestimmen, die konkreter sind beispielsweise als die im einschlägigen Gesetz formulierten und die außerdem die Belange der konkreten Situation reflektieren.

Ziele sollen einen erwünschten zukünftigen Zustand beschreiben. Ist die zeitliche oder die substantielle Diskrepanz zwischen aktuellem Stand und angestrebtem Zustand zu groß, kann sie als unüberbrückbar angesehen werden. Mithin erscheinen die Ziele unrealistisch. MitarbeiterInnen handeln in der Konfrontation mit unrealistischen Zielen sehr real und begründet: Sie ignorieren sie weitgehend.

Wenn man nicht genau weiß, wohin man gehen will, muß jeder Weg recht und richtig sein. Für einen einigermaßen qualifizierten Prozess erweisen sich die ungesicherte Kenntnis des Ist-Standes und die Abgehobenheit von Zielen als außerordentliches Problem. Wie soll bei diesen Voraussetzungen die Umsetzung erfolgen, welche Mittel, Wege und Methoden sind erfolgversprechend, um Ausgangs- und Zielpunkt zu verbinden?

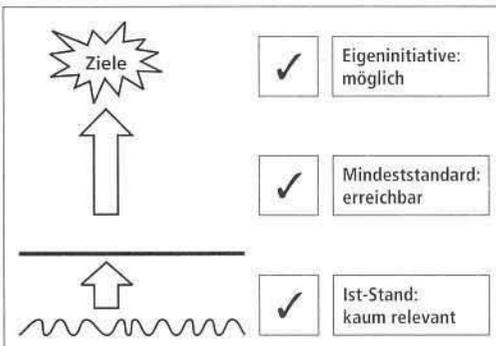
Nachhaltiger noch als diese Umsetzungsprobleme wirkt, daß jede Vorgabe einer Leitungskraft die Mitarbeiterinnen als bloß ausführende Personen einsetzt. Soweit die Aufgabengebiete in Leiten und Ausführen getrennt sind, mag das genannte Problem gering erscheinen, weil es auf der vereinbarten Arbeitsteilung gründet. Geht man jedoch davon aus, daß Jugendhilfe (Kindertagesbetreuung) nicht als bloße Umsetzungstätigkeit auszuüben, sondern als eigenständige selbstverantwortliche Aufgabe gestaltet werden muß, widerspricht die Zuweisung von und Begrenzung auf Umsetzungstätigkeiten einer tendenziellen Degradierung der Mitarbeiterinnen/Erzieherinnen. Eingangs wurde erwähnt, daß die Belange der Mitarbeiterinnen mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen sind, um auf Dauer erfolgreich zu arbeiten. Reine Ausführungs- bzw. Umsetzungstätigkeiten entsprechen i. d. R. nicht den Ansprüchen von Mitarbeiterinnen,

schon gar nicht in sozialen Berufen, die auf Partizipation und Eigeninitiative als Leitvorstellungen setzen. Reine Erfüllungsaufgaben würden deshalb kaum akzeptiert.

3.1 Mindeststandards

Gibt es unter den geschilderten Bedingungen eine günstigere Handlungsoption? Die Besinnung auf die Prioritäten war der Schlüssel: In der damaligen Situation erschien es opportun, die Verunsicherung der Mitarbeiterinnen vorrangig zu beachten, die sich auf die inhaltliche Position und das Leitungskonzept bezog. Verunsicherung sollte durch fachlich-inhaltliche Orientierung eingedämmt werden. Damit die Interessen der Mitarbeiterinnen prinzipiell gewahrt werden konnten, mußten die Vorgaben nur als erste Orientierungen, nicht als endgültige Festlegungen für einen wie auch immer gearteten Endstatus angelegt werden. Das Instrument der Standards als Vorgaben wurde eingeführt (vgl. Schaubild 2).

Schaubild 2: Methode: Standards als Vorgabe!



Standards wurden definiert als *Mindestanforderungen* an die Gestaltung der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen. Sie markieren eine klare Grenze zwischen zulässiger und nicht zulässiger Qualität. Jeder Mindeststandard sollte knapp über der vermuteten durchschnittlichen Qualität der Tagesbetreuung aller Einrichtungen liegen. Erfüllbare Anforderungen sollten ebenso Anreiz sein, wie Bestätigung für

diejenigen, die mindestens in Teilbereichen diese Normen »übererfüllten«. Die Standards sollten die geforderte Mindestqualität definieren und den Mitarbeiterinnen Gelegenheit geben, sich mit ihren Ansichten dazu zu positionieren, also Orientierung zu gewinnen. Darüber hinaus sollten sie die Grobrichtung der Entwicklung anzeigen.

Was eben als Anreiz beschrieben wurde, die Standards nur knapp über dem vermuteten Ist-Stand zu setzen, folgt nicht ausschließlich einer didaktischen Begründung (»Erfolgsenerlebnisse sind wichtig!«), sondern hängt vor allem mit dem gewünschten Ziel der Dynamik/Entwicklung zusammen. Hierbei steht der Teilaspekt Eigeninitiative in vorderer Position, die wiederum mit den zu berücksichtigenden Belangen/Interessen der Mitarbeiterinnen zusammenhängen.

Am Ziel Anhebung der Leitungsqualität anknüpfend (s. o.), ermöglichen solche Mindeststandards den Nachweis, daß Leitungsverantwortung in dreierlei Hinsicht wahrgenommen wird:

1. Überwachung der Einhaltung der gesetzten Standards,
2. Reflexion geeigneter Umsetzungsstrategien,
3. Möglichkeit von Eigeninitiative über den Standard hinaus.

Falls der Begriff »Strategie« der Einführung von Mindeststandards nicht zu hoch angesetzt ist, können die leitenden Gedanken beschrieben werden als Versuch, einen offenen, komplexen Entwicklungsprozeß zu initiieren und ihn dadurch zu strukturieren, daß er grob in zwei Abschnitte zerlegt wird. Ziemlich nahe am vermuteten Ist-Stand werden die Mindeststandards gesetzt. Durch diese Zäsur wird der Entwicklungsprozeß in einen durch die Vorgabe dominierten Teil vom größeren, unbestimmten, eigeninitiativ zu gestaltenden abgetrennt. Während durch die Vorgabe eines Mindeststandards ein Teil der wünschenswerten Entwicklung »erzwungen« wird, steht die Phase danach nicht zur Disposition der Gesamtleitung. Bei der mindestens zu erbringenden Qualität gibt es keine/kaum Gelegenheit zur Diskussion.

Im vorliegenden Fall blieb sie im wesentlichen auf den engen Kreis der Gesamt- und der Bereichsleitungen begrenzt. Spielraum blieb bei der Umsetzung der Standards in den Einrichtungen und auch die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung blieben im Grunde unbegrenzt. Sehr wirkungsvoll erwies sich wieder einmal ein ›Nebeneffekt‹ des Entwicklungsprozesses. Wie erwähnt neutralisierten sich »progressive« und »desinteressierte« Leiterinnen dergestalt, daß eine Gesamtentwicklung so gut wie nicht festzustellen war. Durch die Einführung der Standards wurde veröffentlicht, was mindestens erwartet wurde und daß jede darüber hinausgehende Entwicklung positiv in das Gesamtbild paßte. Abweichendes Verhalten wurde von da an nur noch in einer Richtung negativ, ansonsten positiv sanktioniert. Transparenz und Akzeptanz verschiedener Entwicklungen wurden als Handlungsprinzipien eingeführt.

3.2 Themenwahl

Das Ziel *Anhebung der Betreuungsqualität* führt zuerst zum Problem der Themenauswahl, zu denen Standards entwickelt werden sollen, des weiteren zum Problem ihrer Ausformulierung. Es geht um die Frage: Was kann und soll als Mindeststandard gesetzt werden? Korrespondierend mit der Auffassung von *Martin Woodhead*, daß Qualität ausschließlich kultur- und kontextabhängig zu bestimmen ist, kann der Annahme von absoluten, übergreifenden und deshalb jedenfalls zu berücksichtigenden Werten getrost widersprochen werden.

Unter den geschilderten Umständen verbat sich eine thematisch viele Bereiche umfassende Bearbeitung von selbst. Zum einen sollten schnelle Klärungen Orientierung und Erfolg bringen, zum anderen sollte deutlich werden, daß dezentrale Entwicklungen bevorzugt würden und eine zentrale Vorgabe ausschließlich Mittel zum Zweck, nicht Selbstzweck sein dürfe. Die Anzahl der vorzugebenden Mindeststandards wurde daher limitiert. Ihre Themen orientierten sich an den Grundbedürfnissen von Kin-

dern und betrafen dadurch zugleich die essentiellen Themen von Kindertageseinrichtungen:

- Essen/Trinken,
- Schlafen,
- Sauberkeitserziehung,
- Eingewöhnung,
- Zusammenarbeit mit Eltern.

Zu berücksichtigen war, daß die Standards für alle Einrichtungen und für alle Altersgruppen der Kinder gelten mußten.

Scheinbar mit nur wenig Bezug zur Pädagogik entfaltet die Bearbeitung der Themen ihre radikale pädagogische Relevanz in der Praxis von Kindertageseinrichtungen, u. a.

- durch die unmittelbare Abhängigkeit der Kinder von der Gestaltung dieser Situationen,
- durch ihre tägliche Übung,
- durch den möglichen Konflikt zwischen institutionellen Erfordernissen und pädagogischen Zielstellungen.

Hervorzuheben ist als weiterer Grund die Erfahrung, daß in sozialpädagogischen Einrichtungen der Gestaltung alltäglicher Abläufe selten Beachtung geschenkt wird. Alltäglichkeit wird oft mit Minderwertigkeit assoziiert, zumindest mit einer Nachrangigkeit gegenüber den methodisch-didaktischen und unmittelbar erzieherisch geleiteten wertvollen Angeboten. So kommt es, daß in vielen Konzeptionen Erziehungsziele wie Selbständigkeit, Handlungs- oder Kooperationsfähigkeit aufgeführt werden, daß jedoch im Gegensatz dazu die obigen Situationen unter Auslassung fast aller pädagogischen Überlegungen als organisatorische Abläufe gestaltet werden. Bestenfalls wird beispielsweise die Essenssituation genutzt, um Kindern Tischsitten beizubringen.

So wie diese Erfahrung zur Themenauswahl beitrug, als eigenes Thema gewissermaßen hinter den fünf oben aufgeführten stand, gab es weitere Themen, die aus Sicht der Gesamtleitung beachtet und bearbeitet werden mußten. Sie wurden bereits in verschiedenen Zusammenhängen erwähnt, sollen trotzdem im Überblick mit je einem Merkmal zu den Zielen der Organisation und den Belangen der Mitar-

beiterinnen noch einmal zusammengestellt werden:

□ **Partizipation/Kooperation:** Die Aufgabe bestand darin, einen Weg zu finden, Qualität mit den Mitarbeiterinnen zu entwickeln. Partizipation und Kooperation sollten im Interesse der Organisation gefördert werden und liegen zugleich im Interesse der Mitarbeiterinnen.

□ **Eigeninitiative:** Die Organisation kann auf Dauer nicht ›aus einer Quelle‹ leben. Mindestens in den Einrichtungen, besser auch übergreifend, sollten die Mitarbeiterinnen unterstützt werden, die Qualität weiterentwickeln wollen. Die Gelegenheit für eigene Entscheidungen und Eigeninitiative entwickelt die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen.

□ **Dezentralisierung:** Möglichst kurzfristige Abkehr von zentralen Entscheidungen, hin zu Gestaltungsspielraum für die jeweiligen Ebenen unter Wahrung von Qualitätsgesichtspunkten, liegt ebenso im Interesse der Organisation wie im Interesse der Mitarbeiterinnen. Dezentralisierung hängt eng mit Förderung von Eigeninitiative zusammen, stellt eine Kooperationsform dar.

□ **Leitung/Verantwortung:** Förderung von Leitungskompetenz durch einfordern von Verantwortung liegt im Interesse der Organisation, weil dort niemand gebraucht werden kann, der/die die Tätigkeit nicht ausübt, für die er/sie bezahlt wird. Die Unterstützung bei der Entscheidung über ›Eingriffstatbestände‹, fordert und fördert gewünschte Interventionen der Leitungskräfte, stärkt sie in ihrem Handeln.

□ **Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen:** Die Stärkung des Leitungshandelns wird durch die Möglichkeit ergänzt, die erarbeiteten Standards für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen einzusetzen. Es handelt sich sozusagen um einen Koordinierungs- und Rationalisierungseffekt bei der Personalauswahl und Personalentwicklung. Gut eingearbeitete Mitarbeiterinnen sind zufrieden und nutzen der Orga-

nisation. Besonders neue Mitarbeiterinnen bedürfen der Orientierung.

3.3 Die entwickelten Standards

Bevor die im hiesigen Zusammenhang letzte Phase des Einführungsprozesses von Qualitätsstandards, die Kontrolle, erörtert wird, werden die Mindeststandards vorgestellt. Sie geben indirekt Auskunft über den damaligen Stand in den Einrichtungen.

1. Kein Kind darf zum Essen gezwungen werden
 - nicht zum Probieren!
 - nicht zum Aufessen!
Das Kind darf von allem auswählen und sich das Essen selbst auf tun, auch wenn es nur den Nachtschüssel wählt.
 - Getränke stehen jederzeit zur Verfügung.
2. Kein Kind darf zum Schlafen oder auch nur zum Hinlegen gezwungen werden! Jedes Kind muß die Möglichkeit dazu haben.
3. Kinder dürfen Windeln gegenüber dem Topf oder der Toilette bevorzugen, solange sie es brauchen oder wünschen!
Kinder dürfen jederzeit zur Toilette gehen. Kinder dürfen sich schmutzig machen.
4. Jede Kindertageseinrichtung muß ein Eingewöhnungskonzept haben!
Die Eingewöhnung ist für jedes Kind individuell zu gestalten.
5. Eltern sind an der Arbeit der Kindertageseinrichtung zu beteiligen.
In jeder Einrichtung sind Elternvertreter zu wählen.

Betonen möchte ich, daß die Mindeststandards keine Vorgaben zur Umsetzung der Ansprüche enthalten. In die Kompetenz der Einrichtungsleitungen, der Erzieherinnen und der Eltern wurde nicht eingegriffen. Insbesondere beim vierten Standard wird deutlich, daß keine Qualitätskriterien spezifiziert wurden. Auf dem damaligen Stand und mit der damaligen Intention

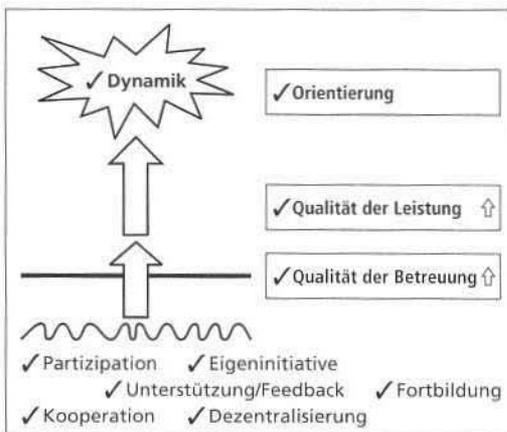
erschien es wichtig, ein Eingewöhnungskonzept für jede Einrichtung zu fordern und kein spezielles zu bevorzugen.

Der Vollständigkeit halber sei hier noch auf den sechsten und siebten Standard hingewiesen: Der sechste Standard behandelte die Bring- und Holzeiten (Kinder dürfen von den Eltern jederzeit gebracht werden!); der siebte Standard setzte sich ausführlich mit dem Selbstverständnis vorschulischer Erziehung und der Schulvorbereitung der Kinder auseinander.

4. Kontrolle

Mit der ›Verkündung‹ dieser Standards im Kreis der Einrichtungsleiterinnen wurde die erste Phase der Einführung von Qualitätsstandards beendet. Selbstverständlich handelte es sich nicht um eine reine ›Verkündung‹, vielmehr um einen Prozeß der Darstellung und Rückkopplung, der Meinungsbildung und dem Inkraftsetzen. Die Einführung in den Einrichtungen selbst ist hier nicht Gegenstand. Am vorläufigen Ende stand eine Kontrollphase, die zuvörderst auf Eigenkontrolle und Kontrolle des Entwicklungsprozesses ausgerichtet war, nicht auf die Kontrolle des Verhaltens der Mitarbeiterinnen.

Schaubild 3: Kontrolle



Die Häkchen an den verschiedenen Stichpunkten im Schaubild 3 bedeuten nicht, daß die Themen/Ziele als erreicht im Sinne von abgeschlossen angesehen werden können. Sie geben Auskunft darüber, ob das Thema in irgendeiner Form bearbeitet wurde und ob die Einschätzung der Arbeit zeigt, daß alle sich in die gewünschte Grobrichtung bewegen, getreu dem Leitmotiv: Lieber ungefähr richtig, als ganz genau falsch!

Bemerkungen zu den einzelnen Stichworten aus dem Schema:

- Die Anhebung der **Betreuungsqualität** steht für die **Dynamik**; die Folgewirkungen (s.u.) sind weitere Belege dafür.
- **Orientierung** wurde durch die Vorgabe erreicht.
- Die Anhebung der **Qualität des Leitungshandelns** war abzulesen daran, daß Mitarbeiterinnen nicht mehr bloß kritisiert, sondern für Verhaltensänderungen unterstützt wurden. Leitung erfolgte gezielter, koordinierter, konsequenter als zuvor.
- Die **Qualität der Betreuung** stieg, weil die durch die Standards ausgedrückten Maßstäbe nun überall mindestens eingehalten wurden.

Für die Einschätzung der übrigen Merkmale müssen zuerst weitere Informationen gegeben werden. Im unmittelbaren Anschluß an das Inkraftsetzen der Standards etablierten sich zielgerichtete Arbeitsgruppen (quality-circles) zur Bearbeitung weiterer Themen. Das heißt, die Mindeststandards wurden als Leitungsinstrument anerkannt und die Bearbeitung des Themas als richtig und notwendig angesehen. Da die Arbeitsgruppen nun überwiegend aus Einrichtungsleiterinnen bestanden, können die Stichpunkte Partizipation, Eigeninitiative, Kooperation und Dezentralisierung abgehakt werden.

Unterstützung fand z. B. durch Feedback auf verschiedenen Ebenen statt. Durch Konfrontation der jeweiligen Einrichtungen (des erreichten eigenen Ist-Standes) mit den nun öffentlichen Anforderungen, wie auch umgekehrt durch die Erfahrung der Gesamtleitung über die Akzeptanz der Standards (Inhalte und Methode). Un-

terstützung bei der Umsetzung der Standards wurde durch zielgerichtete Fortbildung und Beratung bereitgestellt. Platt gesagt: Wer die Standards nicht innerhalb des vereinbarten Zeitraums von einem Jahr erreichte, wurde nicht bestraft, sondern im Veränderungsprozeß unterstützt. Leitungskräfte auf allen Ebenen mußten sich fragen, was die Kindertageseinrichtungen brauchten, um die Vorgaben einlösen zu können. Alle mußten genau hinsehen, die jeweilige Situation evaluieren und geeignete Unterstützungsformen entwickeln, wobei wir wieder bei der Anhebung der Qualität des Leitungshandelns angelangt wären.

Es ist wohl deutlich geworden, daß der dargestellte Prozeß durchaus als sowohl mit den Interessen der Organisation als auch mit den Belangen der Mitarbeiterinnen in Einklang gesehen werden kann. Obwohl scheinbar keine pädagogischen Themen für die Standards gewählt wurden, führte die Auswahl zu intensiven fachlichen Diskussionen, symbolisiert schon durch die Frage, was das eine mit dem anderen zu tun habe. Klar wurde bald, daß hinter den scheinbar einfachen Regelungen Vorstellungen vom Bild des Kindes in unserer Gesellschaft standen, die diskutiert werden mußten, daß pädagogische Methoden angeglichen oder weiterentwickelt und die verschiedenen Vorstellungen über die gesellschaftliche Bedeutung/Aufgabe der Kindertagesbetreuung abgeglichen wurden. In diesen Auseinandersetzungen wurden irgendwann die Mindeststandards in pädagogische Standards umbenannt, wodurch klar wird, welche Bedeutung ihnen mit der Zeit gegeben wurde.

5. Weitere Aspekte

In Verbindung mit der Entwicklung eines weiteren, jedoch nicht so benannten Standards, daß jede Einrichtung eine Hauskonzeption entwickeln muß, hatte der beschriebene Einführungsprozeß weitere und vielfältige Auswir-

kungen. Sie können in diesem Rahmen hier lediglich ansatzweise in bezug auf die einzelnen Einrichtungen und den Träger aufgezählt werden:

- Die Umsetzung des Standards zum Thema Schlafen hatte Auswirkungen bei der Dienstplangestaltung und bei den Pausenregelungen.
- Die Zusammenarbeit mit Eltern wurde deutlich intensiviert, mitunter konflikthaft.
- Die Standards wurden von anderen Trägern nachgefragt, als Anregung übernommen oder abgelehnt, das heißt die Öffentlichkeitsarbeit wurde intensiviert.
- Die Einführung der Arbeitsgruppen wurde begleitet durch eine Neuorganisation des Besprechungssystems (alle Einrichtungen und Träger).
- Es wurde eine Fortbildungskonzeption entwickelt, die vorsieht, daß jede Einrichtung alle drei Jahre eine dreitägige Team-Fortbildung machen kann (und muß). Die bis dahin zur Verfügung stehenden Mittel wurden mehr als verdoppelt, um diesen Anspruch erfüllen zu können.

Ich denke, daß trotz der Kürze der Prozeßdarstellung erkennbar wird, wie eng die Entwicklung der Ergebnisqualität mit einer Fortentwicklung der Strukturqualität (Organisation) und nicht zuletzt mit einer Qualifizierung der Prozeßqualität (Kooperation) zusammenhängt. Den nach einigen Jahren Abstand wohl wichtigsten Aspekt der Einführung der Mindeststandards gilt es noch nachzutragen: Sie wurden mit der Zeit als Signal anerkannt, daß die Gesamtleitung eindeutig an einer möglichst qualifizierten pädagogischen Arbeit interessiert und bereit ist, sämtliche personellen, organisatorischen und strukturellen Erfordernisse daran auszurichten.

*Dr. Roger Prott, Stallupöner Allee 1,
14055 Berlin*