

### Steuerung im Elementarbereich - Qualitätssicherung und -entwicklung aus Sicht von Trägern

Mader, Marius; Menz, Margarete

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mader, M., & Menz, M. (2019). Steuerung im Elementarbereich - Qualitätssicherung und -entwicklung aus Sicht von Trägern. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung / Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research*, 14(2), 213-226. <https://doi.org/10.3224/diskurs.v14i2.07>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

# Steuerung im Elementarbereich – Qualitätssicherung und -entwicklung aus Sicht von Trägern

*Marius Mader, Margarete Menz*

## **Zusammenfassung**

Mit der zunehmenden Bedeutung von Kindertageseinrichtungen als Bildungsorten wächst auch die Relevanz der Qualitätssteuerung in den Einrichtungen. Einen zentralen Stellenwert in diesem Prozess nehmen Träger von Kindertageseinrichtungen ein, denen zunehmend Verantwortung für die Implementierung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen zukommt. Dennoch fehlt es bislang an einschlägigen Studien zu trügereigenen Steuerungsprozessen. Der vorliegende Artikel geht in explorativer Hinsicht auf Basis von Expert\_inneninterviews der Frage nach, wie Träger die an sie herangetragene Aufgabe der Qualitätssteuerung bearbeiten. Trügerspezifische Stile der Steuerung von Qualität verweisen im Ergebnis auf die zentrale Figur des ‚Erzieher\_innensubjekts‘ als Adressat\_in und Produkt der Maßnahmen.

*Schlagwörter:* Steuerung, Träger, Qualität, Elementarbereich

*Controlling in early childhood education – childcare providers and quality control*

## **Abstract**

Since childcare centers are emphasized as educational organizations, the development and controlling of pedagogical quality has become a focus of political and pedagogical interests. Providers of early childhood education are especially of interest, as they are taken into account for implementing processes to ensure and develop the quality of their services. Nevertheless, studies on providers' control processes are rare. This article is based on expert interviews and examines how different providers deal with this assignment. The reconstructed particular providers' style of controlling and developing quality refers to the central figure of a specific 'teachers subject' as an addressee as well as a product of these processes.

*Keywords:* early childhood education and care, providers, control, quality

## **1 Einleitung**

Mit der wachsenden Bedeutung von Kindertageseinrichtungen als Bildungsorte sind Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsprozesse auch für die Träger und Einrichtungen des Elementarbereichs in den letzten Jahren relevanter geworden. Die Einführung von Bildungs- und Orientierungsplänen in den Bundesländern seit Mitte der 2000er Jahre kann nach *Schreiber* (2009) als Steuerungsinstrument verstanden werden, mit dem die Bundes-

länder zentrale Inhalte der frühen Bildung in den Kindertagesstätten stärker verankern. Dieser „Abschied von der Unverbindlichkeit“ (Diskowski 2008, S. 50) ging einher mit einer wachsenden Debatte um Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Messung von Qualität in Kindertageseinrichtungen. Trotz der hohen und wachsenden Bedeutung, die Trägern für die Steuerung von Qualitätsentwicklung und -sicherung zukommt, fehlt es bislang an systematisch vergleichenden Studien. Wir verfolgen in diesem Artikel daher in einem explorativen Vorgehen die Frage, wie Träger, vor dem Hintergrund unterschiedlicher organisationsstruktureller Verfasstheiten, die an sie herangetragene Aufgabe der Steuerung von Qualität bearbeiten und wie, in Anlehnung an eine governance-analytische Perspektive, Handlungskoordinationen zwischen verschiedenen Akteur\_innen in diesen Steuerungsprozessen rekonstruierbar sind. Grundlage für die Analyse sind leitfadengestützte Expert\_inneninterviews mit Vertreter\_innen verschiedener Träger, die in dem laufenden DFG-Forschungsprojekt „Bildung im Elementarbereich: Positionierungen von Eltern und Fachkräften unter besonderer Berücksichtigung der Diskurs(re)produktion der Träger und Leitungen von Kindertagesstätten“ erhoben wurden. Nach einer Herleitung unseres Verständnisses von Qualitätssteuerung im Elementarbereich (Kapitel 2) arbeiten wir die Relevanz von Trägern in Bezug auf diese Gestaltungsaufgabe heraus (Kapitel 3). Darauf folgt eine Konkretisierung unserer analytischen Perspektive (Kapitel 4). Im Anschluss an die Darstellung unseres empirischen Zugangs (Kapitel 5) stellen wir exemplarisch die rekonstruierten trägerspezifischen Steuerungsstile vor (Kapitel 6). Diese verweisen im Ergebnis auf die Figur eines ‚Erzieher\_innensubjekts‘ als Adressat\_in und Produkt der Maßnahmen (Kapitel 7).

## 2 Steuerung von Qualität im Elementarbereich

Insbesondere im Zuge der Debatten um das schlechte Abschneiden Deutschlands bei der PISA-Studie Anfang der 2000er Jahre hat die Implementierung von Steuerungselementen im Bildungssystem (erneut) deutlich Fahrt aufgenommen. Neben der Einführung nationaler Bildungsstandards stellt unter anderem die Umsetzung eines Monitoring-Systems ein zentrales Element politisch initiiertes Steuerung dar. Über die Bildungsberichterstattung (so zuletzt der KMK-Beschluss von 2015) soll eine Sicherung des Erfolgs eingeleiteter Maßnahmen und der weitergehenden Entwicklungen gewährleistet werden.

Im Rahmen von Kindertagesbetreuung ist vor allem die pädagogische Qualität Gegenstand aktueller Steuerungs- und Standardisierungsbemühungen des Bundes und der Bundesländer. Für den vorliegenden Artikel sind die Ausführungen von Junne (2016) interessant, die die öffentliche Relevanz des Bildungsauftrags der Kita und die sich daraus ableitende Rechenschaft verschiedener gesellschaftlicher Akteur\_innen für den Erfolg frühkindlicher Bildung herausarbeitet. Lässt sich ‚Leistung‘ im Bildungswesen generell und im Elementarbereich im speziellen nur schwer messen, soll diese daher über „den Umweg von Qualität“ (Junne 2016, S. 49) abgebildet werden. Was nun Qualität im Elementarbereich ausmacht, ist seit den 1970er Jahren Gegenstand diskursiver Verhandlungen, wie unter anderem Klinkhammer und Schäfer (2017) oder auch Diskowski (2008) zeigen. Wir beziehen uns auf ein Qualitätsverständnis in Anlehnung an Tietze (2008) sowie Förster und Taubert (2008), das verschiedene Dimensionen mit einbezieht und dabei über die individuelle Ebene der Fachkräfte hinaus auch Rahmenbedingungen der pädago-

gischen Arbeit berücksichtigt. Die *Orientierungsqualität* umfasst demnach die normativen Ideen und Überzeugungen, unter denen pädagogisches Handeln stattfinden soll (z.B. Einrichtungskonzepte). Die *Strukturqualität* umfasst die materiellen Rahmenbedingungen (etwa den Personalschlüssel). Die *Prozessqualität* bezieht sich auf das konkrete pädagogische Arbeiten mit dem Kind, die Interaktionen zwischen den Kindern sowie zwischen Fachkräften und Kindern und die Elternarbeit. Prozesse und Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung beziehen sich auf diese drei Dimensionen.

Wie sehr eine konkrete (bildungspolitische) Steuerung (früh-)pädagogischer Träger und Einrichtungen durch staatliche Interventionen – etwa über die oben angesprochenen Elemente – umsetzbar ist, ist durchaus umstritten. Im Sinne eines relativ engen Steuerungsbegriffes, wonach Steuerung als „ein zielorientiertes, geplantes und in seiner Umsetzung relativ gut kontrollierbares Handeln verstanden werden kann“ (Böttcher 2017, S. 73), scheinen die Möglichkeiten zu seiner Umsetzung durchaus begrenzt. Kieser (2012) betrachtet Träger und Kindertageseinrichtungen – aus einer organisationalen Perspektive – als komplexe Systeme, die eine kausale Steuerung nach exakten Zielvorstellungen nicht zulassen. Nach Altrichter und Maag-Merki (2016) zielen Steuerungsprozesse jedoch in einem weiteren, hier vertretenen, Begriffsverständnis darauf ab, Folgehandlungen eingrenz- und einschätzbarer zu machen, sie weniger beliebig und zufällig werden zu lassen. Steuerung meint dann, auf bildungspolitischer Ebene sowie auf Ebene von Trägern und Kindertageseinrichtungen, sowohl den Versuch der Implementierung als auch die Umsetzung von Maßnahmen und Programmen zur Lenkung und Kontrolle von Qualität im Zusammenspiel verschiedener Akteur\_innen.

Steuerungsprozesse in Bezug auf Qualitätssicherung, wie sie z.B. von Altgeld und Stöbe-Blossey (2008) typisiert werden, lassen sich in top-down- – ausgehend und bestimmt von Trägersseite – und bottom-up-Steuerungsprozesse – ausgehend von den Einrichtungen und deren Akteur\_innen – unterscheiden. Darüber hinaus lassen sich Steuerungsprozesse zum einen in eher effekt- und wirkungsorientierte Maßnahmen differenzieren, die stärker auf eine(n) standardisierte(n) Erfassung und Vergleich abzielen, zum anderen in solche, in denen sich eher eine Diskursorientierung abbildet, im Sinne einer zwischen den Akteur\_innen und Gruppen stattfindenden Aushandlung um (geeignete) Steuerungsprozesse und/oder -maßnahmen. Insbesondere letztere Perspektive ermöglicht es, die vorne formulierten Qualitätsdimensionen, und dabei vor allem die Prozessqualität, in der sich die Bildungsarbeit der Kitas widerspiegelt, nicht simpel als mess- und kontrollierbaren Gegenstand zu verstehen. Vielmehr ist Qualität selbst Verhandlungsgegenstand und -produkt einer Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Akteur\_innen. Folgt man Klinkhammer und Schäfer (2017), wird Qualität demnach durch gesteuerte Verfahren und in einem diskursiven Prozess durch die Beteiligten hergestellt, durch best-practice Verfahren, durch die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von ‚guter Pädagogik‘ (im Sinne von ‚meaning making‘). Das Ziel von Steuerungsprozessen pädagogischer Qualität ist so nicht nur die Überprüfung und Sicherung von Qualität sondern zugleich die Verständigung und Aushandlung darüber, was gute pädagogische Arbeit sein kann: Unter welchen Bedingungen sie gelingen kann, welche Ressourcen und Strukturen vorhanden sein müssen, und wie sie weiterentwickelt werden kann.

### 3 Kita-Träger und Qualitätssteuerung

Träger von Kindertageseinrichtungen sind insbesondere über Gesetze, aber auch über bundes- und landesweite Programme Adressat\_innen sowie Akteur\_innen von Steuerungsprozessen.

Schon lange rechtlich reguliert sind Teile der Strukturqualität durch die für alle Kitas notwendige Betriebserlaubnis, die Rahmenbedingungen wie Fachkräfteschlüssel, notwendige Qualifikationen der Fachkräfte oder auch Raumbedarf festschreibt. Für öffentlich geförderte und anerkannte Träger der Kinder- und Jugendhilfe gelten darüber hinaus weitere Vorgaben zu Anzahl und Qualifikation der beschäftigten Mitarbeiter\_innen. *Ernst, Mader und Mierendorff (2014)* zeigen, dass nicht-erkannte Träger, wie z.B. gewerbliche Anbieter, so rein formal betrachtet in ihren unmittelbaren Möglichkeiten zur Gestaltung von Qualitätsentwicklungsprozessen und ihrer Sicherung freier sind. Demgegenüber haben anerkannte Träger der Kinder- und Jugendhilfe, nach § 71 SGB VIII, insbesondere auf einer politischen Ebene Gestaltungsspielraum. Durch die Arbeit im Jugendhilfeausschuss können sie Einfluss nehmen und Initiativen und Entwicklungen mitgestalten.

Ein bedeutsamer Wandel in Richtung einer stärkeren Regulierung der Arbeit in Kindertageseinrichtungen lässt sich nach *Diskowski (2008)* spätestens seit Beginn der 2000er Jahre nachvollziehen. Rechtlich relevant dafür ist das 2005 in Kraft getretene Tagesbetreuungsausbaugesetz, welches die Aufgabe der Umsetzung und Weiterentwicklung qualitätssichernder Verfahren durch Träger festschreibt (konkretisiert in §22a Abs. 1 SGB VIII). Bezüglich der Orientierungsqualität (und indirekt auch der Prozessqualität) ist vor allem die Einführung von Bildungs- und Orientierungsplänen für den Elementarbereich durch die Bundesländer interessant. Wenn auch mit landesspezifisch unterschiedlichem Ausmaß an Verbindlichkeit, wurde hiermit doch ein Rahmen für die zunehmende Explikation frühpädagogischer Arbeit und der Identifikation relevanter Bildungsbereiche geschaffen. Teil davon ist z.B. die Vorgabe der Entwicklung träger- bzw. kitaeigener pädagogischer Konzepte und Profile, die sich, so *Menz (i.E.)*, in unterschiedlicher Weise an den Bildungsplänen der Länder orientieren (können). Träger- und Einrichtungsseitig wird damit, das zeigt sich in unserem Material, unter anderem die Hoffnung verbunden, die je eigene Spezifik transparent werden zu lassen, sich in der diversen Einrichtungslandschaft zu positionieren und so auch Eltern bei der Wahl der Kita Orientierung zu bieten.

Und nicht zuletzt ist im Hinblick auf Regulierungen auch die bundesweite, politisch beförderte, Initiative zur Implementierung von Fachberatungen zu nennen, die sich in dem sogenannten ‚Gute-Kita-Gesetz‘ des *Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)* (2018) und zum Teil in Landesgesetzen, wie dem Berliner KitaFöG, wiederfindet. In letzteren wird Trägern die Aufgabe übereignet, ihren Einrichtungen Fachberatung zukommen zu lassen, explizit mit dem Ziel die Qualität von Betreuungsangeboten auch auf der Ebene der Fachkräfte zu sichern.

## 4 Trägerspezifische Steuerung von Qualität – Forschung und Anknüpfungspunkte

Vor diesem Hintergrund rückt die Frage in den Fokus, wie Träger von Kindertageseinrichtungen mit den veränderten Rahmenbedingungen, der zunehmenden rechtlichen Regulierung und der gestiegenen Erwartungshaltung zur Initiierung und Implementierung von qualitätssteuernden und -sichernden Prozessen umgehen.

Trotz der großen Bedeutung, die, wie *Junne* (2016) zeigt, Trägern im Elementarbereich als steuernde und Rechenschaft ablegende Instanz zukommt, liegen jedoch kaum Analysen interner Steuerungsprozesse und -möglichkeiten vor. Die vom *Staatsinstitut für Frühpädagogik* (2004) durchgeführte repräsentative Begleitstudie zur nationalen Qualitätsinitiative „Steuerung der Trägerqualität durch Evaluation“ macht auf die starke Stellung der Träger in Bezug auf die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Kitaleitungen, Fachkräften und Eltern aufmerksam. Die Beteiligungsmöglichkeiten und -formen hängen nach dieser Studie von der Differenz öffentlicher und freier Trägerschaft ab: Öffentliche Träger binden Einrichtungsleitungen und Fachkräfte demnach am wenigsten in Entscheidungen ein und informieren eher; andere, z.B. nicht-kirchliche freie Träger, wiederum ermöglichen ein hohes Maß an Partizipation.

*Rückert* (2011) entwickelt auf der Basis von Trägerbefragungen notwendige Rahmenbedingungen für eine professionelle Umsetzung der Qualitätssicherung durch Träger. Die Studie blickt insbesondere auf den Zusammenhang von Trägerstruktur und Möglichkeiten der Aufgabenbewältigung, jedoch nicht auf Formen der Steuerung und Qualitätsproduktion. Evaluativen Charakter haben (Begleit-)Studien wie die von *Jäger* (2009), die nach der Gestaltung der Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern bei der Umsetzung von Qualitätsmanagementverfahren aus der Perspektive von Landesvertreter\_innen fragt. *Junne* (2016) bietet für die im Artikel verfolgte Fragestellung insofern eine interessante Anschlussmöglichkeit, als dass sie Qualitätsmanagement als immer wieder neu hervorgebrachtes bzw. interpretiertes diskursives Konstrukt betrachtet und dabei die je spezifischen Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere von lokalen Akteur\_innen aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Kindertageseinrichtungen untersucht. Eine Perspektive, die systematisch-vergleichend und qualitativ-rekonstruktiv trägerspezifische Steuerungsprozesse im Elementarbereich in den Blick nimmt, fehlt bislang.

Um diese Komplexität von Steuerungsprozessen erfassen zu können, beziehen wir uns auf eine governance-analytische Perspektive, die das Zusammenwirken verschiedener Steuerungsmechanismen und -logiken in den Fokus rückt, in unterschiedlichen Disziplinen Anwendung findet und sowohl begrifflich wie konzeptuell, etwa nach *Altrichter*, *Brüsemeister* und *Wissinger* (2007) oder *Kuhlee* (2017), vielgestaltige Verwendung erfährt. In Abgrenzung zu normativ-konzeptuellen Ansätzen wie *Grunwald* und *Roß* (2018) und im Anschluss an *Altrichter* und *Maag-Merki* (2016) und *Hogrebe* (2017) verstehen wir den Governance-Begriff nicht als Ausprägung eines spezifischen Steuerungskonzeptes oder eine Steuerungsstrategie (wie etwa New Public Management). Steuerung selbst, so zeigen *Kussau* und *Brüsemeister* (2007), wird insofern nicht obsolet, sondern wird eingebettet in einen „breiteren Kontext von Fragen der sozialen Gestaltung in komplexen Systemen“ (*Altrichter/Maag-Merki* 2016, S. 7).

Im Vordergrund der Analyse, folgt man *Altrichter* und *Maag-Merki* (2016), stehen die Beiträge bzw. Leistungen beteiligter Akteur\_innen, die Regelungsstrukturen sowie

Handlungsprozesse und -koordinationen, das heißt letztlich die auch hier zentrale Frage, wie sich Steuerungsprozesse im Zusammenspiel verschiedener Akteur\_innen und Gruppen vollziehen.

Träger und deren Kindertageseinrichtungen stellen zwar aus einer makroanalytischen Perspektive keine derart komplexen sozialen Mehrebenensysteme dar, wie sie sich etwa in nationalen Bildungssystemen wiederfinden. Dennoch können auch sie aus einer mikro- bzw. mesoanalytischen Sicht durchaus als komplexe Systeme verstanden werden. Hier sind Akteur\_innen und Gruppen auf unterschiedlichen Ebenen – im Kontext des Forschungsprojekts wurden die Ebenen der Geschäftsführung(en), Einrichtungsleitung(en), Fachkräfte und Eltern einbezogen – an Prozessen von Steuerung in jeweils spezifischer Weise beteiligt und können mehr oder weniger Einfluss nehmen.

Konkret interessieren uns in Bezug auf die vorne formulierte Produktion von Qualität „Formen der Handlungskoordination“ (*Altrichter/Maag-Merki* 2016, S. 9) der verschiedenen Akteur\_innen und ihre Möglichkeiten der (Mit-)Gestaltung zu unterschiedlichen Zeiten der Initiierung und Implementierung von Steuerungsprozessen. Im Zentrum der Analyse stehen dabei trägerspezifische Politiken der (gemeinsamen) Gestaltung sozialer Ordnung, die sich auf die folgenden Fragen beziehen: Welche Rahmungen und Tradierungen strukturieren die Prozesse mit – z.B. eine aus der Trägerhistorie resultierende spezifische Form der Kommunikation zwischen den Akteur\_innen? Welche Qualitätssicherungsprozesse werden von den Trägern implementiert und welche Positionen sind darin für die anderen Akteur\_innen vorgesehen? In der Gestaltung sozialer Ordnung formen sich, darauf verweisen auch *Altrichter* und *Maag-Merki* (2016), trägerspezifische Praxen, Haltungen und Einstellungen z.B. hinsichtlich eines gemeinsamen Verständnisses von Qualität, die im Ergebnis Subjektivierungen darstellen, das heißt letztlich auf Subjektiven zielen.

## 5 Methodisches Vorgehen

Die der Analyse zugrundeliegenden leitfadengestützten Expert\_inneninterviews wurden im Rahmen des DFG-Forschungsprojekts geführt. Wurden in der ersten Projektphase Positionierungen von Eltern und Fachkräften bezüglich der Zuständigkeiten für Bildungsprozesse der Kinder unter einer differenztheoretischen Perspektive analysiert (*Thon* u.a. 2018), zielt die zweite Projektphase auf die Gestaltungsmöglichkeiten von Leitungen und Trägern im Hinblick auf bildungspolitische Prozesse und deren Wechselwirkungen mit der Bildungsarbeit in Kindertagesstätten. Insgesamt wurden in diesem Zusammenhang acht Vertreter\_innen unterschiedlicher Kita-Träger sowie je mindestens eine Leitung einer zugehörigen Kita zu Themenbereichen wie der Zusammenarbeit mit Leitungen und Eltern, der Bearbeitung von Chancengleichheit und dem Bildungsauftrag der Kitas befragt. Die generierten und im Folgenden vorgestellten Analyseergebnisse geben keinen Aufschluss über die in einem Träger und in seinen Einrichtungen gelebten und vollzogenen Praktiken in situ – im Sinne der Beobachtung der Alltagspraxis. Die in den Interviews befragten Trägervertreter\_innen sind jeweils (wenn auch in unterschiedlicher Art und Weise) an der Schnittstelle von Träger und Einrichtungen positioniert. Sie bewegen sich quasi zwischen den Grenzen und sind so zugleich Initiator\_innen und Koordinator\_innen der Initiierung und Implementierung von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsver-

fahren. Über die Interviews und die Analysen ist somit trägerspezifisches Wissen über die Implementierung und Umsetzung von Qualitätssicherungsverfahren in der Zusammenarbeit von Trägervertreter\_innen, Einrichtungsleitungen, Fachkräften, Eltern und Kindern rekonstruierbar. Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die wissenssoziologische Diskursanalyse nach *Keller* (2011), wobei von Beginn an vergleichende Analysen auf Basis der skizzierten erkenntnisleitenden Perspektive erfolgten. Auf Grundlage der ‚sensitizing concepts‘ nach *Strauss* und *Corbin* (1996) wurden mit einer lexikalischen Autocodierung Kernstellen bzw. Sequenzen identifiziert, die sich auf die Einführung, Um- und Durchsetzung von Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung beziehen. Anschließend wurden die Interviewpassagen in einer gemeinsamen Feinanalyse sequenzanalytisch interpretiert. Im hier vorliegenden Artikel präsentieren wir Vignetten, die die Analyseergebnisse in verdichteter und abstrahierter Weise wiedergeben. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung, die in den Interviews der Orientierungs- und Prozessqualität zugesprochen wird, konzentrieren wir uns auf Stile der Qualitätssteuerung bei der Entwicklung und Implementierung pädagogischer Konzepte einerseits, der Implementierung von Dokumentations- und Beobachtungsverfahren andererseits. Insofern steht die Implementierung der Strukturqualität in den hier zugrundeliegenden Interviewpassagen nicht im Fokus.

Die drei im Anschluss präsentierten Vignetten sind jeweils gleich aufgebaut: Nach einer Skizze des Trägers und einer kurzen Rekonstruktion der Entwicklung von Konzept und Dokumentations- und Beobachtungsverfahren stellen wir den weiteren Ausarbeitungen die Präzisierung des spezifischen Steuerungsstils voran. Danach analysieren wir Verantwortlichkeiten und Methoden der Implementierung der ausgewählten Qualitätssicherungsverfahren. Die Vignetten schließen mit der Wirkung, die mit den Maßnahmen und Prozessen angezielt wird. Die drei Vignetten wurden ausgewählt, weil sie die Vielfalt und zugleich das Spektrum des von uns analysierten Materials hinsichtlich der Frage nach unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten und Handlungsspielräumen der Implementierung von qualitätssichernden Verfahren widerspiegeln: Während die Ergebnisse für Träger 1 eine mittlere Position reflektieren, stehen die Analysen von Träger 2 und Träger 3 für die beiden kontrastiven Pole des generierten Spektrums.

## 6 Stile der Qualitätssteuerung

Die hier zitierten Trägervertreter\_innen haben jeweils unterschiedliche Funktionen inne und können entsprechend verschiedene Steuerungsprozesse selber anstoßen bzw. moderieren. Die interviewte Person von Träger 2 ist als Fachberatung beschäftigt und hat keine Dienstaufsicht gegenüber den Einrichtungen und ihren Repräsentant\_innen. Darin unterscheidet sich Träger 2 organisations- und machtstrukturell von den beiden anderen Trägern. Die interviewten Personen von Träger 1 und Träger 3 haben über ihre Funktionen als Sachgebietsleitung bzw. als Geschäftsführung demgegenüber relativ weitreichende Möglichkeiten der Einflussnahme.



## 6.1 Träger 1: top-down, diskurs-/effektorientiert

Bei dem Träger handelt es sich um einen der großen Wohlfahrtsverbände, der mehrere Kitas in der Stadt und näheren Umgebung betreibt, sowohl Neugründungen vornimmt als auch bestehende Kitas anschließt. Der Träger entwickelt auf Bundesebene z.B. Grundsatzprogramme und Strategien; aufgrund der bundesweiten und thematisch vielfältigen Organisationsstruktur ist vieles dezentral geregelt. Bedeutsam für die Zugehörigkeit zu Träger 1 ist jedoch eine Verpflichtung auf die Leitsätze und Leitgedanken des Trägers, um eine Einheitlichkeit im pädagogisch-konzeptuellen Verständnis und im Auftritt nach außen zu gewährleisten.

Den aktuellen Vereinheitlichungsprozess der bislang individuell von den Kitas zu verantwortenden Konzepte wird im Interview mit zwei Entwicklungen begründet. Zum einen reduziere er die Mehrarbeit, die durch notwendige Abstimmungsprozesse mit den Leitungen bei der jährlichen Überprüfung und gegebenenfalls Aktualisierung entstanden sei. Im Ergebnis entwickelt der Träger in Absprache mit den Leitungen ein nicht veränderbares Rahmenkonzept, welches durch individuelle Kita-Profile ergänzt werden soll. Analog verlief die Entwicklung bei den Dokumentations- und Beobachtungsinstrumenten – jeder neu eröffnenden Kita werde „ein Konzept verordnet“. Zum anderen sei auch ein generationaler Wandel bei Fachkräften und Eltern zu konstatieren: Der Weg von einem zeitintensiven selbstverantworteten, auch im Austausch mit den Eltern stattfindenden Prozess, hin zu einer bewussteren Trennung zwischen Beruf und Freizeit und dem Wunsch nach klaren Vorgaben seitens der Fachkräfte führte zu einer stärker direktiven Arbeit des Trägers.

### *Steuerungsstil*

Die starke Stellung des Trägers ermöglicht ihm die Etablierung eines spezifischen Verständnisses von Orientierungsqualität, die pädagogische (Bildungs-)Arbeit steht im Fokus des Trägers und wird von ihm durch ein ausdifferenziertes Modell der Integration neuer Leitungen und Fachkräfte abgesichert. Rückmeldungen und Bedarfe aus den Einrichtungen selbst werden jedoch ebenfalls aufgenommen, und können, wie bei der Implementierung der Rahmenkonzepte, zu einer Veränderung der Strategien führen. Im Ergebnis changiert er daher zwischen einem diskurs- und einem effektorientierten Steuerungsstil.

### *Implementierung und Umsetzung*

Träger 1 hat – vor dem Hintergrund seiner Größe und Geschichte – ein differenziertes und etabliertes System der Zusammenarbeit mit den Kitaleitungen entwickelt. Es setzt sich auch hier die Verantwortungs- und Entscheidungsfunktion des Trägers fort, indem Leitungen und Fachkräfte bereits vor Kitaeröffnung ein intensives Schulungsprogramm durchlaufen und in die trägereigenen Konzepte eingeführt werden. Deren Umsetzung wiederum obliegt den Leitungen. Auch diese werden durch Fortbildungen und Schulungen in die Lage versetzt, die pädagogische Entwicklung der Fachkräfte und der Kita zu realisieren. Anders als der Steuerungsstil lässt sich der Umsetzungsmodus als direktiv-diskursiv bezeichnen. Der Träger organisiert die Einarbeitung und Schulung der neuen Mitarbeiter\_innen, bestimmt (verpflichtende) Fortbildungen und pädagogische Fachtage, behält zudem durch regelmäßige Leitungstreffen engen Kontakt zu den Leitungen und deren aktuellen Themen. Dieser auch offene Kontakt ermöglicht es dem Träger, bei der

Entwicklung von Austauschformaten und Inhalten konkrete Bedarfe der Leitungen und Fachkräfte aufzunehmen.

### *Wirkungserwartungen*

Die Inhalte und Formate zielen vorrangig auf die Entwicklung und Etablierung eines trägerweiten pädagogischen Selbstverständnisses der Leitungen und Fachkräfte. Durchaus auch in Abgrenzung zu einer trägerübergreifenden Standardisierung von Qualität, die in der Regel eine Einigung auf Mindeststandards bedeute, sieht sich der Träger hingegen in der Pflicht, auch darüber hinaus gute Qualität zu erzeugen. Diese sieht die Trägervertretung essentiell in der Haltung der Fachkräfte verankert, die pädagogische Qualität einer Einrichtung hängt insofern sehr stark von der pädagogischen Eignung der Mitarbeiter\_innen ab. Die Etablierung von Maßnahmen und Formaten, die den Austausch im Team und eine Reflexion über die eigene Haltung und Ziele in der pädagogischen Arbeit fördern, stehen insofern im Mittelpunkt. Unterstützt wird diese Perspektive durch ein zertifiziertes Qualitätsmanagement, welches Repräsentations- und Legitimationsfunktion nach außen und innen erhält.

## 6.2 Träger 2: bottom-up, diskursorientiert

Träger 2 ist ein seit mehreren Jahren bestehender Dachverband, unter dem sich mehrere kommunale Eltern-Kind-Initiativen zusammengeschlossen haben. Gegenüber seinen Einrichtungen übernimmt der Dachverband Funktionen, die in anderen Konstellationen von Trägern übernommen werden. So zielt Träger 2 etwa auf die Stärkung der Kooperation zwischen seinen Trägervereinen und Einrichtungen, initiiert und organisiert Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Ein dachverbandweit gültiges Konzept gibt es nicht, das gilt auch für die in den verschiedenen Einrichtungen verwendeten Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren. Mit der Implementierung der Stelle der interviewten Fachberatung – angestoßen durch ein kommunales Förderprogramm – ist demgegenüber ein Schritt in Richtung einer Standardisierung der pädagogischen Arbeitsabläufe nachvollziehbar, war sie doch explizit zur „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ ausgeschrieben.

### *Steuerungsstil*

Der Steuerungsstil von Träger 2 stellt sich als nicht hierarchisch, stark partizipativ und diskursorientiert dar und bietet Eltern wie Fachkräften große Mitgestaltungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen. Charakteristisch ist eine je einrichtungsspezifische Ausgestaltung konzeptioneller Entwürfe und qualitätssichernder Verfahren, die in erster Linie von deren praktischer Umsetzbarkeit und Tauglichkeit geleitet ist. Insofern ist für Träger 2 eine Priorisierung der Prozessqualität gegenüber der Orientierungsqualität festzuhalten, auch die Strukturqualität steht demgegenüber zurück.

### *Implementierung und Umsetzung*

Die Eltern sind originäre Mitglieder von Trägervereinen, Dachverband und Einrichtungen und als solche in verschiedene organisatorische und praktische Arbeiten, träger- und dachverbandweit eingebunden. Initiativen zur Implementierung von Verfahren bzw. Kon-

zepten können sowohl von Seiten der Einrichtungen als auch von Seiten des Dachverbandes ausgehen. Tendenziell bildet sich hier sogar eine Komm-Struktur ab: Aus der organisationsstrukturellen Konstellation ohne eine dienst- oder fachaufsichtsberechtigte Trägervertretung resultiert ein Angebotscharakter, der zwar auch auf Initiativen der Fachberatung verweist, grundsätzlich aber auf das (Re-)Agieren der Einrichtungen angewiesen ist. Die Organisationsstruktur bedingt bzw. begünstigt einen scheinbar gleichberechtigten, diskursiven Aushandlungsmodus zwischen den verschiedenen Akteur\_innengruppen, orientiert an den Bedarfen der Vorstände und Einrichtungen. Die Fachberatung empfiehlt und weist in der Kommunikation auf Möglichkeiten von Standardisierung hin.

Methoden der Umsetzung von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren richten sich an die Fachkräfte, die Leitungen und die Eltern. Der Dachverband stützt sich dabei auf ein dreisäuliges Konzept: Neben eher flexiblen Fortbildungsangeboten und regelmäßigen Treffen zielt insbesondere die Praxisbegleitung auf einen kontinuierlichen Umsetzungsprozess bzw. eine Habitualisierung der Verfahren vor allem auf Ebene der Fachkräfte.

### *Wirkungserwartungen*

Die verschiedenen seitens des Trägers unterbreiteten Angebote zielen darüber hinaus auf die Weiterbildung der Akteur\_innen. Dies geschieht sowohl im Sinne einer formellen Wissensbewahrung – insbesondere mit Blick auf die Tradierung und Sicherung von festen Verfahrensabläufen – als auch im Sinne einer Innovation hinsichtlich des bildungsbezogenen und konkret anwendbaren Wissensfundus der Fachkräfte und Leitungen, zum Teil aber auch hier der Eltern.

## 6.3 Träger 3: top-down, effektorientiert

Träger 3 ist ein seit mehreren Jahren bundeslandübergreifend agierendes Bildungsunternehmen, das eine eigene Ausbildungsstätte, Schulen und Kindertageseinrichtungen betreibt und sein selbst entwickeltes Konzept auch an andere Träger verkauft. Träger 3 gehören mehrere Sub-Träger an, die Träger der Kindertageseinrichtungen sind. Geschäftsführung und Leitung der Einrichtungen obliegen dem Zuständigkeitsbereich von Träger 3.

Das pädagogische Konzept, mit dem alle Kitas arbeiten, ist noch vor der Inbetriebnahme eigener Einrichtungen entstanden. Die interviewte Geschäftsführerin stellt in der Entwicklung des Konzeptes bis hin zur Trägerschaft eine zentrale Figur dar. Die Gründung von Träger 3 zeigt sich getragen von dem Wunsch, unter starker Selbstbestimmung Kindertageseinrichtungen mit einem eigenen konzeptionellen Entwurf zu betreiben. Den Einrichtungen wird Anschluss geboten für die Integration unterschiedlicher pädagogischer Ansätze. Die Weiterentwicklung der Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren, infolge geäußerter Bedarfe von Seiten der Fachkräfte, zeigt eine Offenheit für Inputs aus der pädagogischen Praxis.

### *Steuerungsstil*

Träger 3 ist geprägt von einem hierarchisch fest strukturierten Kontrollsystem. Charakteristisch zeigt sich ein in hohem Maß standardisierter, effektorientierter Steuerungsstil, der sich an einer top-down-Logik orientiert und Fachkräfte, Eltern und Kinder vornehmlich

als Ausführende in den Blick nimmt. Entsprechend der Bedeutung, die dem vom Träger entwickelten Konzept zukommt, werden sowohl die Struktur- als auch die Prozessqualität der Orientierungsqualität untergeordnet.

### *Implementierung und Umsetzung*

Die Steuerung durch den Träger bezeichnet die interviewte Geschäftsführerin als ein „Durchregieren“. Die Möglichkeit sich auch gegen den Willen von Einrichtungen durchzusetzen unterscheidet sich demnach grundlegend von den Möglichkeiten anderer Träger im Elementarbereich. Die Fachkräfte treten dabei auf der Ebene der konkreten pädagogischen Praxis als relevante Akteur\_innen in Erscheinung, primär verantwortlich für die Umsetzung, nicht für die Konzeption.

Aus der Darstellung erschließt sich ein direkter Umsetzungsmodus. Träger 3 tritt seinen Einrichtungen mit einer klaren Anspruchshaltung gegenüber und kontrolliert die Einhaltung von ihm gesetzter Standards. Qualitätssicherung und -entwicklung zeigt sich hier deutlich effektorientiert.

Ein selbstentwickeltes Zertifizierungsverfahren ermöglicht dem Träger Entwicklungsverläufe der Leistungen einzelner Einrichtungen nachzuzeichnen und zu vergleichen. Fachkräfte, Eltern und Kinder haben über die Teilnahme an regelmäßigen Befragungen eine Möglichkeit der Partizipation. Für die Qualitätskontrolle sind einrichtungsübergreifend agierende Expert\_innen angestellt. Die Fachkräfte absolvieren regelmäßig mehrtägige Fortbildungen. Auch die Mitarbeiter\_innenauswahl wird als Qualitätssicherungsverfahren verstanden.

### *Wirkungserwartungen*

Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmaßnahmen zielen auf die Etablierung einer pädagogischen Praxis, die sich vor allem an kindlicher Entwicklung und insofern der Bildungsfunktion der Einrichtungen orientiert.

## **7 Steuerung durch Qualität: Die Erzeugung des trägereigenen Erzieher\_innensubjekts**

Der vorliegende Artikel analysiert spezifische Formen der Handlungskoordination und der gemeinsamen Gestaltung einer sozialen Ordnung die, so zeigt sich in der Analyse, trägerbezogen ausgeformt ist. Besteht nämlich in den Interviews Einigkeit darüber, worauf sich Qualitätssicherung und -entwicklung beziehen – die Implementierung der Konzepte und der Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren und damit einhergehend die Weiterbildung der Fachkräfte – unterscheiden sich die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten der Leitungen und Fachkräfte erheblich zwischen den Trägern. Die Regelungen der Partizipationsmöglichkeiten und -formen, und damit auch die Art der Steuerungsprozesse, die Steuerungsstile, werden entscheidend von der Geschichte des jeweiligen Trägers mitbestimmt – andere organisationsstrukturelle Aspekte, wie z.B. die Rechtsform (etwa gewerblich, als e.V. oder gGmbH), haben für die Bearbeitung von Qualitätssteuerungsprozessen aus der Trägerperspektive keine systematische Relevanz, wie sich im Vergleich der Interviews zeigt. Insbesondere an Träger 2 lässt sich die Entwicklung hin zu einer

stärker einrichtungsübergreifenden pädagogischen Ausrichtung und damit eine Orientierung an bildungspolitischen Erwartungen nachzeichnen. Gleichwohl wird hier auch deutlich, wie schwierig dies vor dem Hintergrund einer traditionell individuellen und selbstverantworteten Kultur der Zusammenarbeit ist, in der Eltern nicht nur über ihre Kinder, sondern auch in organisatorischer Funktion in Leitung und Verwaltung eingebunden sind. Die Handlungsmöglichkeiten der Einrichtungen und der pädagogischen Fachberatung sind insofern auf diskursive und partizipative Qualitätsentwicklung hin orientiert, um im Prozess selbst erst die genauen Inhalte der formalen Dimensionen von Qualität zu bestimmen, mit dem Fokus auf die einzelne Einrichtung. Im Kontrast dazu beginnt Träger 3 bereits mit dem Wissen um die richtigen Inhalte, und ‚baut‘ die weiteren pädagogischen Dimensionen um dieses Wissen herum auf. Diese Form des ‚Durchregierens‘ versucht nichtintendierte Effekte zu minimieren; entsprechend lückenlos ist das System qualitätssichernder Maßnahmen angelegt. Die Herstellung einer gemeinsamen sozialen Ordnung beginnt bereits bei der Auswahl der Fachkräfte und setzt sich in den Weiterbildungen fort. Die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten für Eltern sind entsprechend stark standardisiert und werden z.B. über Elternbefragungen gesteuert.

Einen dritten Weg beschreitet Träger 1, der einen Wandel der Einstellungen und Haltungen der Fachkräfte nachvollzieht und auf veränderte Anforderungen an Kindertagesstätten reagiert. Die soziale Ordnungsstruktur verändert sich insofern hin zu einem stärkeren top-down-Steuerungsstil. Dennoch sind Handlungsmöglichkeiten und Räume für die Bedarfe der Fachkräfte vorgesehen, insbesondere auch um das Einverständnis für Qualitätssicherungsmaßnahmen zu erhalten.

Im Ergebnis zeigt sich in den Interviews mit den Geschäftsführungen die große Bedeutung, die Subjekten für die Qualitätsentwicklung und -sicherung zugesprochen wird. Steuerungsprozesse zielen vor allem auf Habitus, Selbstverständnis und Praxis der Fachkräfte. Das heißt, ein grundlegender Ansatzpunkt der Steuerungsprozesse ist ein jeweils trägerspezifisch unterschiedlich konkretisiertes ‚Erzieher\_innen-Subjekt‘. Interessant ist dabei, dass insbesondere die Träger mit einer hierarchischen Organisationsstruktur diese Arbeit mit der Bindung an trägereigene (professionelle) Identitäten verknüpfen. Anders formuliert: Die Politiken der Träger beziehen sich jeweils nicht nur auf eine (einheitliche) Präsentation nach außen, sondern sie schlagen sich ebenfalls in der Entwicklung der Haltung und der pädagogischen Praxis der Fachkräfte nieder. Die allgemeine Anforderung an die Träger, Qualitätssicherungsmaßnahmen zu implementieren, wird daher mit der Adressierung der Fachkräfte im Sinne einer trägerspezifischen Identifizierung notwendiger bzw. angemessener Haltungen und Kenntnisse bearbeitet. Überspitzt formuliert: Die Sicherung und Entwicklung von Qualität ist mehr als nur Ziel von Steuerung. Sie ist eben auch Mittel zum Zweck, im Sinne einer Steuerung durch Qualität.

Können die bisherigen Analysen insofern die Erzeugung eines trägereigenen Erzieher\_innensubjekts als Ziel und als Gegenstand von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen abbilden, stellt sich in einem nächsten Schritt die Frage, wie die hier analysierten angenommenen Wirkungszusammenhänge auf weiteren Ebenen aufgenommen und bearbeitet werden. Von Interesse ist insbesondere, wie Fachkräfte mit den an sie herangetragenen Herausforderungen umgehen, welche Identitäts- und Identifikationsangebote wahrgenommen und ‚mit Leben gefüllt‘ werden, wie und wo sie Möglichkeiten der eigenen Einflussnahme bzw. Partizipation sehen und wie sich dies in der alltäglichen Praxis – das heißt in der Auseinandersetzung mit Vorgesetzten, anderen Fachkräften, Eltern und Kindern – vollzieht.

## Literatur

- Altgeld, K./Stöbe-Blossey, S. (2008): Qualitätsentwicklung in der Kindertagesbetreuung – Verfahren und Perspektiven. In: *Apolte, T./Funcke, A.* (Hrsg.): Frühkindliche Bildung und Betreuung. Reformen aus ökonomischer, pädagogischer und psychologischer Perspektive. – Baden-Baden, S. 141-156.  
<https://doi.org/10.5771/9783845209364-141>
- Altrichter, H./Brüsemeyer, T./Wissinger, J. (Hrsg.) (2007): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. – Wiesbaden.
- Altrichter, H./Maag-Merki, K. (Hrsg.) (2016): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. – Wiesbaden.
- Böttcher, W. (2017): Steuerung? Welche Steuerung? In: *Bolder, A./Bremer, H./Epping, R.* (Hrsg.): Bildung für Arbeit unter neuer Steuerung. – Wiesbaden, S. 73-96.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-15412-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15412-7_4)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2018): Referentenentwurf des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Entwurf eines Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität in der Kindertagesbetreuung. Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/127140/.../gute-kita-gesetz-referentenentwurf-data.pdf>, Stand: 15.02.2019.
- Diskowski, D. (2008): Bildungspläne für Kindertagesstätten – ein neues und noch unbegriffenes Steuerungsinstrument. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 10, Sonderheft 11, S. 47-61.
- Ernst, T./Mader, M./Mierendorff, J. (2014): Gewerbliche Anbieter von Kindertagesbetreuung – eine Systematisierung der Trägerlandschaft. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 34, 4, S. 373-388.
- Förster, C./Taubert, S. (2008): Qualität frühkindlicher Bildung und Betreuung – welche Kriterien müssten aus frühpädagogischer Sicht erfüllt werden? In: *Apolte, T./Funcke, A.* (Hrsg.): Frühkindliche Bildung und Betreuung. Reformen aus ökonomischer, pädagogischer und psychologischer Perspektive. – Baden-Baden, S. 131-140.
- Grunwald, K./Roß, P.-S. (2018): Governance in der Sozialen Arbeit. Dilemmatamanagement als Ansatz des Managements hybrider Organisationen. In: *Kohlhoff, L./Grunwald, K.* (Hrsg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I. – Wiesbaden, S. 165-181.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-20319-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20319-1_10)
- Hogrebe, N. (2017): Wettbewerb im Bildungswesen als Steuerungselement. *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online*. – Weinheim/Basel, S. 1-19. Online verfügbar unter: [https://content-select.com/media/moz\\_viewer/596f1ea9-d2cc-4319-8864-30fcb0dd2d03/language:de; Stand: 04.07.2018](https://content-select.com/media/moz_viewer/596f1ea9-d2cc-4319-8864-30fcb0dd2d03/language:de; Stand: 04.07.2018)
- Jäger, M. (2009): Bildung in Kita und Grundschule – Ergebnisse einer Expertenbefragung im Rahmen des Verbundprojekts TransKiGs. – Ludwigsfelde. Online verfügbar unter: [https://www.pedocs.de/volltexte/2010/2792/pdf/KS2\\_Jaeger\\_Bildung\\_Kita\\_GS\\_Endredaktion\\_MJ\\_2009\\_12\\_03\\_Opt\\_D\\_A.pdf; Stand: 04.07.2018](https://www.pedocs.de/volltexte/2010/2792/pdf/KS2_Jaeger_Bildung_Kita_GS_Endredaktion_MJ_2009_12_03_Opt_D_A.pdf; Stand: 04.07.2018)
- Junne, B. (2016): Accountability. Qualitätsmanagement in Hamburger Kindertagesstätten. – Wiesbaden.
- Keller, R. (2011): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. – Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-92085-6>
- Kieser, A. (2012): Organisationen regeln – wer aber steuert Organisationen? In: *Duschek, S./Gaitanides, M./Matiaske, W./Ortmann, G.* (Hrsg.): Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure. – Wiesbaden, S. 227-252.
- Klinkhammer, N./Schäfer, B. (2017): Qualitätsentwicklung und -sicherung in der frühkindlichen Bildung und Betreuung: internationale Perspektiven. In: *Klinkhammer, N./Schäfer, B./Harring, D./Gwinner, A.* (Hrsg.): Qualitätsmonitoring in der frühkindlichen Bildung und Betreuung. Ansätze und Erfahrungen aus ausgewählten Ländern. – München, S. 11-32.
- Kuhlee, D. (2017): Steuerung, Neue Steuerung, Governance ...? Zu Leitbildern, Gestaltungsmustern und Funktionsmechanismen von Steuerungsansätzen in der beruflichen Bildung. In: *Bolder, A./Bremer, H./Epping, R.* (Hrsg.): Bildung für Arbeit unter neuer Steuerung. – Wiesbaden, S. 45-72.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-15412-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15412-7_3)
- Kussau, J./Brüsemeyer, T. (2007): Educational Governance: Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenenensystem der Schule. In: *Altrichter, H./Brüsemeyer, T./Wissinger, J.* (Hrsg.): Educational

- Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. – Wiesbaden, S. 15-54.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6_2)
- Menz, M. (i.E.): Kindertagesstätten. In: *Otto, H.-U./Coelen, T./Bollweg, P./Buchna, J.* (Hrsg.): *Handbuch Ganztagsbildung*. 2. Auflage. – Wiesbaden.
- Rückert, S. (2011): Herausforderung Kindergarten – Kindergartenträger und ihre Einrichtung. Trägeraufgaben und Trägerstrukturen im Wandel. – Berlin.
- Schreiber, N. (2009): Die Einführung der neuen Bildungspläne in Kindertageseinrichtungen – Ergebnisse von Begleitstudien in drei Bundesländern. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung*, 4, 3, S. 431-437.
- Staatsinstitut für Frühpädagogik (2004): Steuerung von Trägerqualität durch Evaluation. München. Online verfügbar unter:  
[https://www.ifp.bayern.de/projekte/qualitaet/tq\\_informationen.php](https://www.ifp.bayern.de/projekte/qualitaet/tq_informationen.php), Stand 15.02.2019.
- Strauss, A./Corbin, J. (1996): *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. – Weinheim.
- Thon, C./Menz, M./Mai, M./Abdessadok, L. (Hrsg.) (2018): *Kindheiten zwischen Familie und Kindertagesstätte. Differenzdiskurse und Positionierungen von Eltern und pädagogischen Fachkräften*. – Wiesbaden.
- Tietze, W. (2008): Qualitätssicherung im Elementarbereich. In: *Kieme, E./Tippelt, R.* (Hrsg.): *Qualitätssicherung im Bildungswesen*. – Weinheim, S. 16-35.