

"Irgendwas mit Qualität machen" Acht Thesen zur gegenwärtigen Debatte (03/00)

Keine Ausgabe einer Fachzeitschrift ohne "Qualitätsartikel", kaum ein Fortbildungsangebot ohne das Wort "Qualität" in wenigstens einer Seminarbeschreibung - wer sich nicht an der Diskussion beteiligt, ist mega-out.

Zentrale Begriffe der Qualitätsdiskussion wie "Qualitätssicherung", "Qualitätsentwicklung" und "Qualitätsmessung" verschwimmen dabei immer mehr; sie werden ebenso munter vermischt wie die unterschiedlichen Ziele, Anlässe oder gewählten Verfahren. In letzter Zeit bürgert sich "Qualitätsmanagement" als umfassender Begriff ein, der manchmal zusammenfasst, was



Foto: Bavaria

nicht zusammengehört, und dessen eigene Bedeutung dabei an Schärfe verliert. Detlef Diskowski versucht, mit acht Thesen Licht in die aufziehenden Nebel der Debatte zu bringen.

1. Hinter dem inflationär gebrauchten Begriff "Qualitätsmanagement" stehen in Zielrichtung und Ansatz sehr unterschiedliche Vorhaben - "Qualitätsentwicklung", "Qualitätssicherung" und "Qualitätsmessung" -, deren Möglichkeiten und Risiken in undifferenzierten Betrachtungen untergehen.

In einem Vortrag bezeichnete Prof. Wolfgang Tietze die breite Qualitätsdiskussion als Antwort auf ein allgemeines Bewusstsein von einem Steuerungsdefizit. Ich meine hingegen, dass es kein gemeinsames, einheitliches Steuerungsdefizit und schon gar kein gemeinsames Bewusstsein über ein solches Defizit gibt. Was überall laut wird, ist Unzufriedenheit über die Stagnation und über Defizite - allerdings aus sehr unterschiedlichen Gründen, mit verschiedenen Zielen und teils gegensätzlichen Interessen.

Einige Beispiele:

- Insbesondere die Veteranen der Fachöffentlichkeit sind unzufrieden mit der relativen Unbeweglichkeit eines großen Teils der Praxis und fordern eine breite und nicht immer wieder vererbende Reform. Einige neigen daher dem organisierten Fachdialog und den orientierenden Fragen des Kronberger Kreises zu.
- Leiterinnen wie Beraterinnen sind die ständig entstehenden und immer wieder versiegenden Konzeptdiskussionen leid. Sie wollen die verschiedenen Stränge in einem verbindlichen Rahmen zusammengeführt sehen und bestehen darauf, dass Verabredungen gesichert und nach außen dokumentiert werden. Den Rahmen hierfür erhoffen sie sich von der Strukturierung der Arbeitsorganisationsprozesse nach ISO 9000.
- Träger sehen sich in der Konkurrenz um knapper werdende Mittel und wollen die Nachfrage nach Plätzen in ihren Einrichtungen auch in Konkurrenz zu anderen absichern. Manche glauben, dass Zertifizierungen ihrer Arbeit ihnen dabei helfen.
- Verwaltungsmitarbeiter ärgern sich über die ungewissen Effekte des Finanzeinsatzes. Am Erfolg ihrer alten Steuerung nach dem Motto "Viel hilft viel" zweifeln sie. Müssen sie Finanzmittel kürzen, hoffen sie darauf, dass die Einrichtungen effektiver wirtschaften, wenn sie mit mehr Eigenverantwortung auch wirklich wirtschaften können. Sie setzen auf output-orientierte Steuerung.
- Bei der möglichst bedarfsgerechten Verteilung der vorhandenen Plätze gibt es offenkundige Mängel. Knappe Ganztagsplätze werden gebunkert, falls man sie mal braucht; Kinder werden in mehreren Einrichtungen angemeldet, um die Chancen auf einen Platz zu erhöhen; Einrichtungen belegen nicht jeden freien Platz, aber bestimmt jeden, der für die Finanzierung erforderlich ist... Das wirkliche Ausmaß von Unterversorgung und tatsächlichen Bedarfslagen wird überlagert von einem selbst produzierten Mangel: Die Angst vor leeren Regalen räumt die Regale leer. "Abhilfe" verspricht die Vergabe von Betreuungsgutscheinen, die Eltern bei einer Einrichtung eigener Wahl einlösen können.

- Unmut erhebt sich immer wieder, wenn bei der Schließung von Einrichtungen die Qualität überhaupt keine Rolle spielt, wenn bei Kündigungen von Erzieherinnen das Dienstalter wichtiger ist als Fachkompetenz. Es wächst das Bemühen, in organisatorischen wie arbeitsrechtlichen Angelegenheiten eigene fachliche Argumente entgegenhalten zu können, und damit die Suche nach objektivierbaren Kriterien für Erziehungsleistungen.
- Von verschiedenen Seiten erhebt sich Kritik an der allgemeinen Unverbindlichkeit der Kita-Arbeit. Es wächst der Zweifel, ob die Ziele und Methoden der pädagogischen Arbeit wirklich beliebig und nur subjektiv, von der eigenen Haltung her, zu begründen sind, ob Eltern wirklich alles hinnehmen müssen, solange es nur irgendwie plausibel begründet werden kann. Deshalb bemühen sich Träger um ein verbindliches Konzept, und Jugendministerien wollen allgemein verbindliche Grundsätze der pädagogischen Arbeit vereinbaren.
- Unzufriedenheit zeigt sich auch in den Auseinandersetzungen um die Ressourcen auf Bundes-, Landes-, Gemeinde- und Trägerebene, wenn gerade im Kita-Bereich unter dem Motto "Einer geht noch rein" immer wieder gekürzt wird. Um die Auswirkungen auf Kinder messbar und damit die Folgen von Kürzungen im Verhältnis zu den Aufwendungen abrechenbar zu machen, müssten Messverfahren entwickelt werden, die das Kürzen erschweren.

2. Qualitätsmanagement-Modelle sind kaum vergleichbar, denn sie gehen von unterschiedlichen Ansatzpunkten aus und verfolgen verschiedene Ziele. Deshalb stehen sie nebeneinander. Im besten Falle ergänzen sie einander.

Die Methoden und Verfahren sind so unterschiedlich sind wie die Anlässe und Ziele ihres Einsatzes. Im besten Fall ergänzen sich die Qualitätsentwicklung des Kronberger Kreises und die Sicherung der Verfahrensabläufe nach ISO; steht die mit KES gemessene Prozessqualität mit den im Verfahren der integrierten Qualitäts- und Personalentwicklung (IQUÉ) vereinbarten Zielen der pädagogischen Arbeit in Einklang.

Gemeinsam ist den verschiedenen aktuellen Diskussionssträngen und Vorhaben wenig, sieht man vom seinerseits auch wieder unterschiedlich ausfallenden Bemühen der Kitas einmal ab, besser zu werden oder gut zu bleiben. Und ob die Verfahren letztlich gegensätzlich sind und sich damit gegenseitig ausschließen, ist beim gegenwärtigen Diskussionsstand kaum zu entscheiden.

Obwohl hier Unterschiedliches in aller Ruhe nebeneinander existieren und sich entwickeln könnte, gibt es eine aufgeregte Vergleichsdiskussion, und es wird versucht, vermeintliche Vorteile und Nachteile gegeneinander abzuwägen. Befürworter und Gegner der Modelle positionieren sich. Ich halte diese Diskussion für so bedeutsam wie die Frage, ob die Zange oder der Schraubenzieher das bessere Werkzeug ist. Es kommt eben auf den Zweck an! Aber genau die Frage nach dem jeweils verfolgten Zweck schwimmt in der Mega-Qualitätsdiskussion, und alles droht zu einem diffusen "Irgendwas-mit-Qualität-machen" zu verkommen. So ist es kaum verwunderlich, dass die Begriffe, die das Fundament der Diskussionen bilden, im Bodennebel versinken:

Unter dem Begriff "Qualität" wird wohl meist "Güte" verstanden, seltener wird er für eine bestimmte "Art und Weise" verwandt; aber welche Güte meint man genau? Tietze und andere Autoren haben hier mit den Begriffen "Struktur-, Orientierungs- und Prozessgüte" hilfreiche Differenzierungen vorgeschlagen, wobei "Prozessgüte" für die realisierte Betreuungsqualität als das Ergebnis oder für den "Output" der Kitaarbeit steht. Andere verweisen darauf, dass dieser Output noch nicht das ausschlaggebende und abschließende Kriterium darstelle, sondern man einen Schritt weiter gehen müsse, um festzustellen, was bei den Kindern erreicht wird. Das Ergebnis dieses Schrittes wird als "Outcome" bezeichnet, die englische Version für "das, was hinten herauskommt". Ich habe in der Vergangenheit kaum eine "Qualitätsdiskussion" erlebt, der es nicht gut getan hätte, wenn sich die Teilnehmer darüber verständigt hätten, welche Art von Güte sie jeweils wo, wie und mit welchen Mitteln entwickeln, sichern oder messen wollen.

3. Die gegenwärtige Qualitätsdiskussion verführt zu undifferenzierten Sichtweisen: Es wird noch nichts besser, bloß weil es anders wird - und nicht überall ist Qualität drin, wo Qualität draufsteht.

Drei wenig Erfolg versprechende Stränge durchziehen die Debatte:

- Zu einem deutlichen Anteil wird die Mega-Qualitätsdiskussion durch das eifrige Bemühen bestimmt, alten Wein in neue Schläuche zu füllen. Das ist unnötig, weil sich die Qualität - nicht nur beim Wein - beim Inhalt zeigt und nicht an der Verpackung. Wenn statt "Konzeptentwicklung" und "Dokumentation der Arbeit" nunmehr Qualitätshandbücher produziert werden und eine Zertifizierung nach ISO 9000 betrieben wird, spricht das nicht gegen diese Bemühungen. Auch ich sehe darin Ansätze der Weiterentwicklung, die von vielen als hilfreich und orientierend erlebt und geschätzt werden. Nur ist das im Kern nichts Neues, sondern sinnvolle Strukturierungen der Arbeit werden mit anderen, neuen Methoden versucht. Auch der breit angelegte Versuch der Verständigung über die Grundlagen der Arbeit, wie ihn der Kronberger Kreis vorstellt, ist eine sinnvolle und vermutlich wertvolle Fortführung von Qualitätsentwicklung, die es zum Glück immer schon gab. Auch das soll kein Gegenargument gegen dieses Unterfangen sein, sondern eines für etwas weniger Aufregung und Abgrenzungsdiskussion.

- Ein zweiter Strang verwässert die allgemeine "Qualitätsdiskussion" insoweit, als er sie zum Anlass nimmt, festzustellen, dass alles "irgendwie kritikwürdig ist", "zu wenig Geld für die Kitas da ist", "man endlich etwas machen müsste" und "überhaupt alles immer schlimmer wird". Es gibt tatsächlich wenig Anlass, mit den Rahmenbedingungen zufrieden zu sein, aber die Rituale der Darstellung von Katastrophenszenarien auf den Fachveranstaltungen bringen auch keine Zufriedenheit. Verhältnisse ändern sich nicht, indem sich Fachleute gegenseitig bestätigen, wie schlecht alles ist.

- Zu dieser pessimistischen Variante gibt es die genau so undifferenziert optimistische: Alle diskutieren jetzt Qualität, sind modern, werfen verkrustete Strukturen über Bord, setzen auf Markt und Eigeninitiative - und dann wird's schon den entscheidenden Schritt vorangehen.

4. Bei Qualitätsmanagement geht es um "Steuerung". Wer steuern will, braucht einen Anlass, ein Instrument und vor allem ein Ziel, denn Bewegung ist noch kein Fortschritt.

Auf dem gegenwärtigen Stand der Debatte wird über "Qualitäts-Management" noch gar nicht diskutiert. Wäre es so, dann ginge es vorrangig um Fragen der Leitung und Lenkung von Systemen, also um Steuerung und um Steuerungsziele. Diese Fragen scheinen aber weitgehend unklar zu sein oder werden bewusst im Dunkeln gelassen. Vielmehr gibt es eine breite und aufgeregte Verfahrensdiskussion, viel wird ausprobiert, aber kaum einer fragt: Wozu? Mit welchem Ziel? Die Qualitätsdiskussion wird zwar immer wieder im Zusammenhang mit der Diskussion um neue Steuerungsmodelle, die Verwaltungsreform und Ähnliches genannt; tatsächlich sind die Verbindungen jedoch eher dürftig. (Siehe dazu auch 7. und 8.)

So ist es bezeichnend und ziemlich erstaunlich, wenn ein großer Träger in seinen Kitas eine Messung der realisierten Betreuungsgüte nach KES vornimmt, aber die Fragen offen lässt, was mit den Messergebnissen passiert, ob und wie sie in die geplanten Produktbeschreibungen im Zuge der neuen Steuerung einfließen werden, ob sie für die Fach- und Dienstaufsicht und die Führung der Einrichtungen genutzt werden. Ist es unwichtig, was wir machen? Hauptsache, alle machen mit? Sollte Zweckrationalität tatsächlich einer fernöstlichen Gelassenheit gewichen sein? Ist plötzlich doch "der Weg das Ziel"? Oder herrscht allgemeine Begeisterung, mitzumachen an der Front der Modernisierer, damit die Dinge endlich vorankommen?

Ich halte die Vernachlässigung der Steuerungsfragen, das Fehlen einer Qualitätsmanagement-Diskussion für einen wesentlichen Mangel, dessen Beseitigung eine Voraussetzung dafür ist, dass die Qualitätsdiskussion keine kurze Modewelle bleibt. Die ausstehende Qualitätsmanagement-Diskussion ist eine politische Diskussion, die - wenn sie weiterführen soll - neue Streitlinien finden muss. Die Slogans "Wohl des Kindes" und "Kinder sind unsere Zukunft" hochzuhalten, das hat bisher ebenso wenig Erfolg gebracht wie die Bemühungen der Finanzverantwortlichen, zukunftsfähige Konzepte vorzulegen, die weniger kosten.

5. Wirklich neu an der ganzen Diskussion ist der langsame Abschied von der blumigen Unverbindlichkeit. Die wichtigsten Merkmale dieses Abschieds sind die Festlegung verbindlicher Erziehungsziele und Aufgaben sowie die Messung der realisierten Betreuungsqualität.

Wenn wir uns also allenfalls im Vorfeld einer "Management-Diskussion" befinden, wenn

die vergleichende Diskussion der unterschiedlichen Verfahren von Qualitätsmanagement wenig Wert hat und die undifferenzierte Qualitätsdiskussion den Blick auf die Möglichkeiten und Gefahren verstellt, was ist dann das Brisante, Interessante und Wichtige an der aktuellen Diskussion?

Den Ansatzpunkt zur Beantwortung dieser Frage findet man, indem man sich auf die Aspekte konzentriert, die tatsächlich neu sind, zumindest in der westdeutschen Diskussion.

1. Neu ist der Versuch, Ziele und Aufgaben der Kindertagesstätten differenzierter und konkreter zu benennen, als dies durch die Programmsätze des KJHG und der Ländergesetze geschieht, die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben verbindlicher zu machen.

2. Hinzu kommt das Vorhaben, den Grad der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung messbar zu machen.

Beide Aspekte gehören zusammen und können aufeinander bezogen werden; im Kern ist ihnen gemeinsam, dass der Verbindlichkeitsgrad erhöht werden soll, um über die Kontrolle der Arbeit Steuerungsmöglichkeiten zu eröffnen. Beide Aspekte beruhen auf der Voraussetzung, dass Ziele konkreter beschrieben werden, dass blumige Beschreibungen wie "Förderung von Selbstständigkeit", unter denen sich jeder alles und alle nichts vorstellen konnten, ausgedient haben.

Mit diesen beiden Aspekten der Qualitätsdiskussion wird der bisherige und uns wohlvertraute Rahmen der Unverbindlichkeit und Beliebigkeit des Erziehungsgeschäfts verlassen. Der Raum für Sanktionen ist eröffnet, und dies macht die Wirksamkeit - positiv wie negativ - aus.

Zum 1. Aspekt:

Schon geraume Zeit gibt es Kritik an der Unverbindlichkeit der Ziele und Aufgaben der Kindertagesstätten. Die Vielfalt der Kinder- und Jugendhilfe (KJHG) gestattet Beliebigkeit: Eltern wissen nicht, was sie von den Einrichtungen erwarten können; Erzieherinnen vermissen Orientierung; Sachbearbeiter und Praxisberaterinnen ärgert, dass offenbar jedes erzieherische Handeln, solange es nicht zur Gefährdung des Kindeswohls führt, ertragen werden muss; Wissenschaftler weisen auf das Versanden von Reformansätzen hin (zum Beispiel Spurensuche Situationsansatz). Jüngst verstärkte sich diese Kritik aus dem gewachsenen Bewusstsein hinsichtlich der Bedeutung der frühen Bildung heraus. Es leuchtet ein, dass es nicht im Belieben der einzelnen Einrichtung liegen darf, ob und wie sie den Kindern wesentliche Lernmöglichkeiten eröffnet. Und es darf nicht länger hingenommen werden, dass vom Zufall der Einrichtungswahl abhängt, wie ein Kind sich entwickelt. (Vgl. Tietze u.a.: Entwicklungsunterschiede)

Diese Kritik trifft auf weit gehende Zustimmung der Fachöffentlichkeit. Aber Konsequenzen werden bisher vorsichtshalber kaum diskutiert, und so ist noch offen, ob eine Bestimmung verbindlicher Erziehungsziele und Aufgabenbeschreibungen mehrheitsfähig ist. Schwierig genug ist dieses Vorhaben. Die Zielerreichung verbindlicher zu machen ist über das Bundesgesetz nur schwer möglich. Es wäre ein erheblicher Systembruch, die Freiheit der Träger und das Erziehungsrecht der Eltern bundesgesetzlich einzuschränken. Der Bund steuert hier über Modellversuch, zum Beispiel mit der von ihm beauftragten "nationale Qualitätsinitiative", in der Kriterien für gute Arbeit und Verfahren zur Feststellung der Qualität entwickeln werden sollen. Die Ergebnisse allerdings kann er nur als Vorschlag in die Fachdiskussion geben, verbindlich kann er sie nicht machen.

Ähnliches gilt für die Landesebene bei der Festlegung durch Landesausführungsgesetze. Will man diesen rechtlich unsicheren Weg nicht beschreiten, bleibt die Möglichkeit, Ziele und Aufgaben über Vereinbarungen mit Trägern festzuschreiben, um auf diesem Weg eine gewisse Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit zu sichern.

Ein möglicher Steuerungsweg, der die Landesebene und die Ebene der örtlichen Jugendämter betrifft, wäre, die Zahlung von Zuschüssen von der Zielerreichung abhängig zu machen. Das bedürfte jedoch "gerichtsbarer" Kriterien, denn die öffentliche Jugendhilfe ist wie jede Verwaltung an Recht und Gesetz gebunden und zum nicht-willkürlichen, nachprüfbareren Verwaltungshandeln verpflichtet. Auf Bundes- wie

auf Landesebene sind also die direkten Steuerungsmöglichkeiten über normative Vorgaben ("Curricula") also gering, indirekte Einflussnahme, Anregung und ein gewisser "moralischer Druck", sich mit Vorschlägen auseinander zu setzen, sind die einfacheren Möglichkeiten.

Die klarsten Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich für Träger von Einrichtungen. Bei ihnen liegt das inhaltliche Gestaltungsrecht für die Arbeit, und sie könnten davon Gebrauch machen, indem sie Trägerkonzepte entwickeln und verbindlich machen (wie zum Beispiel im Berliner Stadtbezirk Reinickendorf geschehen). Als Inhaltsbereiche solcher Festlegungen eignen sich vorrangig leicht und offensichtlich feststellbare Sachverhalte (nicht akzeptierender, liebevoller Umgang mit Kindern, sondern Einhaltung eines bestimmten Aufnahmeverfahrens). Festzuhalten bleibt: Je zentraler und allgemeiner die Geltung von Festlegungen sein soll, desto höher liegen die Anforderungen an ihre Legitimation.

Zum 2. Aspekt:

Das zweite Vorhaben (vor allem die Arbeiten von Tietze u.a. sowie weitere Vorhaben, die durch die "nationale Qualitätsinitiative" des Bundes gefördert werden) will bisher allgemeine und abstrakte Erziehungsziele und Aufgaben so weit konkretisieren und differenzieren, dass Aussagen über den Grad der Zielerreichung möglich sind. Hierzu müssen auf einer beobachtbaren Ebene Qualitätsmerkmale beschrieben werden, um mit Hilfe von Messverfahren den jeweiligen Grad der Zielerreichung so objektiv wie möglich festzustellen zu können.

An diesem Punkt zuckt die Fachwelt zusammen, weil die Komplexität des Erziehungsgeschäfts jede Erbsenzählerei ausschließt, weil die Situationen so vielfältig sind, dass sie nicht über einen Kamm geschoren werden können, weil Einheitsmaßstäbe den vielfältigen Konzepten nicht gerecht werden können, weil... Und weil sich niemand gerne kontrollieren und beurteilen lässt, was auch niemand gerne zugibt.

Sicherlich gibt es durchaus schwerwiegende Einwände; allerdings können und müssen sie überwunden werden, weil die Nachweisbarkeit von Erziehungsleistungen meines Erachtens die Zukunftsfrage der Kindertagesbetreuung wie auch anderer sozialer Bereiche werden wird. Man kann die Entwicklung von Messverfahren als Qualitätsentwicklungsinstrument schönreden; im Kern ist sie das nicht. Selbstverständlich ist es ein Vorteil für die Praxis, nicht weiter mit abstrakten und diffusen Erwartungen konfrontiert zu werden, sondern sich an den konkretisierten Kriterien guter Pädagogik abarbeiten können, die eigenen Haltungen und Ziele, die eigene Praxis daran zu messen. Das Ziel der Entwicklung von Messverfahren aber liegt in der Bereitstellung eines Instrumentes, mit dem die Kontrolle der Arbeit ermöglicht wird.

6. Über Risiken und Nebenwirkungen von Qualitätsmanagement muss beizeiten nachgedacht werden - nicht um die bittersüßen Pillen abzusetzen, sondern um einen Schock zu vermeiden, wenn der Output der Kitaarbeit wirklich mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung zum Gegenstand von Steuerungsmaßnahmen wird.

Den anrühigen Begriff "Kontrolle" verwende ich, um den Blick auf die Risiken und Nebenwirkungen zu lenken, die beiden Wegen der Erhöhung von Verbindlichkeit hinsichtlich der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung innewohnen.

Bisher galten als heilige Grundsätze der gesamten Kinder- und Jugendhilfe der Bezug der Aufgaben und Leistungen auf das einzelne Individuum, auf seine spezielle Lebenssituation, auf seine Bedürfnisse. Eine Leistung sollte im kommunikativen Diskurs mit dem Leistungsempfänger entwickelt werden, in dem die Persönlichkeiten aller Handelnden zum Tragen kommen. Das Leben galt als so vielfältig, dass jeweils situationsangemessene Inhalte und Stile erforderlich waren, die darüber hinaus noch von der Person der Erzieherin, ihrer aktuellen Lebenslage abhängig schienen. Der aus dem Vorrang der freien Jugendhilfe abgeleiteten Trägerhoheit, der konzeptionellen Autonomie des Trägers wurde bisher besondere Bedeutung beigemessen.

Werden (zumindest für wesentliche Kernbereiche) Kriterien guter Arbeit verbindlich festgelegt und wird diese Festlegung in so konkreter und beobachtbarer Art beschrieben, dass das Maß der Zielerreichung ablesbar wird, so werden wir in nicht unerheblichem Ausmaß von diesen Grundsätzen Abschied nehmen müssen. Das ist

nicht zu bedauern, denn die positiven Wirkungen des hehren Ideals der Trägerhoheit kann ich nicht mehr erkennen. Erkennbar sind eher negative Folgen. Trägerhoheit, die Schutz vor staatlicher Einmischung bewirken sollte, hat eher allgemeine Konturenlosigkeit und Beliebigkeit befördert - nach dem fröhlichen Motto: Jeder macht seins; alle machen, was sie wollen. Wo tatsächlich auf ein eigenes, besonderes Profil Wert gelegt wird, geht es nicht selten um Geltungsbedürfnis, Konkurrenzvorteile bei der Platzbelegung oder um die Disziplinierung von Erzieherinnen.

Wenn die Annahme stimmt, dass allen modernen Konzepten 80 Prozent Gemeinsamkeit zu Grunde liegt, dann hätten Träger immer noch deutliche Gestaltungsmöglichkeiten, aber erstmals müssten sie die Notwendigkeit begründen, an eigenen Qualitätskriterien anzusetzen. Dem gleichen Begründungszwang unterlägen auch Innovationen. Das halte ich nicht für einen Nachteil, sondern es erscheint mir für Erzieherinnen und Eltern als sehr hilfreich, wenn neue Konzepte sich durch mehr als eine Vielzahl interessant klingender Wörter ausweisen müssten.

Schwieriger wird es, die tatsächliche Vielfalt der Lebenssituationen und der beteiligten Personen zu berücksichtigen. So richtig und wichtig dieser Grundsatz auch ist, kann nicht geleugnet werden, dass er bisher dazu diente, das Verhältnis zwischen Erzieherinnen und Kindern weitgehend jeder externen Bewertung zu entziehen. (Dies gilt übrigens für fast alle Berufe, deren Wirksamkeit weitgehend auf persönlichen Beziehungen basiert). Heimlich beurteilen wir natürlich alle das eigene erzieherische Handeln und mehr noch das der anderen. Diese Urteile konkret zu beschreiben fällt schon schwer; sie offen zu begründen und vertreten ist fast unmöglich. Verhält sich eine Erzieherin nicht allzu krass, einigen sich alle bald darauf, dass es eben verschiedene Stile gebe und die Menschen unterschiedlich seien.

Mit dieser Vielfalt, besser: Beliebigkeit und Belanglosigkeit, wäre bald Schluss, und das ist nicht bedauerlich. Wenn..., ja, wenn es gelingt, die Kriterien für gute pädagogische Arbeit so zu formulieren, dass Standardhandlung, Normangebot und Einheitsfreundlichkeit nicht zum Maßstab werden. Die Kunst bei der Entwicklung von Kriterien guter Arbeit wird sein, der Vielfalt und Subjektivität Raum und Rahmen zu geben.

Vielleicht haben wir - wenn überhaupt - Qualitätskriterien bisher auf einer falschen Ebene festgelegt. Wir müssen einerseits mehr wissen, dann sind wir weniger darauf angewiesen zu glauben. Es muss mehr Forschung in und für deutsche Kindertagesbetreuung geben. Auch Erzieherinnen können mit ihren Beraterinnen Erfahrungen systematisieren und damit Forschungslücken schließen. Vielleicht ist es für einige Kinder gut, von einer bestimmten Erzieherin wegzukommen, vielleicht ist es für eine Erzieherin gut, bei einer bestimmten Altersgruppe zu bleiben oder gerade nicht. Vielleicht entsteht nach einigen Jahren sogar das Erfordernis, neue Beziehungen einzugehen?

Gesucht werden muss kein Kompromiss - einerseits verbindlich, andererseits offen -, sondern in den Unterschieden und Widersprüchen werden wir den Kern finden, der Qualität beschreiben kann. Bis dahin wird es darum gehen, Verfahrensweisen zu bestimmen, zum Beispiel: "Beim Übergang in das nächste Kindergartenjahr ist zu bedenken..."

Qualitätskriterien für gute Kitaarbeit werden also so weit wie möglich auf Forschung und gesicherter Erfahrung aufzubauen haben. Sie werden darüber hinaus den gemeinsamen Bestand moderner pädagogischer Konzepte repräsentieren müssen. Und sie werden die Güte pädagogischer Arbeit in einer Art zu beschreiben haben, die ihrem Auftrag entspricht.

7. Qualitätsmessung ist die Voraussetzung für das Gelingen der neuen Steuerungsmodelle in der Kinder- und Jugendhilfe.

Wenn die neuen Steuerungsmodelle, die auch in der Kinder- und Jugendhilfe Einzug gehalten haben, nützlich sein und nicht schon an ihren eigenen Maßstäben scheitern sollen, dann brauchen sie eine hinreichend legitimierte, funktionierende Qualitätsmessung. Wesentliches Merkmal der neuen Steuerungsansätze ist der Wechsel von der Input-Steuerung zur Output-Steuerung (des Produktes). Die Hoffnung, über die Menge des eingesetzten Geldes, des Personals, des Materials, der Informationen, der fachlichen Unterstützung das Produkt (den Output) bestimmen zu können, hat sich als Fehlschlag erwiesen: Die Guten wurden unnötig gegängelt und in ihrer

Verbesserung behindert; die Schlechten blieben weiter schlecht.

Wenn also den Einrichtungen, den Trägern hinsichtlich des Mitteleinsatzes künftig weitgehend Freiheit gelassen werden soll und das System nur noch über das zu erzielende Produkt oder den Output kontrolliert werden soll, muss das Produkt beschrieben werden. Wird das Produkt aber nur in seiner Art und Weise (ein Halbtagsplatz mit Mittagessen-Versorgung für ein Kindergartenkind) beschrieben und nicht in seiner Güte, ist dies unzureichend und letztlich schädlich. Würden bei der Input-Steuerung beispielsweise Personalmenge oder räumliche Voraussetzungen als relevante Inputs festgelegt und die dafür erforderlichen Mittel bereitgestellt, soll hierauf bei der Output-Steuerung zugunsten der Finanzierung der beschriebenen Produkte verzichtet werden. Ist die Produktgüte nicht Teil der Produktbeschreibung, hat zwangsläufig der billigste Anbieter die Nase vorn. Die Güte der pädagogischen Arbeit bleibt auf der Strecke.

Würden Sie ein solches Produkt kaufen, ein Fernsehgerät oder eine Schallplatte zum Beispiel? Warum sollten Sie es tun, wenn es sich um die Betreuung ihres Kindes handelt?

8. Wer Output-Orientierung mit Kundenorientierung gleichsetzt, ist einem Missverständnis aufgesessen. Kundenorientierung entsteht über Nachfrage, und zwar bei einem Überangebot.

Die Gleichsetzung der Output-Steuerung mit Kundenorientierung ist meines Erachtens nicht zulässig. Der Kunde ist in diesem Steuerungsmodell zwar Bezugspunkt; aber das sollte er auch bei der traditionellen Steuerung sein. Er kommt weder bei der Produktfestlegung noch bei der Produktbeschreibung oder Qualitätsfeststellung als Akteur vor. Doch auf dem Markt entscheidet er, durch tatsächliche Inanspruchnahme des Angebots nämlich. Dies tut er aber auch bei traditioneller Steuerung. Ob er Wahlmöglichkeit und Wahlfreiheit hat, hängt einzig vom Überangebot (wenn es nur so viele Angebote wie Kunden gibt, haben lediglich die schnellsten eine Wahl) und der Vielfalt der Angebote ab, ist also kein Wesensmerkmal der outputorientierten Steuerung.

Steuerung durch Nachfrage zu problematisieren, das wäre eine eigenes Diskussionsthema. Dabei könnten sich interessante Aspekte ergeben, die wiederum an den Grundfesten der Kinder- und Jugendhilfe rütteln:

Ist ein plurales Angebot tatsächlich überall herstellbar? Wie lang sind zumutbare Wege zu einer Einrichtung mit dem gewünschten besonderen Profil? Kann die breite Palette der Auswahlmöglichkeiten verschiedener pädagogischer und konfessioneller Ausrichtungen tatsächlich die Perspektive sein? Müsste nicht eher innere Pluralität und Offenheit gegenüber der Verschiedenheit von Menschen das Ziel sein? Ist die geäußerte Nachfrage dem Bedarf gleichzusetzen? Ist nicht Nachfrage das, was Eltern vor dem Hintergrund eines bestimmten Angebotes als Wunsch artikulieren? Und muss Bedarf nicht (wie der Rechtsanspruch selbst) dem Kind zugeordnet werden?

Genug Fragen. Wer antwortet?

Kontakt:

Detlef Diskowski ist Referatsleiter für Kindertagesbetreuung und sozialpädagogische Berufe im Brandenburger Ministerium für Bildung, Jugend und Sport.



Detlef Diskowski