

Leseprobe aus Reese und Stüber, Ein Konzept für die partizipative  
Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung,  
ISBN 978-3-7799-6320-2 © 2021 Beltz Juventa  
in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6320-2](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6320-2)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	7
<b>1. Der Wertschätzende Qualitätsdialog als neuer Ansatz der Qualitätsentwicklung</b>	9
1.1 Die Kita als lernende Organisation	10
1.2 Der Anspruch des Wertschätzenden Qualitätsdialogs	16
1.2.1 Wertschätzung	16
1.2.2 Qualität	18
1.2.3 Dialog	19
<b>2 Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung</b>	22
2.1 Qualitätsstandards in der frühen Bildung	24
2.2 Rechtliche Grundlagen	28
2.3 Qualitätsverfahren in der frühen Bildung	32
2.4 Exkurs: Zur Entwicklung der Qualitätskonzepte TQM und DIN ISO 9000	34
2.4.1 Die TQM-Grundsätze für den Bildungsbereich	36
2.4.2 Der Deming-Zyklus: <i>Plan – Do – Check – Act</i>	40
2.5 Qualitätsmanagement schafft eine neue Qualitätskultur	41
<b>3 Was uns leitet – Bezugsrahmen und Theorie</b>	44
3.1 Das Menschenbild der humanistischen Psychologie	45
3.2 Die Themenzentrierte Interaktion (TZI)	47
3.3 Die wertschätzende Erkundung ( <i>Appreciative Inquiry</i> )	59
<b>4 Der Wertschätzende Qualitätsdialog und seine Verfahrensschritte</b>	70
4.1 Die vier Aspekte des Verfahrens: Haltung, Ich, Wir und Welt	73
4.2 Die vier Elemente des Verfahrens	84
4.2.1 Interne Bilanz	85
4.2.2 Peer-Review	95
4.2.3 Auswertungsworkshop	106
4.2.4 Umsetzung und Erfolgsrunden	112
4.3 Beteiligung der Eltern	116

<b>5. Szenarien zur Einführung und Anwendung des Wertschätzenden Qualitätsdialogs</b>	121
5.1 Qualitätsentwicklung in einem Netzwerk von mehreren Kitas	121
5.1.1 Das Netzwerk als professionelle Lerngemeinschaft (Peer-to-Peer)	122
5.1.2 In einem Netzwerk den Wertschätzenden Qualitätsdialog starten und etablieren	125
5.1.3 Qualitätssicherung durch externe „Verfahrenshüterinnen“ und „-hüter“	127
5.2 Qualitätsentwicklung in einer einzelnen Kita	128
5.2.1 Den Wertschätzenden Qualitätsdialog in einer einzelnen Kita starten und etablieren	128
5.2.2 Ideen für ein eigenes Netzwerk zum Wertschätzenden Qualitätsdialog	131
<b>Literatur</b>	134
<b>Danksagung</b>	137

# 1. Der Wertschätzende Qualitätsdialog als neuer Ansatz der Qualitätsentwicklung



Worum es in diesem Kapitel geht:

- *Weshalb benötigen wir einen neuen Ansatz für Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung?*
- *Was unterstützt das Lernen von Organisation und Personen?*
- *Welchen Anspruch hat der Wertschätzende Qualitätsdialog?*
- *Welche Effekte erleben wir im Bereich der Professionalisierung?*

Seit dem ausgeweiteten Rechtsanspruch auf einen Kitaplatz ist der Anspruch an die Qualität der Angebote gewachsen. Neben der Betreuung der Kinder während der Arbeitszeit ihrer Eltern kommt dem Bildungsauftrag mit passenden Angeboten für alle Kinder eine wachsende Bedeutung zu. Wie kann dies in der Fläche sichergestellt werden? Es geht heute um die erweiterten Bereiche Betreuung, Bildung und Förderung. Kitas sollen das gesellschaftliche Versprechen von Chancengerechtigkeit einlösen. Die Zergliederung in Angebote und Bildungseinheiten verliert aus dem Blick, worauf es in der frühkindlichen Bildung vor allem ankommt: Das ist die Beziehung, die Sicherheit bietet und dadurch Lernprozesse erst ermöglicht.

Durch den Fachkräftemangel sind die Teams ganz anders zusammengesetzt als früher. Multiprofessionelle Teams mit Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern sind gang und gäbe. Dabei kommen die verschiedenen Mitarbeitenden nicht mehr unbedingt aus der gleichen Denkschule. So ist umso wichtiger, das gemeinsam zu reflektieren, Gespräche zu führen und immer wieder gemeinsam auszuhandeln, was der Qualitätsanspruch der Kita ist und wie er gewährleistet werden kann.

Gleichzeitig verändert sich die Welt in einem noch nie da gewesenen Tempo. Wir bereiten Kinder auf eine Zukunft vor, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. Da wir die Herausforderungen der Zukunft heute noch nicht kennen, können wir auch keine Standards für gute pädagogische Qualität starr festschreiben. Das Aufstellen und Niederschreiben von Qualitätskriterien kommt der Entwicklung der Anforderungen an Kitas nicht mehr hinterher. Die Veränderungen geschehen so schnell, dass wir uns auf immer neue Bildungsansprüche der Gesellschaft einstellen müssen, die sie an die erste Bildungsinstitution hat, die Kinder besuchen. Das erreichen wir nicht, indem wir Ausbildungsstandards verändern, sondern nur durch agile transformationsfähige Organisationen, also lernfähige Organisationen, die Kitas

für die Zukunft sein müssen. Kitas müssen sich an eine sich verändernde Umwelt anpassen und entwickeln sich kontinuierlich weiter. Sie müssen sich immer wieder neu auf die Lebenswelt der Kinder und ihrer Familien einstellen und sie auf ein Leben in der Welt von morgen vorbereiten. In diesem Sinne werden auch Kitas zu lernenden Organisationen, in denen Anforderungen von außen aufgenommen und von den Fachkräften im Alltag so umgesetzt werden, dass die gemeinsamen Ziele besser erreicht werden können. In der lernenden Kita werden Herausforderungen als gemeinsame Aufgabe und Chance zum Lernen verstanden.

Diese drei Entwicklungen machen deutlich, wie wichtig es ist, dass Kitas lernende Organisationen sind und dass sie einen Ansatz für Qualitätsentwicklung benötigen, der den Kulturwandel hin zu einer lernenden Organisation unterstützt. Die Beschäftigung mit Qualität selbst wird somit zur Organisationsentwicklung. Wir brauchen ein Verfahren, das Evaluation nicht als Legitimation nach außen nutzt, sondern einsetzt für die eigene Qualitätsentwicklung. Dafür brauchen wir einen Ansatz, in dem sich Fachkräfte als wirkmächtig erleben. Etwas, das sie in ihrem anforderungsreichen Alltag nicht als zusätzliche Belastung empfinden, sondern als sinnhaft und schon im Prozess nützlich: Mit der ersten Frage beginnt bereits die Intervention!

## 1.1 Die Kita als lernende Organisation

Die oben beschriebenen Prozesse der beständigen Anpassung einer Organisation erfolgen meist ungeplant, kaum vorhersehbar und sind insofern auch nicht unmittelbar steuerbar. Durch Organisationsentwicklung (OE) wird versucht, diese Prozesse zielgerichtet zu strukturieren. French und Bell beschreiben Organisationsentwicklung als „eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur“ (French/Bell 1973, S. 15).

Organisationen werden von Individuen und Teams gestaltet. Ganz wesentlich ist deshalb die Zielrichtung der OE auf zwei Seiten: Einerseits ist sie nach außen auf die Umwelt gerichtet, von der die Organisation ihre Daseinsberechtigung und Legitimation erhält (System-Umwelt-Beziehung). Im Fall einer Kita wären hier Träger, Eltern und Gesellschaft zu nennen. Auf der anderen Seite ist die Zielsetzung der OE auf die „Binnenwelt“ der Organisation gerichtet und orientiert sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier interessiert die Verbesserung der Arbeitssituation der Beteiligten durch erweiterte Entwicklungsmöglichkeiten, durch Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie durch die Mitwirkung an Entschei-

dungsprozessen. Das wesentliche Ziel der OE ist, eine möglichst hohe Übereinstimmung individueller und organisationaler Ziele zu erreichen, sodass beide Seiten einen Nutzen daraus ziehen (vgl. Argyris 1975).

### *Das Menschenbild der Organisationsentwicklung*

Die Wurzel der OE liegt im Menschenbild und in den Annahmen der humanistischen Psychologie, wie sie in den 1960er-Jahren von Maslow, Rogers, Perls und Kolleginnen geprägt wurden. Das Menschenbild drückt sich auch aus in den folgenden Überlegungen zu der Beziehung zwischen Individuum, Gruppe und Organisation (vgl. French/Bell 1973, S. 65 ff.).

### *Annahmen über Personen als Individuen*

Die meisten Menschen haben das Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung. Sie streben danach, mehr von dem zu werden, was sie sein könnten. Außerdem haben die meisten Menschen das Bedürfnis nach mehr Verantwortung und ein echtes Interesse daran, einen größeren Beitrag zur Verwirklichung der Ziele einer Organisation zu leisten, als ihnen üblicherweise zugestanden wird.

### *Annahmen über Personen in Gruppen und Führung*

Die wichtigste Bezugsgruppe ist für die meisten Menschen neben der Familie ihre „Arbeitsgruppe“. Das Funktionieren der Arbeitsbeziehungen hat große Bedeutung für Arbeitszufriedenheit und Kompetenzerleben von Mitarbeitenden. Sie möchten akzeptiert werden und haben Interesse an kooperativen Interaktionsstrukturen. Eine weitere Annahme ist, dass der formale Leiter einer Gruppe nicht alle Führungsfunktionen zu jeder Zeit und in allen Situationen ausüben kann, sodass die anderen Mitglieder durch kooperatives Verhalten zur Effizienz der Arbeitsgruppe beitragen können und müssen.

### *Annahmen über Personen in Organisationen*

Da eine Organisation ein System ist, haben Änderungen in einem Teilsystem immer Auswirkungen auf andere Teilsysteme. Struktur und Prozesse der Organisation sollten auf die Bedürfnisse der einzelnen Personen und Arbeitsgruppen abgestimmt sein. Die OE greift das Bestreben des Einzelnen auf, sich selbst zu verwirklichen und einen Beitrag zur Verbesserung der Organisation zu leisten.

Die Art, wie dabei auftretende Interessenkonflikte akzeptiert und gelöst werden, ist ebenso entscheidend für den erfolgreichen Verlauf der Veränderungsprozesse wie das Ziel. Eine Dominanz der Berücksichtigung der Individualinteressen gegenüber den Organisationszielen wäre dem Interesse der

Wirksamkeit der Prozesse abträglich. Umgekehrt werden verordnete Veränderungen zur Optimierung der Prozesse von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht aufgenommen werden, wenn sie sich damit nicht identifizieren können oder diese gar ihren Interessen widersprechen. Argyris und Schön beschrieben bereits in den 1950er-Jahren als Ursache für ineffiziente, sich erschöpfende Organisationen die fehlende Kongruenz von individuellen Bedürfnissen und organisationalen Anforderungen (vgl. Argyris/Schön 1996).

Alle in Beratung und Praxis Tätigen der Gegenwart befassen sich deshalb sinnvollerweise immer auch mit Fragen der individuellen und der geteilten Haltungen. Der Wertschätzende Qualitätsdialog mit seinen Prozesselementen bietet für den zielgerichteten internen Qualitätsentwicklungsprozess genau diese Struktur und ermöglicht damit Partizipation, Austausch und Aushandlung auf Augenhöhe. Das Ziel ist die Initiierung von Lernprozessen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Verlaufen sie kongruent auf beiden Ebenen, kann von Organisationslernen gesprochen werden.

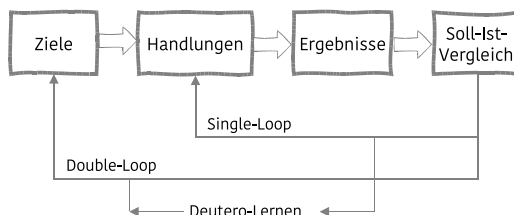
#### *Veränderungsprozesse als Lernprozesse verstehen*

Mit dem Lernebenen-Modell vom Single-Loop- und Double-Loop-Lernen werden zwei unterschiedliche Weg von Lernprozessen in Organisationen entwickelt (siehe Abbildung 1). Single-Loop-Lernen wird als Anpassungslernen beschrieben mit dem Ziel der internen Optimierung. Gemeint sind die kleinen Veränderungen und Maßnahmen im Rahmen bestehender Strategien, die kurzfristig zum Funktionieren des Systems beitragen, jedoch die Grundfesten unberührt lassen. Double-Loop-Lernen bezeichnet dagegen den Prozess der Umwelтанpassung durch Veränderungslernen. Es bedeutet das Hinterfragen und die Veränderung zentraler Wertvorstellungen, Haltungen und Handlungsmuster, also ein Umlernen für jedes Mitglied der Organisation. Erst auf dieser Ebene kann von Organisationslernen gesprochen werden. Dieser Prozess ist ebenso fruchtbar wie auch manchmal schmerzhaft, da es auch um das Aufgeben lieb gewonnener und Sicherheit gebender Gewohnheiten gehen kann. Double-Loop-Lernen kann als nachhaltiger Prozess höherer Ordnung beschrieben werden, der durch Single-Loop-Lernen vorbereitet und unterstützt wird. Häufig finden „Organisationsversteckspiele“ statt, wie Argyris (1996) es nennt, wenn Fehler vertuscht werden und kurzfristige Schadensbegrenzung dominiert. Aufgabe von Mitarbeitenden in der Organisationsentwicklung und von Führungskräften wäre es, diese aufzuzeigen und eine veränderte Fehlerkultur anzuregen.

Eine weitere Ebene ist das Deutero-Lernen, das sich der Metaebene des Lernens zuwendet und den Entwicklungsprozess einer Organisation unterstüt-

zen kann. Es handelt sich um die Ebene reflektierten Lernens. Das Wissen über Lernprozesse erhöht die Handlungskompetenz der aktiven Steuerung von Veränderungslernen, wodurch Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit erhöht werden. Im Idealfall ergänzen sich die drei beschriebenen Ebenen.

Abbildung 1: Lernebenen-Modell



(vgl. Argyris/Schön 1996)

### *Ziel der Organisationsentwicklung ist der Ausbau organisationaler Kompetenzen*

Das Ziel von Organisationslernen ist jedoch mehr als die Anhäufung von Wissen, es geht um die Weiterentwicklung der Kompetenzen. In einer Studie von Schreyögg und Kliesch (2003) wird ein Rahmenkonzept zum Kompetenzverständnis aufgezeigt. Hier werden als Kompetenzen „sämtliche individuellen Ressourcen verstanden, die genutzt werden, um unterschiedlichsten Anforderungen zu begegnen, um prozessuales oder deklaratives Wissen zu akquirieren und erfolgreich handeln zu können“ (Weinert 2001, zit. nach Schreyögg/Kliesch 2003, S. 8).

### *Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz*

„Wissen und Information ist die Grundlage aller sinnvollen ökonomischen Entscheidungen und Handlungen [...]“ (Wittmann 1972, S. 2261, zit. nach Schreyögg/Kliesch 2003). Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich unter dem Label „Wissensmanagement“ Fragen der Klassifizierung, Generierung, Weiterentwicklung, Speicherung und Bewertung der wichtigen Ressource Wissen zugewandt. Die Bemühungen erstrecken sich sowohl auf die individuelle als auch auf die kollektive Ebene.

Neben dem relativ engen Konzept von Wissen bildet Können den zweiten relevanten Bestandteil organisationaler Kompetenz. Verstanden wird darunter das Vermögen von Individuen und Organisationen, Probleme zu lösen.

Eine weitere wichtige Voraussetzung organisationaler Kompetenz ist die dritte Ressource, der Bestand und das Potenzial von individuellen oder kollektiven Beziehungen und Beziehungsnetzen. Beziehungen vereinfachen auf



der individuellen sowie organisationalen Ebene den Zugang zu (wertvollen) Informationen und können so zu Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Als weitere Voraussetzung organisationaler Kompetenz werden die affektiven Prozesse in einer Organisation aufgeführt. Affektive Prozesse bezeichnen in erster Linie Emotionen, zum Beispiel Gefühle wie Angst, Kummer, Enthusiasmus oder Hoffnung (vgl. Barbalet 1996 nach Schreyögg/Kliesch 2003). Im Zusammenhang mit organisationaler Kompetenz ist die Frage bedeutsam, wie effektiv eine Organisation mit Emotionen umgehen kann.



*Die Mitglieder bestimmen das Lernen der Organisation*

Organisationen entwickeln sich, wenn ihre Mitglieder sich entwickeln. Ausgehend von den Grundannahmen der humanistischen Psychologie kann vorausgesetzt werden, dass die meisten Menschen das Bedürfnis zur Entwicklung ihrer selbst haben und an der Gestaltung ihrer Lebens- und Arbeitsumwelt mitwirken möchten. Die Herausforderung besteht in der Koordination und Steuerung der Prozesse. Organisationsentwicklung berücksichtigt sowohl die Individualinteressen als auch das Wechselspiel zwischen personaler und organisationaler Entwicklung. Im Kern geht es dabei um den Erwerb von Wissen und den Ausbau organisationaler Kompetenzen.

Bei der Gestaltung von Entwicklungsprozessen ist deshalb gleichermaßen auf Strukturierung, Beteiligung aller Betroffenen und auf zielgerichtetes Vorgehen zu achten.



## 1.2 Der Anspruch des Wertschätzenden Qualitätsdialogs

Im folgenden Abschnitt werden die Leitlinien und Grundideen des Wertschätzenden Qualitätsdialogs beschrieben.

### 1.2.1 Wertschätzung

Wertschätzung bedeutet, die Stärken einer Organisation und ihrer Mitglieder zu sehen und anzuerkennen, was bereits vorhanden ist. Wertschätzung bedeutet nicht, das Negative auszublenden oder zu negieren, dass Probleme existieren. Vielmehr geht es darum, den Fokus auf die Dinge zu legen, die funktionieren, und auf die Dinge, die noch besser laufen könnten (vgl. Stavros/Torres 2018). Eine wertschätzende Herangehensweise führt dazu, dass wir unsere Aufmerksamkeit und unsere Handlungen darauf lenken, was wir verstärken und erreichen wollen.

Ziel ist es, einen positiven *Shift* (= Wandel) in der Betrachtung von Situationen zu erreichen, positive Bilder im Kopf der am Dialog Beteiligten entstehen zu lassen. Am Beispiel der Garderobensituation lässt sich das gut darstellen. Wenn ich diese vom Problem her beschreibe, klingt es so: „Unsere Garderobensituation ist eng, laut und wühhlig, die Kinder sind unruhig, den Eltern gelingt die Verabschiedung nicht gut, und uns fällt es schwer, den Überblick zu behalten.“ Bei jedem Kenner dieser Situation setzt diese Beschreibung unmittelbar ein sehr lebendiges Bild im Kopf frei. Ich kann mir durcheinanderpurzelnde Gummistiefel vorstellen, die Gesichter der gestressten Eltern, die die Hausschuhe nicht finden können und ins Schwitzen kommen, weil sie schon wieder zu spät zum Meeting bei der Arbeit kommen, wenn jetzt nicht bald der verflixte linke Hausschuh ... und ich höre förmlich das Stimmengewirr, das sich immer weiter steigert, weil jede und jeder versucht, sich Gehör zu verschaffen. Solche Bilder sind stark und so eindrücklich, dass sie schon beim Erzählen darüber ein Gefühl von Stress und Ohnmacht auslösen. Wenn ich die gleiche Situation jedoch aus einer wertschätzenden Perspektive betrachte, dann lenke ich den Fokus auf die Augenblicke, in der die Garderobensituation so verläuft, wie ich es mir wünsche. Zum Beispiel: „Einmal hatten wir eine angenehme Ankommenssituation in der Garderobe, das war überraschend, und es sah folgendermaßen aus ...“ Nun sehe ich einen entspannten Elternteil vor mir, der die wenigen Eins-zu-eins-Augenblicke mit dem eigenen Kind genießt, bevor der Trubel des Alltags beginnt, dazu eine Fachkraft, die die Suche nach dem Hausschuh als Sprachanlass mit dem Kind nutzt. Bei wertschätzender Erkundung wird immer deutlich, dass es auch sehr viel Gelingendes und die erfolgreiche Arbeit gibt.