

Vom Modellprojekt „Orte für Kinder“ zur „Qualitätsentwicklung“ – Die Erfindung und Entwicklung des Kronberger Kreises für Dialogische Qualitätsentwicklung

1. Die Ausgangssituation – Umbrüche und Herausforderungen

Das Interesse an Qualitätsentwicklung, wie es sich bereits in Feld der wirtschaftlichen Organisationen und der Verwaltungen Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelt hatte, wurde schließlich in den 1980er und 1990er Jahren auch im Bereich der Erziehung und Bildung und der Sozialen Arbeit – und nicht zuletzt im Feld der Kindertageserziehung - zu einem wichtigen Thema. Aufgrund tiefgreifender sozio-kultureller, politischer und ökonomischer Umbrüche hatten sich für die im Laufe des 20. Jahrhunderts umfangreich gewachsenen modernen Berufssysteme ganz neue Herausforderungen ergeben, was sich nach dem Zusammenbruch des sowjetischen Staatskommunismus und dem damit sich ergebenden Ende des Ost-West-Konflikts und in Deutschland mit der Ermöglichung der Wiedervereinigung noch einmal verschärfte. Mehrere Faktoren spielten dabei eine Rolle:

- (1) Im Zuge der immer weiter fortschreitenden gesellschaftlichen Systemdifferenzierung und Arbeitsteilung sowie der Zunahme gegenseitiger Abhängigkeit zwischen der familialen Lebenswelt und den Umweltsystemen ist der familiale Systembereich (bei innerer Aufgabenintensivierung und markanter System-schließung) immer deutlicher vom gesellschaftlichen Umfeld und vor allem vom Produktionssystem getrennt worden, selbst wenn inzwischen nicht zuletzt über die neuen digitalen Systeme vor allem eine Reihe von Dienstleistungstätigkeiten und medial Informationsprozessen in den familialen Raum wieder zurückgekehrt sind. Zugleich ist die gegenseitige Abhängigkeit der systemischen Felder voneinander gewachsen. Auf jeden Fall ist ein regelrechtes familiales Entwicklungsdilemma entstanden. Der rasanten Autonomisierung, Individualisierung und Pluralisierung des Familienlebens ist nämlich zugleich eine wachsende Vergesellschaftung primärer Lebenszusammenhänge einhergegangen - mit der Folge einer paradoxalen Entwicklungsdynamik zwischen dem Schutz der Privatsphäre und den wachsenden Ansprüchen und Eingriffen professioneller Umgebungssysteme, nicht zuletzt des Staates, in den Familienzusammenhang. Familie wurde auf diese Weise einerseits unabhängiger (privater) und andererseits abhängiger (öffentlicher).

Aus dieser Systemdifferenzierung ergibt sich die Frage: Wie können diese beiden Pole von den beteiligten Akteuren balanciert werden? Und es ergibt sich die Herausforderung: Man kann der sich ergebenden Notwendigkeit nicht mehr ausweichen, ständig gangbare Übergänge von der mikrosystemischen Privatsphäre in die weiteren Meso- und Makro-Systeme zu erfinden, bzw. eine günstige produktive Abstimmung zwischen Familie und Umweltsystemen zu erzielen sowie dazu beizutragen, dass Elternschaft und Kindererziehung mit den übrigen gesellschaftlichen Bereichen und insbesondere mit dem Sektor der professionellen Kindertageserziehung „zusammenpassend“ eingerichtet werden und dass es auf diese Weise nicht zu einem konfliktreichen Gegeneinander oder konkurrenzlerischen Kampf kommt.

- (2) Weiter spielte eine Rolle: Aufgrund großer sozio-kultureller, politisch-ökonomischer Transformationen und Wertesystemveränderungen im globalen Finanzmarktkapitalismus ist es - trotz national und international wachsender Wertschöpfungen - im Zuge des Um- und Abbaus wohlfahrtsstaatlicher Hilfesysteme und der Praxis der weltweit agierenden finanzkapitalistischen Eigentümerregime (vgl. insbesondere: Piketty, T. 2014 u. 2020; Piketty, T. 2020; Piketty, T. 2021; Slobodian, Q. 2023; Wolf, M. 2023; de Weck, 2021; Thomä 2020) zu wachsender Ungleichheit und Armut und zu zunehmenden Tendenzen der sozialen Entbettung benachteiligter Bevölkerungsschichten gekommen, sodass der Problemdruck in der familialen Lebenswelt wie in den auf sie bezogenen Berufssystemen aufgrund des „Anwachsens der Unsicherheit“ (vgl. Castel, R. 2011) gewachsen ist. Problemverschärfend spielen dabei auch die weltweit wachsenden Flüchtlings- und Migrationsströme eine Rolle, womit neue Anforderungen für eine kompetente und solidarische Berufspraxis entstanden sind.
- (3) Schließlich hatten sich auch in organisatorischer Entwicklungsperspektive Widersprüche ergeben, die die Ausgangssituation der von uns in Gang gesetzte Initiative zur dialogischen Qualitätsentwicklung mitbestimmte. Mit der wachsenden Zahl hoch komplexer arbeitsteiliger Professionssysteme, die um Klienten und Anerkennung konkurrierten, hatte sich nämlich nicht allein eine Anspruchserhöhung an ihre Leistungen ergeben, sondern es war auch immer wieder (sowohl auf Seiten der Nutzer und Klientinnen als auch auf Seiten der Fachpraxis und der organisationswissenschaftlich forschenden Akteure) zu wachsenden Enttäuschungen gegenüber den Leistungen der vorhandenen Berufssysteme gekommen, was in der sich entwickelnden Qualitätsdebatte bereits in den 1990er Jahren eine Rolle spielte (vgl. auch unseren Rückblick auf die Ausgangssituation der Qualitätsdebatte auf der wichtigen Tagung des Landesverbandes Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder, am 12./13. Januar 1999 in Bremen: Wolff, R. 1999, S. 191- 200; Kebbe, A. 1999; S. 201-212).

Wolfgang Tietze, einer der wenigen Erziehungswissenschaftler in Deutschland, die sich empirisch und konzeptuell dem Thema der pädagogischen Qualität in den Kindertageseinrichtungen konkret zuwandten, markierte in seiner in den 1990er Jahren durchgeführten Untersuchung „*Wie gut sind unsere Kindergärten?*“ präzise, welche Rolle die Frage nach der Qualität im Gefolge der Wiedervereinigung spielte und betonte:

„Mit der Wiedervereinigung wurden in Deutschland zwei Früherziehungssysteme zusammengeführt, die nicht nur im Hinblick auf die quantitative Versorgung – legt man empirische Vergleichsmaßstäbe zugrunde – auf entgegengesetzten Polen der Skala angesiedelt sind (Tietze & Paterak, 1993), sondern die sich in ihrer gesellschaftlichen und pädagogischen Ausrichtung stark unterscheiden. Die Funktionsbestimmung der ostdeutschen Kindergärten als fester Bestandteil in einem einheitlichen sozialistischen Bildungswesen mit dem Ziel der ‚allseits gebildeten sozialistischen Persönlichkeit‘ (Boeckmann, 1993) war mit der Wiedervereinigung nicht länger gegeben (Engelhard & Michel, 1993). Organisatorisch wurden die Einrichtungen aus einem staatlich verankerten und regulierten Bildungssystem herausgelöst und in eine für das westdeutsche System charakteristische, möglichst plurale Trägerstruktur überführt. In curricularer Hinsicht wurden die alten Richtlinien und Bildungspläne (Boeckmann, 1993; Engelhard & Michel, 1993) außer Kraft gesetzt und durch neue, mit weiten Spielräumen versehene Rahmenbestimmungen ersetzt, die der konkretisierenden Interpretation und spezifizierenden Füllung vor Ort bedürfen. In didaktisch-methodischer Hinsicht wurden neue Interaktionsformen gefordert ... Ausbildungsgänge, die bisher auf den Erzieherinnen-beruf vorbereiteten, wurden nicht länger als vollwertig anerkannt und durch westdeutsche Modelle ersetzt. Nahezu alles, was bis dahin als wichtige Orientierung für eine qualitativ gute Kindergartenerziehung gegolten hatte, verlor damit seine orientierende und qualitätssichernde Funktion. Als Folge ist ein ausgeprägtes Orientierungsvakuum bis auf den heutigen Tag zu verzeichnen. Mit staatlich verordneten

flächendeckenden Nachqualifizierungsprogrammen für das pädagogische Personal (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994a ...) und mit großangelegten Modellprojekten (Heller & Lipp-Peetz, 1996) soll nun die pädagogische Qualität hergestellt werden, die aus westlicher Sicht für erforderlich gehalten wird.“ (Tietze, W., 1998, S.,17f.)

Hier wird der gesellschaftliche Kontext deutlich, der die Ausgangssituation kennzeichnete, in der es auch zu dem vom Dt. Jugendinstitut geleiteten bundesweiten Modellversuch „Orte für Kinder – Auf der Suche nach neuen Wegen in der Kinderbetreuung“ (1.1.1991 – 31.12.1994) mit 14 Modellstandorten und fünf länderspezifischen Multiplikatorenkreisen (sog. Projektringen) gekommen war.

Dieser Modellversuch, dessen Ansatz und Ergebnisse 1994 veröffentlicht wurden, hatte sich diesen Auftrag vorgenommen, wie im Ergebnisbericht zusammengefasst wurde (Dt. Jugendinstitut, 1994, S. 16 f.):

„Anregungen dafür zu geben, die Rolle von Betreuungsinstitutionen für Kinder neu zu bestimmen, so daß sie den Wandlungsprozessen in der Gesellschaft angepaßt wird. Die Auswirkungen der modernen Lebensformen auf die Erziehung von Kindern verlangen nach breiteren und vielfältigeren Angeboten in der öffentlichen Unterstützung von Familien bei der Betreuung, Bildung und Erziehung ihrer Kinder. Der Projekttitle provoziert auch die Frage nach den (noch) vorhandenen *Orten für Kinder* in Familie, Nachbarschaft und Wohnumfeld und nach der Gestaltung dieser Räume. Dies erweiterte den Projektauftrag über die Veränderungsprozesse in Kindertageseinrichtungen hinaus und öffnete den Blick auf den regionalen Kontext und die vorhandene Infrastruktur für Kinder. Auch werden in der Entwicklung von Kooperationsformen zwischen dem institutionellen und dem Selbsthilfebereich neue Chancen gesehen.

Das Projekt suchte in Kooperation mit Erzieherinnen, Eltern, Fachberaterinnen, Trägern und Kommunalverwaltungen nach örtlich passenden Konzepten für die Betreuung und Förderung von Kindern sowie nach aktiven Gestaltungsmöglichkeiten für Kinder in ihrem Umfeld. Dabei ging es um eine Angebotserweiterung in vorhandenen Einrichtungen für Kinder, um den Aufbau von Betreuungsformen in Einrichtungen der Familienselbsthilfe als auch um die Herstellung einer neuen Öffentlichkeit für Kinder.“

Es wurden für die Durchführung des Modellprojekts in Zusammenarbeit mit zehn Bundesländern 14 Modellstandorte ausgewählt, die bereit waren, ihr vorhandenes Angebot in Bezug auf die Interessen und Wünsche von Kindern zu überprüfen und neue Angebote zu entwickeln und zu erproben (vgl. a.a.O., S.17 und den zusammenfassenden Bericht: Ledig/Schneider/Zehnbauer, 1996).

Im Hessischen Projektring des Modellprojekts „Orte für Kinder“ wurde nun nach dem Projektende von den Projektbeteiligten überlegt, wie man ein Angebot der berufsfeld-bezogenen Weiterbildung bzw. ein Stück Supervision und einen kreativen „Think Tank“ gestalten könnte, um „etwas in Gang zu setzen, was sich erst hier und da in sozialen und pädagogischen Diensten abzeichnet: Qualitätsmanagement.“ (s. das Programm der Fortbildung für ModeratorInnen und FachberaterInnen im Hess. Projektring „Orte für Kinder“). Die dann mit Unterstützung des Fachbereichs Kindertagesbetreuung des hessischen Ministeriums für Jugend, Familie und Gesundheit in Kronberg im Taunus im April, September, Oktober und November 1995 durchgeführten zwei- bzw. dreitägigen Seminare mit dem Titel „Sozialmanagement und Organisationsentwicklung“, an dem etwas mehr als 20 Fachberaterinnen und -berater teilnahmen, bestand aus vier Modulen:

- Unterstützende Reflexivität: Gruppensupervision der Fachberater zur Klärung ihrer Aufgaben und Rolle

- Chancen und Widersprüche im Projektfeld: Moderne Dilemmata von Kinderbetreuungseinrichtungen – oder worum geht es in öffentlicher oder freigemeinnütziger Kindererziehung überhaupt?
- Organisationsentwicklung und Sozialmanagement im Projektverbund: Gemeinsam sind wir stärker – Möglichkeiten und Methoden der Vernetzung
- Zukunftswerkstatt zur Weiterentwicklung gesellschaftlicher Kleinkinderziehung: inhaltliche und methodische Aspekt des Qualitätsmanagements. (Siehe dazu auch die von Mathias Urban erarbeitete und vom Hess. Ministerium f. Umwelt, Energie, Jugend, Familie u. Gesundheit herausgegebene Bündelung: Fachberatung in Kindertagesstätten. Arbeitsmaterialien aus einer Fortbildungsreihe im Rahmen des Hessischen Projektrings „Orte für Kinder“, Wiesbaden, Juli 1996).

Für die Leitung des Seminars hatte Herbert Vogt – einer der Fachberater im Hessischen Projektring – Reinhart Wolff als Erziehungswissenschaftler und Soziologe gewonnen, hatte er doch in Berlin nach seiner Zeit als Rektor seiner Hochschule (der Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin) 1994 damit begonnen, sich verstärkt in der Organisationsberatung und Qualitätsentwicklung zu engagieren.

Gefragt, wie es eigentlich zu dieser Zusammenarbeit gekommen war, fasste Herbert Vogt in einer Mail (vom 1. Juli 2024) seine Erinnerungen folgendermaßen zusammen:

„Es war tatsächlich so, dass es einen doppelten Beweggrund gab, dich (Reinhart Wolff) anzusprechen. Du hattest einerseits ... im Jugendamt des Landkreises Offenbach gearbeitet und dort Eindruck u.a. auf Helene Messer gemacht, die als Fachberaterin für Kitas Mitglied im äußeren Kreis – dem hessischen Projektring - des DJI-Projekts Orte für Kinder war. Zum anderen hattest du – wohl in 1994 – einen Workshop für das Jugendamt in Hanau durchgeführt (in der Familienberatungsstelle der Stadt neben der nagelneuen Alice-Salomon-Kita), der mich als Fachberater und Mitglied im hessischen Projektring beeindruckt hatte. Dich wegen einer Anfrage zwecks Fortbildung im hessischen Projektring anzurufen, war also Helenes und meine Initiative und resultierte aus dem Wunsch der Fachberatergruppe, die Ergebnisse von Orte für Kinder über die Projektzeit hinaus in die Breite zu tragen und zu verstetigen. Die Gruppe der Fachberater/innen wurde übrigens von Rita Haberkorn, Leena Brand, Mathias Urban und mir koordiniert und moderiert ...

Der Kronberger Kreis ging ziemlich unmittelbar aus der Fortbildung hervor, er hieß damals zunächst noch „Kronberger Qualitätszirkel“ und hat ab Anfang 1996 rasant an Fahrt aufgenommen. Ich staune im Rückblick erneut, wie produktiv wir da waren. Von der Notwendigkeit des dialogischen Ansatzes waren wir überzeugt, weil es bereits einige konkurrierende QE-Ansätze im Feld gab (u.a. Tietze, EFQM, DIN ISO...), denen wir etwas entgegensetzen wollten.

Ich selbst [Herbert Vogt] habe übrigens ebenfalls Anfang 1996 meine Tätigkeit in der TPS-Redaktion aufgenommen. Unser Buch [Qualität im Dialog entwickeln] war mein erstes, das ich im Verlag unterbringen konnte, und es wurde, wie du weißt, gleich ein Best- und Longseller.“

2. Der „Kronberger Qualitätszirkel“ und die Erarbeitung von „Qualität im Dialog entwickeln“

Der lebendige Austausch in den Kronberger Seminaren, die ohne das Engagement von Ute Schlösser, der damals zuständigen Referentin für Kindertageseinrichtungen im hessischen Ministerium für Umwelt, Energie, Jugend, Familie und Gesellschaft, gar nicht möglich gewesen wären, motivierte jedenfalls ein gutes Dutzend der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, einen „Qualitätszirkel“ zu gründen, um das abends in Kronberg in langen Gesprächsrunden erfundene neue Konzept einer dialogischen Qualitätsentwicklung auszuarbeiten.

So kam es nach dem Ende der Kronberger Seminare im Laufe der nächsten beiden Jahre 1996 und 1997 aus spontanem Entschluss – und ohne dafür bezahlt zu werden – in Wiesbaden, Frankfurt, Lampertheim und Offenbach zu intensiven Arbeitstreffen von einer Gruppe von Autorinnen und Autoren, die an der Erarbeitung eines solchen neuen Ansatzes der dialogischen Qualitätsentwicklung interessiert waren. Hilfreich war dabei allerdings auch, dass es diesem „Qualitätszirkel“ gelungen war, 5.000,00 DM von der *Lindenstiftung für vorschulische Erziehung* zur Finanzierung der Sach- und Reisekosten der 12-köpfigen Autorengruppe¹ zu erhalten. Wichtig war auch, dass die Leiterin des Internationalen Sozialdienstes, Ingrid Bär, der Autorengruppe ermöglichte, vor allem in der Schlussphase der Erarbeitung des neuen Qualitätsentwicklungskonzepts in den Arbeitsräumen des Internationalen Sozialdienstes (ISD) am Stockborn in Frankfurt zu tagen.

1998 konnten wir in der für die Kita-Reform wichtigen und von der Ev. Bundesarbeitsgemeinschaft für Sozialpädagogik im Kindesalter (EBASKA) herausgegebenen Reihe *TPS PROFIL* unser Arbeitsergebnis unter dem Titel „Qualität im Dialog entwickeln – Wie Kindertageseinrichtungen besser werden“ (Seelze/Velber: Kallmeyer'sche Verlagsbuchhandlung) veröffentlichen. (S. auch die erste konkrete Vorstellung des Kronberger Qualitätsentwicklungskonzepts von Herbert Vogt (Vogt 2000, S. 81 - 86) in dem wichtigen Überblicksbeitrag des Dt. Vereins „Qualität u. Evaluation“.)

Im Vorwort von „Qualität im Dialog entwickeln“ stellten Jürgen Zimmer (Hochschullehrer an der Freien Universität Berlin und Begründer des Situationsansatzes) und Rita Haberkorn (Fachberaterin im Modellprojekt „Orte für Kinder“ und Mitbegründerin des „Qualitätszirkels“) heraus:

„Das vom Kronberger Kreis entwickelte Konzept will dazu beitragen, Qualität zu entwickeln. Das kann nur erfolgen, wenn Qualitäten als solche definiert, gewollt, überprüft und gesichert werden. Die Gruppe versteht die formulierten Qualitätsstandards, die auf Konsensbildung setzen, als Anregung und Wegweiser, die eigene Arbeit zu überprüfen und mit den Beteiligten weiterzuentwickeln. Mit dem Material werden Fenster geöffnet, dabei können der Blick in die Ferne und die Sicht auf die nächste Nähe deutlicher werden.“ (Qualität im Dialog entwickeln, S. 10 f.)

Die Autoren betonten in der Einleitung:

„Wir alle sind mehr oder weniger an der Reformbewegung der 60er und 70er Jahre beteiligt gewesen, die die wesentlichen Impulse für die ‚neue Kindertageserziehung‘ in der Bundesrepublik gegeben hat. Und wir sind weiter an produktiven Veränderungen in der Kindertageserziehung interessiert.“

Einige von uns haben über Jahre Modellversuche zur Kindergartenreform entwickelt und begleitet, andere haben sich als Fachberaterinnen und Fachberater sowie leitende pädagogische Fachkräfte für die konkrete Veränderung des pädagogischen Alltags eingesetzt oder haben in der Ausbildung von Erzieherinnen und Sozialpädagogen und in der erziehungswissenschaftlichen Forschung nach neuen Wegen gesucht. Wir trafen 1995 am Ende des Modellprojekts „Orte für Kinder“ in Hessen zusammen und überlegten: Wie kann man die Erfahrungen aus den Reformprojekten in der Kindertageserziehung weitergeben? Wie kann man Reformen attraktiv machen und vorantreiben? Wie kann man fachliche Innovationen anzetteln und die Professionalität im pädagogischen Berufsfeld reflektieren – trotz einer weit verbreiteten Resignation? Wie kann man beste Fachpraxis entwickeln? Und: Wie kann man das lernen?“

Und dann wurde als wesentlich herausgestellt:

¹ Der Gruppe der Autorinnen und Autoren gehörten an: Leena Brand, Rita Haberkorn, Karin Hahn, Anne Kebbe, Kirstin Meixner, Helene Messer, Gabriele Paries, Elke Siegel-Engelmann, Mathias Urban, Herbert Vogt, Irmgard Wagner und Reinhart Wolff.

„Unser Ansatzpunkt war also durchaus ein anderer, als uns die neuen ‚Qualitätsspezialisten‘ vor allem aus betriebswirtschaftlicher Sicht nahelegen, nämlich Qualität nurmehr von außen festzustellen, zu messen und zu bewerten. Wir propagieren also nicht, Messlatten einfach höher zu legen (obwohl wir in der pädagogischen Praxis sicher guten Grund haben, besser zu werden). Wir wollen auch nicht behaupten, dass es mit dem Verteilen von Noten oder Qualitätssiegeln getan ist. Mit unserem Engagement für Qualitätsentwicklung wollen wir die Konkurrenz unter den Kindertageseinrichtungen, die sowieso niemand außer Kraft setzen kann, nicht noch weiter anheizen. Auch ist es nicht unser Anliegen, Qualitätsstandards allein durch Fremd-Evaluation (durch Untersuchung und Bewertung von außen) sichern zu wollen.

Wir sind vielmehr an Qualitäts-*Entwicklungen* interessiert. Wir fragen:

- Wie kann man lernend Veränderungen unterstützen?
- Wie können wir an die Veränderungsdynamik anschließen, die sich schon mit der permanenten Entwicklung der Kinder unaufhaltsam von Tag zu Tag ergibt?“ (*Qualität im Dialog entwickeln*, S. 14)

Wir betonten, dass wir Qualitätsentwicklung (QE) nicht als einen Prozess der bloßen Erfassung von (angeblich feststehenden) Qualitätsstandards oder Kennziffern verstehen, die von externen Experten erfasst und bewertet werden und die dann in Handbüchern zusammengefasst und in dieser Form dann der betroffenen Einrichtung oder deren Leitung und Fachkräfte vorgehalten und verordnet werden.

Als zentral stellten wir heraus: Dialogische Qualitätsentwicklung (QE) ist ein kooperativer mehrseitiger Prozess der Untersuchung und Weiterentwicklung der Praxis der Akteure vor Ort im Bündnis und Dialog mit zugewandten und erfahrenen Qualitätsentwicklerinnen und Qualitätsentwicklern.

Damit wandten wir uns gegen die sich immer deutlicher zeigenden Entwicklungen in der Fachpraxis, die wir dann auch auf der für die Qualitätsdebatte wichtigen Tagung des Bremischen Landesverbandes Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder am 12. und 13. Januar 1999 zur Sprache brachten:

„Die aktuelle Qualitätsdebatte in den modernen Dienstleistungssystemen läßt sich kritisch nur mit Bezug auf den hier angedeuteten gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsprozeß führen. Und manchmal hat man den Eindruck, als versuchten die neuen Qualitätsmanager, die vielfältigen Differenzierungen der Systeme, mit ihren Ambivalenzen und Widersprüchen, nach dem Muster einer durchgängigen Ökonomisierung und Rationalisierung in den Griff zu kriegen, sind die früheren Anpassungs- und Ordnungspädagogen nun als pädagogische Qualitätsmanager ins Lager der modernen Menscheningenieure übergewechselt. „Wir machen Innovation schneller“, wie es im Programm zu dieser Tagung bezeichnenderweise hieß. Der Refrain dazu heißt: „besser und billiger“, „Standardisierung und Vereinheitlichung“, „Außenbeobachtung und Bewertung“, „Verschärfung von Kontrolle und Druck“.

Wir dürfen aber nicht zulassen, daß die (materiellen, institutionellen, wissenschaftlichen und professionellen) Mittel die Menschen und ihre Möglichkeiten (verdinglichend) bestimmen, so als könne man moderne Erziehungssysteme wie computerisierte Fertigungsstraßen anlegen und betreiben. Demgegenüber müssen wir festhalten: Kindertageseinrichtungen und die hier Beteiligten (die Eltern und die Kinder, die Fachkräfte und die Träger) sind keine „Trivialmaschinen“.

Dialogische Qualitätsentwicklung setzt demgegenüber ganz anders an: mit einer anderen Philosophie, mit einer anderen politischen und wissenschaftlichen Grundorientierung, mit einem anderen Praxisverständnis und einem methodischen Konzept, um den vielgestaltigen Situationen und Ansprüchen der beteiligten Eltern und Kinder, aber auch der beteiligten Professionellen gerecht zu werden und um auf Entwicklungen und Interessen in Gesellschaft und Politik kritisch antworten zu können.

Wer Dialoge führen will, muß sich zuwenden, muß sich einbringen, setzt auf Partizipation, auf Verständigung, auf den Prozeß des gemeinsamen Erforschens und Neuerfindens unserer Praxis. Dialogische Qualitätsentwicklung realisiert Erziehungspartnerschaft, ermöglicht Gegenseitigkeit im Beziehungsgeflecht.“ (Wolff, R., 1999, S.194 f.)

Als wesentlich stellte die Autorengruppe von „*Qualität im Dialog entwickeln*“ daher auch die Frage heraus, wie man den eigentümlichen Charakter erzieherischer Praxis verstehen kann:

„Wir fragen: Was ist der eigentümliche Charakter erzieherischer Praxis? Was müsste eine Theorie über die Besonderheit sozialpädagogischer Tätigkeit herausstellen?

Wir antworten: Wenn sie ein personales Geschehen, ein Handeln im Beziehungsfeld ist, muss man sich ganz grundsätzlich klarmachen, dass Menschen keine Maschinen sind. Sie kann man nicht einfach wie einen technischen Apparat „einstellen“ oder nach Plan „bearbeiten“. Pädagogische Fachkräfte sind insofern keine Erziehungstechniker oder -ingenieure (obwohl auch moderne Techniker und Ingenieure sich nun auch eher als kreative Erfinder und flexible Bastler verstehen). Erzieherinnen und Erzieher wirken in einem kommunikativen Feld, in dem sie spontan handeln sprechen und empfinden. Es ist dies ein komplexes Beziehungsgeschehen einer Gruppe, die sich selbst strukturiert, die Verhaltensmuster und Regeln ausbildet und sich gleichzeitig mit eigentümlicher Dynamik verändert. Im pädagogischen Feld beobachten und bewerten, beeinflussen und verändern sich alle Beteiligten gegenseitig. Was geschieht, ist wortwörtlich „einzigartig“, ist gebunden an die jeweilige Situation, die beteiligten Personen und die jeweils gegebenen Verhältnisse, an ihre besonderen Voraussetzungen ebenso wie an spontan sich ergebende neue Ereignisse. Dabei weist diese Praxis eine besondere, nämlich unumkehrbare, Zeitstruktur auf. Es gibt in humaner Praxis keine Wiederholungen. Das macht jeden Versuch einer Beeinflussung und Veränderung zu einem einzigartigen Vorgang, der zugleich widersprüchlich, komplex, unsicher, ja geradezu „chaotisch“ sein kann und der stets von Wert- und Interessenkonflikten gekennzeichnet ist.

Erzieherische Praxis ist von dieser Komplexität grundsätzlich bestimmt. Sie ist nie einseitig, sondern hat immer ein Gegenüber, ist dialogisch. Humane Praxis macht man nicht allein. Empfänger pädagogischer Leistungen und Hilfen leisten immer auch selbst etwas, arbeiten selbst, sind Empfänger und Geber zugleich. Pädagogische Praxis ist daher notwendigerweise eine Ko-Operation.“ (*Qualität im Dialog entwickeln*, S. 17 f.)

Dieser theoretische Praxisansatz mit der Betonung grundsätzlicher systemischer Komplexität wird dann – was in der Qualitätsdebatte eher selten geschieht - mit einem Blick auf politische Perspektiven erweitert, indem unterstrichen wird:

„Erzieherische Praxis ist grundsätzlich komplex. Sie ist vielschichtig, von unterschiedlichen Kräften und Faktoren bestimmt. Ihre Ziele sind in einer demokratischen Gesellschaft nicht weniger komplex: Sie zielt auf Autonomie und Gemeinschaftsfähigkeit ebenso wie auf Individualisierung und Gemeinsamkeit, auf Bedürfnisbefriedigung und Kompetenzerweiterung, auf die Förderung der Freiheit und der Bürgerrechte wie des Gemeinnsinns und der solidarischen Verpflichtung, auf Engagement für den gerechten Ausgleich und den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft, nicht zuletzt auf die Bewältigung destruktiver Aggression und die Überwindung gegenseitiger Neigung zur Ausgrenzung und Vernichtung.“ (a.a.O., S.18)

Mit Blick auf die mehrseitigen theoretischen Perspektiven des amerikanischen Sozialisationsforschers Urie Bronfenbrenner (vgl. Bronfenbrenner, U. 1989) hatten wir verstanden, dass die Kindertageserziehung als komplexes Praxisgeschehen komplexe, mehrdimensionale Qualitätsdimensionen verlangt (qualitative und quantitative Einschätzungen ebenso wie Evaluationsperspektiven von innen und außen, von oben und unten bzw. in struktureller oder prozessualer Hinsicht), die wir in einer ganzen Reihe von Schaubildern veranschaulichten. (vgl. *Qualität im Dialog entwickeln*, S. 20)

Auf drei Ebenen stellten wir die uns wichtigen Qualitätsdimensionen heraus:

- (1) **Die Ebene des Bedarfs und der Nachfrage** – mit der zentralen Frage: Welche pädagogischen Dienstleistungen brauchen wir für unsere Kinder?
- (2) **Die Ebene der Angebote, Ziele, Mittel und Möglichkeiten der Einrichtungen** - mit der zentralen Frage: Was wollen und müssen die Träger der Kindertageseinrichtungen anbieten, nicht zuletzt, soweit sie gesetzlich dazu verpflichtet sind? Welche Zielvorgaben werden gemacht?
- (3) **Die Ebene der beruflichen Praxis** – mit der zentralen Frage: Welche fachlichen Aufgaben und Ziele stellen sich die Fachkräfte? Unter welchen Voraussetzungen und mit welchen fachlichen Mitteln und Methoden gestalten sie sie? (vgl. Qualität im Dialog entwickeln, S. 22)

Von entscheidender Bedeutung für ein differenziertes Verstehen von Qualitätsentwicklung im Bereich von Kindertageseinrichtungen ist aber, wie wir im Hauptteil von *Qualität im Dialog entwickeln*, die Erarbeitung einer mehrseitigen Konstruktion von Qualitätsbestimmungen (von Dimensionen und Indikatoren von Qualität).

Im ersten Schritt geht es um **fünf konzeptuelle qualitative Grundorientierungen (GO)**, die übergreifend für alle Qualitätsdimensionen von Bedeutung sind. Sie markieren die wesentlichen Eckpunkte entwickelter Qualität, von Programm und Praxis einer Kindertageseinrichtung: GO 1 Freundlichkeit als persönliche Grundhaltung / GO 2 Partizipation/Partnerschaftlichkeit als strategisches Ziel / GO 3 Integration / GO 4 Kontextorientierung / GO 5 Bedarfsorientierung (vgl. Qualität im Dialog entwickeln, S. 27-28).

Und dann werden ausführlich sieben Qualitätsebenen oder Qualitätsbereiche konkretisiert, von denen ein gutes Leistungsangebot abhängt:



(vgl. *Qualität im Dialog entwickeln*, S. 29 – 94)

Daran anschließend werden eine Reihe von Vorschlägen gemacht, wie man das Kronberger Konzept zur Qualitätsentwicklung nutzen kann, nicht zuletzt einen kleinen methodischen Rahmen zur Fachkräfte-Selbst-Befragung im Bereich der Kindertageserziehung, um in einem Team oder einer Arbeitsgruppe mit der Diskussion von Fragen der Qualitätsentwicklung zu beginnen.

Das Gesamtergebnis des Kronberger Qualitätszirkels konnte 1997 als handlicher Band fertiggestellt werden und wurde dann 1998 in erster Auflage und bereits 2001 in dritter Auflage in der wichtigen Reihe *TPS PROFIL* veröffentlicht – was wir im Wesentlichen Herbert Vogt verdanken, der inzwischen Redakteur der Zeitschrift *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik (TPS)* der Ev. Bundesarbeitsgemeinschaft für Sozialpädagogik im Kindesalter geworden war und der für die fachliche Weiterentwicklung der Kindertageserziehung bereits wichtige Impulse gegeben hatte (vgl. insbesondere das Schwerpunktheft von *TPS* „Qualität in der Kindertagesbetreuung“ 2/97).

3. Die Institutionalisierung der Qualitätsinitiative mit der Gründung des Vereins

Schnell wurde „*Qualität im Dialog entwickeln*“ in der Qualitätsdebatte aufgegriffen und die Autoren wurden von interessierten Fachkolleginnen und -kollegen angefragt, ob sie helfen könnten, Qualitätsentwicklungsprojekte in der Praxis in Gang zu setzen. Und immer wieder kam es dazu, dass Trägerverbände der Kindertageserziehung Teilnehmer des „Kronberger Qualitätszirkels“ einluden, auf Tagungen zu sprechen, sogar vor der Veröffentlichung von „*Qualität im Dialog entwickeln*“. So wurde beispielsweise nach der Veröffentlichung der wichtigen österreichischen Studie „Mehr Qualität für Kinder. Qualitätsstandards und Zukunftsperspektiven für den Kindergarten“ (Hartmann/Stoll 1996) R. Wolff gebeten, bereits am 9. Juli 1997 auf dem 9. Gesamtsteirischen Kindergartentag in Graz einen Vortrag über „Qualitätsentwicklung in der Kindertageserziehung – Herausforderung und Chance für die Fachkräfte“ zu halten, wo er das gerade fertig gestellte Qualitätsentwicklungskonzept des „Kronberger Kreises“ vorstellte. Zusammen mit Anne Kebbe nahm er auch an der strategischen Highlight-Tagung des Landesverbandes Ev. Tageseinrichtungen für Kinder der Bremischen Ev. Kirche am 12. und 13. Januar 1999 teil, wo sie das Kronberger Entwicklungskonzept vorstellten (vgl. Kebbe 1999; Wolff 1999).

Anderen Mitgliedern des Kronberger Kreises ging es ähnlich und sie wurden als Qualitätsentwickler angefragt, neue QE-Projekte zu entwickeln. So kam es auf Initiative des damaligen Leiters des Landesjugendamtes Baden, Thomas Mörsberger, bereits 1998 zu einem Qualitätsentwicklungsprojekt mit 10 Kindertagesstätten, das Anne Kebbe und Mathias Urban erfolgreich anpackten, was ihnen viel Anerkennung einbrachte. Und auch von Seiten der Evangelischen Kindertageseinrichtungen in Stuttgart gab es erste Initiativen, Anne Kebbe zur Unterstützung von Qualitätsentwicklungsprojekten zu gewinnen.

So wurden Überlegungen notwendig, ob es nicht doch sinnvoll wäre, die „Kronberger Qualitätsentwicklungsinitiative“ mit der Gründung eines Vereins als engagiertes Qualitätsentwicklungsnetzwerk institutionell zu sichern. Das griffen 12 Kolleginnen und Kollegen^{*)} auf

^{*)} Nämlich: Leena Brand, Rita Haberkorn, Karin Hahn, Anne Kebbe, Kirstin Meixner, Helene Messer, Gabriele Paries, Elke Siegel-Engelmann, Mathias Urban, Herbert Vogt, Irmgard Wagner und Reinhart Wolff.

und sie kamen dann nach einer Vorbereitungssitzung im März 1999 am 26. November 1999 in der Beratungsstelle für Kinder, Jugendliche und Familien der Stadt Offenbach zusammen und gründeten den Verein „Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung“.

Sie bestimmten den Zweck des Vereins folgendermaßen:

- (1) Zweck des Vereins ist die Förderung der Kinder- und Jugendhilfe. Insbesondere ist es Aufgabe des Vereins *Qualitätsentwicklungen* in der Kindertageserziehung und in der Sozialen Arbeit zu *initiiieren*, wissenschaftliche und praktisch zu begleiten und zu *evaluieren*. In der Wahrnehmung dieser Aufgaben fördert der Verein die Praxis, die Wissenschaft und die Forschung. Zusätzlich sollen Ergebnisse der Praxisforschung in die Fachöffentlichkeit und an weitere gesellschaftliche Gruppen vermittelt werden.
- (2) Der Zweck wird insbesondere verwirklicht durch
 - a) Qualitätsentwicklungen,
 - b) Wissenschaftliche Forschungs- und Modellvorhaben,
 - c) Fachliche Gutachten und Stellungnahmen,
 - d) Beratungen von Praxis, Verbänden und Politik,
 - e) Übernahme von Trägerschaften für Projekte
 - f) Veröffentlichungen
 - g) Fachveranstaltungen,
 - h) Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, Fort- und Weiterbildungen. (Vereinsatzung, S.1)

Als Vorstandsmitglieder wählte die Gründungsversammlung, Anne Kebbe, Mathias Urban und Reinhart Wolff und bestimmte Wiesbaden als Sitz des Vereins. Mathias Urban wurde der erste Sprecher des Vorstands und koordinierte die ersten Schritte. Viele Vereinsmitglieder blieben weiter in ihren Berufen tätig; einige wenige boten als selbständige Dozentinnen und Dozenten im „Kronberger Kreis“ in Zusammenarbeit mit Fachverbänden und Organisationen Beratungen und Projektentwicklungen an und unterstützten auch die professionelle Weiterentwicklung des Kronberger Kreises, der bundesweit auf diese Weise als Qualitätsentwicklungsinitiative immer bekannter wurde. Auf der zweiten Mitgliederversammlung des Vereins am 26.10.2002 in Wiesbaden, auf der der Umzug des Vereins nach Berlin beschlossen wurde, weil Mathias Urban wegen einer Umorientierung in seiner beruflichen Praxis nicht weiter als Koordinator des Vereins tätig sein konnte, wurden die Aufgaben des Kronberger Kreises folgendermaßen konkretisiert:

„Der Kronberger Kreis ist

1. ein Forum (ist ein Ort) für die Weiterentwicklung dialogischer Qualitätsentwicklung in unterschiedlichen Bereichen (und vor allem im Erziehungs- und Sozialwesen), ist eine Bühne für die Entwicklung von neuen Ideen und Initiativen, die offen ist für alle diejenigen (Fachkräfte und Nutzerinnen und Nutzer, die interessiert sind an QE oder QE-PROJEKTEN).

Der Kronberger Kreis ist

2. Träger (mit der rechtlichen Basis eines gemeinnützigen Vereins) für Projekte der Qualitätsentwicklung (QE) und Organisationsberatung (OB).

Der Kronberger Kreis ist

3. Träger von Angeboten berufsfeldbezogener Fort- und Weiterbildungen, die entwicklungs-dialogisch angelegt sind und an den Ressourcen der teilnehmenden Partner ansetzen, die sie zugleich erweitern und die sie für eine selbstbewußte und hoch motivierte Praxis nutzen wollen.

Wir verstehen die Mitgliedschaft im Kronberger Kreis daher im Wesentlichen als eine Chance, die jede(r) nach eigenen Möglichkeiten nutzt. Der organisatorische Rahmen dafür muss jedoch klar und zuverlässig sein. Es muss ein professionelles Management geben, das hauptberufliche, nebenberufliche oder auch eher kursorische fachlich und persönlich motivierte Mitarbeit im Kreis der Mitglieder zuverlässig ermöglicht.

Auf dieser Basis wollen wir den Kreis weiter entwickeln, ohne uns gegenseitig zu überfordern oder aneinander vorbei zu handeln. Vielmehr wollen wir den Glücksfall, dass wir uns begegnet sind, für produktive Weiterentwicklungen nutzen, in ganz verschiedenen Arbeitsformen (Treffen, gemeinsamen Projekten und Veranstaltungen, Foren, Informationsaustausch, etc.), allerdings getragen von hilfreicher organisatorischer Unterstützung.“ (Protokoll der 2. Mitgliederversammlung, 26.10.2002, S. 1 f.)

Am 30. Oktober 2010 präzisierten wir den Namen des Vereins mit der Begründung: „Das Dialogische ist das Kernprinzip unserer Arbeit und sollte im Namen hervorgehoben werden.“ Er heißt seitdem: Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V. Vereinssitz ist seit 2002 Berlin. Eine ganze Reihe von Mitgliedern (Timo Ackermann, Felix Brandhorst, Kay Biesel, Kira Gedik, Stefan Heinitz, Birte Henrich, Sandra Hörner, Anne Kebbe (später Anne Huber-Kebbe), Heidrun Kohlhaas, Hans-Ullrich Krause, Katrin Schmieder, Barbara Schöneich, Gerd Steinemann, Remi Stork) hat in wechselnder Zusammensetzung im Lauf der Jahre Vorstandsaufgaben im Kreis übernommen; Reinhart Wolff war von 2002 bis 2026 als Sprecher des Vorstands aktiv.

4. Die Netzwerkpraxis und ihre konzeptuellen fachlichen Schwerpunkte

Ein Blick auf die Homepage des Kronberger Kreises für Dialogische Qualitätsentwicklung (vor allem die lange Liste der Referenzprojekte) macht schnell deutlich, dass die Netzwerkpraxis des Kreises in den vergangenen 25 Jahren umfangreich und vielgestaltig war und dass unterschiedliche Partner in verschiedenen Regionen beteiligt waren. Von besonderer Bedeutung jedoch war, dass vier konzeptuell unterschiedliche fachliche Schwerpunkte orientierend waren:

(1) Zusammen lernen im Dialog

(2) Mehrseitige dialogische Entwicklungswerkstätten gestalten

(3) Alle Akteure beteiligen – beim Lernen vom Erfolg und aus Fehlern

(4) Praxis erforschen und theoretisch weiterentwickeln

Diese unterschiedlichen konzeptuellen fachlichen Entwicklungsschwerpunkte sollen im Folgenden mit Blick auf die Praxis des Kreises konkretisiert werden.

4.1 »Zusammen lernen im Dialog«

Zusammen lernen im Dialog war bereits den Autorinnen und Autoren von „*Qualität im Dialog entwickeln*“ als Grundorientierung wichtig gewesen. Sie hatten sich als Netzwerk des gemeinsamen Lernens zusammengetan mit der Aufgabe, ein kritisches organisationales Sinnverstehen zu fördern. Es ging ihnen vor allem um ein neues Verstehen, um: *Sense-making in Organizations* (wie das Karl E. Weick in seiner berühmten Studie genannt hat; vgl. Weick 1995)² mit „Bildung“, „Erziehung“, „Dialog“ und „Lernende Organisation“ als

² Siehe auch: *Harvard Business Review On Organizational Learning*; Argyris, Chris /Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta; Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta; Chawla, Sarita /Renesch, John (Eds.) (1995): Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace. Portland: Productivity Press; Dierkes, Meinolf /Berthoin Antal, Ariane /Child, John /Nonaka, Ikujiro (Eds.) (2001): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford, New York: Oxford University Press; Ellinor, Linda /Gerard, Glenna (2000): Der Dialog im Unternehmen. Inspiration – Kreativität – Verantwortung. Stuttgart. Klett-Cotta; Probst, Gilbert J. B. /Büchel, Bettina S.T. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft.

wichtige Schwerpunkthemen, die im gemeinsamen Nachdenken vertieft und neu verstanden werden mussten. Dem schnell etwa 30 Personen umfassenden Kronberger Kreis von jungen engagierten Fachkräften war vor allem wichtig, selbst zu lernen, um in der Lage zu sein, die programmatische und methodische Kompetenz von Fachleuten humaner Dienstleistungen zu fördern und die Weiterentwicklung der Qualität in der Kindertageserziehung und in den unterschiedlichen Feldern der Sozialen Arbeit, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe, zu unterstützen.

Ein wichtiger Entwicklungsschritt des Vereins in der Startphase war daher **die Erfindung des 1. Weiterbildungskurses „Dialogische Qualitätsentwicklung“**, der zum ersten Mal 2000 – 2002 in Fischerhude (ganz in der Nähe von Worpsswede) mit 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Anne Kebbe und Reinhart Wolff durchgeführt wurde.

Da eine wachsende Zahl von Fachberaterinnen und Leitungskräften in der Kindertageserziehung sich für Qualitätsentwicklungsprojekte zu interessieren begann, kam es schnell 2003 – 2004 zu einem **2. Weiterbildungskurs in Dialogischer Qualitätsentwicklung in Bad Herrenalb**, den Anne Kebbe und Gabi Paries anboten. Ein weiterer Weiterbildungskurs 2008 - 2010 in Berlin kam leider wegen zu geringer Teilnehmerzahl nicht zustande. Der Kreis konnte diese Arbeit aber in den Jahren 2014 - 2017 in Kooperation mit dem Sozialpädagogischen Verein zur familienergänzenden Erziehung e. V. in Frankfurt a. M. fortsetzen: mit dem Weiterbildungsprojekt »**Qualität im Dialog entwickeln! Weiterbildung für Fachberaterinnen & Leitungskräfte im Sozialpädagogischen Verein zur familienergänzenden Erziehung e.V. Frankfurt**« - inkl. einer Zertifizierung. Es ermöglichte die Qualifizierung von Fachkräften zu Qualitätsentwicklerinnen und Qualitätsentwicklern. Es umfasste 35 Tage und wurde im Frühjahr 2017 mit einem Zertifizierungscolloquium abgeschlossen. Ergänzend fand 2019 - 2022 in Zusammenarbeit mit dem Träger BVZ Frankfurt eine **Prozessbegleitung zur Förderung Dialogischer Qualitätsentwicklung im Feld der Kindertageserziehung** statt, die von Sandra Hörner und Katrin Schmieder geleitet wurden.

Ein besonderes zertifiziertes Weiterbildungsprogramm „Dialogisch-systemische Familienarbeit und Fallprozessevaluation“ führte der Kronberger Kreis 2014 – 2016 für Fachkräfte des sozialpädagogischen Dienstes des Jugendamtes der Landeshauptstadt Schwerin und weitere Partner im Praxisfeld durch und hatte dafür ein neues Programm entwickelt, das deutlich machte, worum es den Kronberger Fachleuten beim Konzept „Zusammen Lernen im Dialog“ ging.

Und so sah **das Programm dieses Weiterbildungskurses** aus:

„**Mai 2014**

Zertifizierte Weiterbildung in dialogisch-systemischer Familienarbeit und Fallprozess-Evaluation für die Fachkräfte des sozialpädagogischen Dienstes des Jugendamtes der Landeshauptstadt Schwerin und weiterer Partner im Praxisfeld (2014 - 2016)

2. aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler; Senge, Peter M. (1998): Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta; Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Weick, Karl E. (2001): Making Sense of the Organization. Malden, Oxford: Blackwell Publishing; Weick, Karl E. (2009): Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization. Vol. II. Chichester: Wiley; Weick, Karl E. /Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.

(1) Ausgangssituation und Ziele der Weiterbildung

In modernen Gesellschaften mit ihren gewachsenen Ansprüchen an Entwicklungs- und Bildungsförderung benötigen sämtliche Eltern Hilfen. Keine Mutter und kein Vater versorgt, pflegt und erzieht die eigenen Kinder mehr allein. Das fängt bereits vor der Geburt eines Kindes an und setzt sich bis in die letzten Jahre einer länger gewordenen Jugend fort. Die Eltern brauchen und nutzen im gesamten Entwicklungs- und Erziehungsprozess ihrer Kinder neben der Unterstützung der Mitglieder der eigenen erweiterten Familie (und vor allem der Großeltern) die Hilfe der ärztlichen, sozialen, pädagogischen und therapeutischen Fachkräfte in ihrem Umfeld. So hat sich im Zuge dieser Vergesellschaftung von Sozialisation um die Familie herum ein vielgestaltiges System von gesellschaftlichen Einrichtungen gebildet, das Eltern entlastet und unterstützt. Die hier tätigen Fachkräfte machen Bildungsangebote, sorgen für die gesundheitliche und pädagogische Betreuung, beraten und behandeln Eltern und Kinder aber auch in Konflikt- und Belastungssituationen. Solche Angebote werden natürlich eher angenommen und sind auch erfolgreicher, wenn sie sich an alle und nicht nur auf besondere „Problemgruppen“ richten. Denn Eltern wollen nicht „sonderbehandelt“ und als „Risikogruppe“ ausgeguckt werden, sondern sie haben im modernen sozialen Rechtsstaat Rechte und Ansprüche auf Hilfe und Unterstützung. Hilfen funktionieren am besten, wenn sie sich an alle richten und wenn man sie frei wählen kann. Sie sind - gerade auch in zugespitzten Konflikten und Notlagen - erfolgreich, wenn ihre Nutzung nicht auf eine diskriminierende Erfassung hinausläuft. Ihre Wirksamkeit hängt von der zuverlässigen multiprofessionellen Vernetzung ab, von Anfang an. Verantwortung für das gesunde Aufwachsen von Kindern zu übernehmen, bedeutet darum, vor allem die Eltern bei der Wahrnehmung ihrer Erziehungsverantwortung zu unterstützen und zugleich präventiv und wirksam Kindesmisshandlungen und Vernachlässigungen vorzubeugen und verlässlich in Konflikt- und Notlagen einzugreifen, um die Gefährdung der Kinder wie der ganzen Familie zu beenden.

Die hier vorgeschlagene Weiterbildung in dialogisch-systemischer Familien- und Fallprozess-Evaluation verfolgt daher die folgenden Ziele:

(1) Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe sollen im mehrseitigen professionellen Dialog lernen, die Eltern und Kinder in ihrer Entwicklung zu fördern und zu unterstützen und insbesondere die Beziehungs- und Erziehungskompetenz von Müttern und Vätern nachhaltig zu fördern.

Das Kindes- und Familienwohl und die Beziehungs- und Erziehungskompetenz der Eltern können am besten durch mehrseitige Programme gefördert werden, die partizipatorisch und dialogisch angelegt sind. Sie beziehen alle wichtigen Akteure der Familie sowie der sozialen und gesundheitlichen Professionsysteme ein. Sie sind wirkungsvoll, wenn sie den Eltern ermöglichen, die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen zur selbständigen Lebensführung zu nutzen und zu erweitern, vor allem jedoch, wenn sie dazu beitragen, die Wahrnehmung und das Verständnis der eigenen Persönlichkeit wie der eigenen Kinder zu erweitern, indem sie Prozesse der Mentalisierung von Einstellungen, Haltungen, Gefühlen, Bindungsmustern und kognitiven Konzepten fördern.

(2) Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe sollen im mehrseitigen professionellen Dialog lernen, wie man partizipatorische Ansätze in der Praxis der Familien- und Netzwerkarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe stark machen kann.

Pädagogische und soziale Hilfen sind besonders produktiv, wenn – ausgehend von den alltäglichen Erfahrungen – Eltern zusammen und auf Augenhöhe mit Fachleuten lernen. Modelle dafür sind dialogische Programme und methodische Ansätze multiperspektivischen Fallverstehens, der Elternuniversität, des ElternCoachings und Konfliktmanagements oder auch der Werkstatt für Dialogische Familienarbeit. Solche gruppenorientierten methodischen Ansätze sollen die Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe fallbezogen kennenlernen und methodisch erproben, um sie aufgabenorientiert und wirkungsvoll gestalten zu können.

(3) Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe sollen im mehrseitigen professionellen Dialog lernen, solidarisch und effektiv Eltern und Kinder vor Gefahren und Belastungen zu schützen.

Um eine nachhaltige Hilfe für Kinder und Eltern stark zu machen, ist es notwendig, Frühe Hilfen und multiprofessionelle Kinderschutzarbeit miteinander zu verbinden, damit Eltern und Kinder vor Gefahren und Belastungen geschützt werden. Wir entwickeln und erproben daher im Weiterbildungsprojekt ein professionsübergreifendes Angebot nachhaltiger Qualifizierung, mit der Perspektive, Anspruch und Aufgabe tri-polaren Kinderschutzes zur Sicherung des Kindeswohls, des Elternwohls und des Gemeinwohls in der Praxis umzusetzen.

(4) Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe werden im mehrseitigen professionellen Dialog bestärkt, sich als Handwerkern der Demokratie zu engagieren.

Das Weiterbildungsprojekt will Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe und deren Partner in Schwerin dabei unterstützen, dass die Fachkräfte mit Eltern und Kindern und Menschen im sozialen Umfeld zusammenwirken, um eine Kinder nachhaltig fördernde Kultur des Aufwachsens zu gestalten, in der die Rechte, die Pflichten und die Verantwortung von Familien, von Eltern und Kindern und von professionellen Einrichtungen und deren Fachkräften gut balanciert werden. Die Fachkräfte werden dabei unterstützt, sich als reflektierte Praktikerinnen und Praktiker und Handwerker der Demokratie zu verstehen, die sich für soziale Gerechtigkeit einsetzen und einem autoritären Sicherheitsdenken eine Absage erteilen. Sie engagieren sich darum in einer anspruchsvollen Weiterbildung, um ihre Kompetenzen auszubauen und die Qualität vernetzter, multiprofessioneller Dienste im Bündnis mit den leistungsberechtigten Bürgern, den Eltern und Kindern zu sichern, aus Fehlern und Erfolgen zu lernen und zugleich die Prozessverläufe und Prozessergebnisse in ihrer Praxis zu erforschen.

Die Weiterbildung wendet sich insbesondere gegen die Tendenz individualisierender Einzelfallhilfe und spezialistischer Therapeutisierung der Familienarbeit, wie man sie in den letzten Jahrzehnten in der Kinder- und Jugendhilfe und im Gesundheitswesen beobachten konnte. Sie will die fallzuständigen Fachkräfte der Sozialpädagogischen Dienste (in der Fallreflexion und -evaluation - gelegentlich zusammen mit den Hilfeteilnehmern - und nach Möglichkeit im Zusammenwirken mit Sozialpädagogischen Familienhelferinnen und Familienhelfern der freien Träger sowie anderen Fachkräften im kommunalen Hilfesystem) für eine multiperspektivische, dialogisch-systemische Familienarbeit und Fallprozessevaluation qualifizieren, um insbesondere Familien, in denen es zu großer Not und zugespitzten Konflikten und dann auch zu Kindeswohlgefährdungen gekommen ist, wirkungsvoll unterstützen zu können.

In der Weiterbildung stehen dialogisch-systemische Arbeitsansätze multiperspektivischen Fallverstehens und *gruppenorientierte Methoden zur Arbeit mit Multi-Problem-Familien im Vordergrund, die Hilfen dringend brauchen, die sie aber häufig nicht von sich aussuchen.* Eine solche Hilfe für Familien, Kinder und Jugendliche setzt im Alltag benachteiligter und konfliktreicher Familien an, die sie für eine Zusammenarbeit auf Gegenseitigkeit (reziproke Partizipation) im vernetzten Hilfesystem gewinnen will. Sie will die Eigenkräfte und Ressourcen der Familien nutzen und stärken. Die teilnehmenden Fachkräfte sollen darum lernen, ihre Kompetenzen auszubauen, zugewandt und sachkundig Kontakt mit Klientinnen und Klienten aufzunehmen, Problemsituationen multiperspektivisch und dialogisch zu klären und dann Hilfe im lokalen Netzwerkverbund attraktiv zu machen, damit hilferesistente Familien Hilfeangebote der Beratung und Unterstützung annehmen und auch tatsächlich nutzen können.

Wir wollen in der Weiterbildung Konzept und Methodik dialogisch-systemischer Familienarbeit und Fallprozess-Evaluation im mehrseitigen Setting partnerschaftlich entwickeln, theoretische Grundfragen der Familienarbeit vertiefend klären, das multiperspektivische Fallverstehen und die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen und freigemeinnützigen Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitssystems stärken sowie ressourcen-orientiert eine Vielfalt konkreter methodischer Ansätze dialogisch-systemischer Familien- und Netzwerkarbeit vermitteln und anwenden lernen.

D.h. im Einzelnen:

- **Wir wollen zusammen mit den Fachkräften - und gelegentlich auch unter Einbeziehung von Hilfeteilnehmern/ Nutzerinnen - die Lebensverhältnisse / Probleme und Konflikte von Familien und insbesondere sogenannter Multi-Problem-Familien untersuchen und besser verstehen lernen, um passende und wirksame Hilfe-angebote kreativ entwickeln und nachhaltig umsetzen zu können.**
- **Wir wollen neue methodische Ansätze und Wege der dialogisch-systemischen Familienarbeit und Familienberatung erkunden und lernen, wie man sie in der Praxis mit Erfolg umsetzen kann.**
- **Wir wollen die intersystemische Zusammenarbeit zwischen Leistungs-trägern und Leistungs-anbietern von Hilfen zur Erziehung und der Gesundheits- und Entwicklungsförderung nachhaltig stärken.**

- **Im Weiterbildungsprojekt werden praktische Ansätze der Fallprozess-forschung erprobt, indem im gesamten Projektzeitraum von knapp zwei Jahren fortlaufend akute Fälle im Verlauf erforscht und evaluiert werden.**

(2) Setting und Ort

Am Projekt sollen insgesamt etwa **30 Teilnehmer/innen** - aus den beiden Sozialpädagogischen Diensten teilnehmen, darüber hinaus andere Fachkräfte der Freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe, gelegentlich aber auch Eltern bzw. Jugendliche als HilfetTeilnehmer - einbezogen werden.

Es werden neben der **Arbeit im Plenum drei Praktiker/innen-Forschungsteams** zur Untersuchung und Evaluation von Fallprozessverläufen gebildet und angeleitet. Dabei steht ein aktueller schwieriger Fall in den ersten 6 Werkstatt-Treffen im Vordergrund.

Alle Module werden fortlaufend und abschließend evaluiert.

Die Weiterbildung findet jeweils einmal im Monat an einem Dienstag im Rathaus in Schwerin statt. Sie beginnt im Mai 2014 und endet mit der Zertifizierung im Frühjahr 2016.

(3) Curriculum und Zeitrahmen

Methodisch verbindet die Weiterbildung in jedem Modul **drei curriculare Elemente**:

(1) Die Fall- und Forschungswerkstatt zur gruppenorientierten Förderung des multiperspektivischen dialogisch-systemischen Fallverstehens und einer rekonstruktiven qualitativen Fallprozessforschung und -Evaluation **(2) eine wissenschaftliche und praxis-bezogene Erweiterung theoretischen Wissens** und **(3) die Methoden-Werkstatt** zum Kennenlernen und Erproben neuer methodischer Ansätze in der Arbeit mit Eltern und Kindern.

Die inhaltlichen Programmschwerpunkte folgen einem konzeptuellen Rahmen, der auch für die methodische Gestaltung gelingender Fallverläufe in der dialogischen Familien- und Netzwerkarbeit von Bedeutung ist.

Die Weiterbildung findet jeweils einmal pro Monat (mit Ausnahme der Ferienmonate) von 8:30 - 12:30 h und von 13.30 - 16:30 h im Rathaus statt.“ (*Weiterbildungsprogramm Schwerin 2014 - 2016*)

Neben solchen Weiterbildungskursen wurden ergänzend „**Vertiefungsseminare**“ durchgeführt, woraus sich dann im jährlichen Wechsel im Kronberger Kreis **das Angebot eines mehrtägigen Fachseminars bzw. eines Fachforums** zu Schwerpunktthemen der Dialogischen Qualitätsentwicklung entwickelte. So organisierte der Kronberger Kreis an wechselnden Orten (beispielsweise in Esslingen, Freiburg, Graz, Bremen, Bielefeld, Schwerin, Leipzig, Münster und Kassel sowie in den weiteren Jahren häufig in Berlin) zahlreiche lebendige Fachseminare. Hierbei trafen sich Mitglieder des Vereins und interessierte und engagierte Fachkräfte aus unterschiedlichen Praxisfeldern, um gemeinsam an einem praxisrelevanten Thema zu arbeiten und zu lernen. Die Teilnehmenden brachten ihre praktischen Erfahrungen ein. Aber es wurden auch externe Referenten eingeladen, um zu helfen, vor dem Hintergrund aktueller wissenschaftlicher Diskussionen brennende Fragen der Praxis zu diskutieren und neue Wege der Praxis- und Qualitätsentwicklung weiterzuentwickeln.

Diese Themen der Fachseminare bzw. der Foren waren dabei wichtig: (1) Dialog - theoretische Grundlagen – Architekturen und Settings - Pädagogische Ansätze (Esslingen 2007); (2) Was wirklich zählt... Werte u. Wertsysteme in Organisationen - Methoden ethischer Organisationsanalyse (Freiburg 2008); (3) Demokratie und Soziale Arbeit - Demokratische Qualitätsentwicklung (Graz 2009); (4) Wie können sich Organisationen verändern? Aus Erfolgen und Fehlern lernen – im Kronberger Kreis und in der eigenen

Organisation (Berlin 2010); (5) Die Förderung des Wohlbefindens von Fachkräften in sozialen Organisationen – Dialoge über Gesundheit am Arbeitsplatz (Bremen 2011); (6) Dialoge als Quelle der Inspiration - mit dem ersten öffentlichen Bericht über das Schweriner dialogisch-systemische Fall-Labor „Lea-Sophie“ - Das Konzept / die Methode / die Erfahrungen und die Ergebnisse einer Untersuchung eines problematischen Kinderschutzfalls (Schwerin 2012); (7) *als kleines Fachseminar: Wirksamkeit und Erfolg in Bildung, Erziehung und Sozialer Arbeit* (Berlin 2013); (8) Macht und Ohnmacht in sozialen Organisationen (Leipzig 2014); (9) *als kleines Fachseminar: Mehrseitige Settings und Methoden dialogischer Qualitätsentwicklung in Sozialen Organisationen* (Berlin 2015); (10) *als kleines Fachseminar: Dialogische Qualitätsentwicklungsprojekte aus der Perspektive des Change Managements: Anforderungen, Erfahrungen und Entwicklungen – eine Intervision* (Berlin 2016); (11) Dialoge gelingender Kinderschutzarbeit in der Demokratie (Forum in Stuttgart 2017); (12) Erziehung, Bildung, Qualitätsentwicklung – ein Spannungsverhältnis (Fachseminar Münster 2018); (13) Der neue Autoritarismus in Erziehung, Bildung und Sozialer Arbeit (Forum in Kassel 2019); (14) Theorie und Praxis Dialogischer Qualitätsentwicklung – Entwicklung eines neuen Handbuchs (Online 2021); (15) Armutssensible Arbeit in Erziehung, Bildung und Sozialer Arbeit (Fachseminar Hannover 2024).

An den Fachseminaren nahmen i.d.R. 30 – 40 Fachkräfte teil. Sie wurden in den letzten Jahren im Wechsel mit dem FORUM FÜR DIALOGISCHE QUALITÄTSENTWICKLUNG veranstaltet, das i.d.R. alle zwei Jahre mit einem größeren Teilnehmerkreis organisiert wurde.

Zum Arbeitsschwerpunkt „Zusammen lernen im Dialog“ gehörte allerdings 2012 – 2013 auch **die Konzipierung eines Masterstudiengangs „Dialogische Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen und im Kinderschutz“** in Kooperation mit der Alice Salomon Hochschule Berlin, der im Sommer-Semester 2015 gestartet und dann sehr erfolgreich durchgeführt wurde. Von 2015 bis 2024 waren daran Mitglieder des Kronberger Kreises für Dialogische QE e.V. als Entwickler und Lehrbeauftragte wesentlich beteiligt. (Vgl.: Alice Salomon Hochschule Berlin: Modulhandbuch Kinderschutz - Dialogische Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen und im Kinderschutz, 3. überarbeitete Auflage: 2017. www.ash-berlin.eu/kinderschutz)

4.2 » Mehrseitige dialogische Entwicklungswerkstätten gestalten«

Mehrseitige dialogische Entwicklungswerkstätten gestalten spielte als zweite fachliche Orientierung in der Netzwerkpraxis des Kronberger Kreises eine zentrale Rolle. Um dazu in der Lage zu sein, war unsere schöne grüne Gründungsschrift *Qualität im Dialog entwickeln* zwar eine gute Hilfe gewesen. Ehe wir den Fachleuten im Feld der Erziehung und Bildung und der Sozialen Arbeit Qualitätsentwicklungswerkstätten anbieten konnten, mussten wir aber als Anfänger in der Qualitätsentwicklung doch erst einmal selbst weiterlernen und uns sachkundig machen, vor welchen Herausforderungen, Konflikten und Chancen in der Qualitätsentwicklung wir standen. Wir nutzten dafür gern Tagungen, die immer zahlreicher angeboten wurden, wo wir Vorträge hielten und mitdiskutierten. (Auf die Texte von Anne Kebbe und R. Wolff auf der wichtigen Tagung in Bremen 1999 wurde bereits hingewiesen; s. aber auch die Vorträge von: Wolff, R. 1997, 1999 und 2000 in Graz / und von Wolff, R. 1999 in Berlin, 2002 in Münster, 2003 in Berlin und 2006 in München). Schnell wurde deutlich:

Wer am Ende des 20. Jahrhunderts über Qualitätsentwicklung nachdachte, konnte nicht einfach darauf losargumentieren, ohne den historischen gesellschaftlichen Zusammenhang zu bedenken, in dem die Berufssysteme des Helfens sich entwickelten. Und schnell

wurde uns klar, dass eine historische Kurzsichtigkeit in der Diskussion um die Fragen der Qualitätsentwicklung im Bildungssystem und in der Sozialen Arbeit einen wesentlichen Mangel der ganzen Debatte ausmachte. In vielen Texten zur Qualitätsentwicklung war eine Tendenz unübersehbar, Qualitätsmanagement allenfalls industriegeschichtlich im Zusammenhang der Anwendung moderner Managementmethoden zu verstehen, wobei dann oft einfach Entwicklungslinien vom „Fordismus“ am Beginn des 20. Jahrhunderts zu TQM-Offensiven in der globalisierten Ökonomie gezogen wurden. Nicht überraschend führte ein solcher Ansatz schnell dazu, Qualitätsentwicklung im Bildungssystem und in der Sozialen Arbeit nurmehr als ein betriebswirtschaftliches Kolonisierungsunternehmen einzuschätzen, dem gegenüber man das „Eigentliche“ und „Unvergleichliche“ von Erziehung und Bildung und Sozialer Arbeit retten müsse. Und dann wurde immer wieder das „Besondere“ humaner Hilfepraxis überhaupt irrational und existentialistisch verbrämt als „unwägbares“, situationsabhängiges Ereignis, das einfach geschieht, das aber nicht bewußt gestaltet werden kann und das sich überlegtem Management widersetzt. Die eigenen fachlichen Standards zu bestimmen und in der Praxis zu kontrollieren, wurden auf diese Weise immer wieder vernachlässigt. Wir sahen: Fachlich wenig selbstbewusst und ohne klaren historischen Bezug zur eigenen Geschichte, waren viele soziale Fachkräfte konzeptuell immer noch „außengeleitet“. Sie fühlten sich eher von den sie umgebenden anderen Funktionssystemen (der Politik, der Wirtschaft, der Kultur und Bildung, nicht zuletzt von anderen Berufssystemen – z. B. den Gesundheitsberufen / den Rechtssystemen, etc. -) bestimmt. Es deutete sich aber auch an, dass sich die selbst-bewusste Schließung des eigenen Professionsbereiches und damit professionelle Eigenständigkeit und fachliche Souveränität mit dem umfassenden Ausbau des entwickelten wohlfahrtsstaatlichen Hilfesystems besser in Gang kam und mit der Durchsetzung einer durch eine breite Ausbildungsreform und wissenschaftliche Fundierung gestützten Professionalisierung auch die Problematik der Qualitätsentwicklung nicht nur zu einem wichtigen Thema wurde, sondern auch differenzierter verstanden werden musste. (S. auch: Luhmann, Niklas 1975, S. 134 -149).

Wir sahen daher die Notwendigkeit, uns mit den historischen Etappen des modernen Bildungs- und Sozialsystems auseinanderzusetzen und skizzierten – mit Blick auf die neuere Professionsforschung - **die wesentlichen Elemente des entwickelten demokratischen Wohlfahrtsstaates** folgendermaßen:

Entwickelter demokratischer Wohlfahrtsstaat - Soziale Arbeit als transdisziplinäres berufliches „Zwischensystem“ zur Herstellung und Wiederherstellung des Sozialen (Teilhabe / Kooperativität / Wechselseitigkeit / Multiperspektivische professionelle Hilfe-Praxis im komplexen Feld gesellschaftlicher Funktionssysteme / civil rights to further social justice, educational rights, rights to participate, to contribute to and to receive social services). (Vgl. dazu das strategisch wichtige Buch: Rosenfeld, Jona M. / Tardieu, Bruno (2000): *Artisans of Democracy. How Ordinary People, Families in Extreme Poverty, and Social Institutions Become Allies to Overcome Social Exclusion.* Lanham, New York, Oxford: University Press of America).

Die sozial Tätigen (social agents)	Multiprofessionelle (Soziale, pädagogische, psychologische, juristische) Fachkräfte, ehrenamtlich Tätige, Bürgerbewegungen, Selbsthilfegruppen, Familienmitglieder, Nutzer, Klientinnen sozialer Dienstleistungen
Die Träger (social agencies / institutions)	Freigemeinnützige Wohlfahrtsverbände Verbände / Staat (vor allem Städte und Gemeinden) / Soziale Unternehmen
Die strategischen Ziele (strategic aims)	Soziale Gerechtigkeit und Teilhabe / Entwicklung eines eigenständigen Systems bedarfsgerechter vielgestaltiger Hilfen / insbesondere Förderung

	von Kindern und Familien / Jugendlichen und Jugendverbänden/ von Menschen mit Behinderung, in sozialen Notlagen, im Alter
Der Programmschwerpunkt (program focus)	Sozialhilfe und Berufsförderung / Kinder-, Jugend- und Familienhilfe / Dienste für die ältere Generation / internationale bzw. interkulturelle Sozialarbeit / Gemeinwesenarbeit in sozialen Brennpunkten
Die Handlungskompetenz (mastery)	Vermittelt wissenschaftliche Ausbildungen auf Hochschulniveau + permanente berufsfeldbezogene Fort- und Weiterbildung / durch mitarbeiterorientierte Qualitätsentwicklung
Die wissenschaftliche Basis (scientific base)	Transdisziplinäre Sozialarbeitswissenschaft / Erziehungswissenschaft u. Psychologie / Soziologie u. Politologie / Rechts- u. Verwaltungswissenschaft / Sozialmedizin
Qualitätssicherung (quality assurance)	Durch Qualitätsentwicklung / Dienst- und Fachaufsicht

Unser Studium machte uns deutlich: Das 20. Jahrhundert ist das Jahrhundert, in dem Sozialarbeit und Erziehung und Bildung sich als Berufssystem vollständig herausbilden, mit einer immer weiterwachsenden Bedeutung des Staates als immer größere Steuermittel umverteilender finanzieller Träger von Erziehung und Bildung und von Sozialer Arbeit wie auch als Anbieter von Dienstleistungen. Erst mit den Revolten in den 60er Jahren, der Protest- und Bürgerbewegung für mehr Demokratie und soziale Gerechtigkeit treten die Bürgerinnen und Bürger wieder selbstbewusster auf und hat auch die Gruppe der Professionellen deutlich mehr an Kompetenz, Rollenklarheit und Anerkennung gewonnen. Nicht zuletzt ist die wissenschaftliche Basis des Erziehungs- u Bildungssystems und der Sozialarbeit breiter und tragfähiger geworden.

Als wichtig wurde jedoch von uns herausgestellt: Soziale Arbeit hat inzwischen ein differenziertes Systemverständnis und eine hinreichend komplexe Problem- und Praxistheorie humaner Dienstleistungen entwickeln können, ohne die Qualitätsentwicklung überhaupt nicht möglich ist. Darum betonten wir:

Qualitätsentwicklung als eine fachliche Kernaufgabe im transdisziplinären Feld der Erziehung und Bildung und der Sozialen Arbeit fragt nach:

- nach der Effektivität der Dienstleistungen (der Problembewältigung, der Zielerreichung),
- nach der Effizienz der Dienstleistungen (optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis / von Aufwand und Ertrag / günstige Lösungen),
- nach dem Design und Style der beruflichen Praxis (Schönheit, Prägnanz des methodischen Designs, des Verhaltens, der moralischen Orientierung und zivilisatorischen Anspruchs in der beruflichen Praxis),
- nach der Zufriedenheit mit dem gesamten Hilfeprozess (der Nutzer / Kunden / Fachkräfte / Finanzierer / Kooperationspartner / Wissenschaftler / Öffentlichkeit / Parlamente und Politischen Administrationen).

Als zentrale fachliche Herausforderung sahen wir uns vor Fragen gestellt, die dringend beantwortet werden mussten:

- Wie können wir in Anbetracht immer weiter gehender gesellschaftlichen Differenzierung und Individualisierung, der Universalisierung von Konkurrenz und Ungleichheit den sozialen Raum als Milieu wie als Beziehungspraxis der wechselseitigen Unterstützung gestalten?
- Wie können wir Menschen dafür gewinnen und ausbilden? Wie können wir herausfinden, erforschen, welche Praxis gelingt und wie können wir gelingende Praxis als Anstoß für Weiterentwicklungen nutzen?
- Kann Qualitätsentwicklung hier der Königsweg sein?

Wir hatten jedoch den Eindruck: Die bisherigen Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung waren vor allem im ersten Schritt nicht besonders ermutigend. Qualitätsentwicklung wurde häufig bereits im Ansatz in Frage gestellt, was wir als ein Kennzeichen für eine „dumme“ Organisation einschätzten (um eine Formulierung des Hildesheimer Soziologen Stefan Wolff aufzugreifen), die nicht in der Lage ist zu lernen. (Vgl. auch: Argyris, Chris (1996): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1997 [Knowledge for Action. Overcoming Barriers to Organizational Change. 6. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass Publishers). Abwehrmanöver und irrationales Verhalten waren an der Tagesordnung insbesondere in den Führungsetagen sozialer Institutionen, wie die viel zu wenig gelesenen Untersuchungen zum Verhalten in Institutionen überzeugend zeigten. (Vgl. Insb.: Labier, Douglas: Irrational Behavior in Bureaucracy. In: Kets de Vries, Manfred F. R. (Ed.) (1985): The Irrational Executive. Psychoanalytic Studies in Management. New York: International Universities Press, S. 3 - 37 und: Kets de Vries, Manfred F. R. (1980): Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management. London: Tavistock).

Gern griffen wir darum auch die Studien des Bostoner Organisationsforschers Chris Argyris auf, der gezeigt hatte, dass die Realitätsauffassungen von Organisationsmitgliedern im Wesentlichen vom eigenen Selbstverständnis abhängen und „dass die Effektivität der Aktion einer Person durch die handlungsleitende Theorie dieser Person verstanden und definiert wird.“ (Argyris 1997, Wissen in Aktion, S. 75).

Argyris hatte darüber hinaus zusammen mit Donald Schön, sicher einer der scharfsichtigsten Praxistheoretiker humaner Dienstleistungen, zeigen können, dass solche Aktionstheorien 1. eher stillschweigend und routiniert genutzt werden und dass sie 2. nicht selten dazu dienen, ein gewohnheitsmäßiges Abwehrverhalten in Organisationen zu stützen, wodurch immer wieder verhindert wird, dass sich eine Organisation produktiv verändern und zu einer lernenden Organisation werden kann. Abwehrverhalten verhindert nämlich, „dass man Fehler entdeckt und korrigiert.“ (Argyris, a.a.O., S. 27). Stattdessen neigt man dazu, zu betrügen, zu manipulieren, zu verdrehen und auszuweichen, nicht zuletzt Problemlösungen und produktive Entscheidungsfindungen zu verhindern. Uns wurde deutlich: Wir haben ein solches Abwehrverhalten früh gelernt, vor allem jedoch, wir neigen dazu, es zugleich immer wieder zu vertuschen, zumal Abwehraktionen von Organisationen häufig selbst gestützt werden.

Argyris machte uns unmissverständlich klar, dass es sich dabei um einen regelrechten Teufelskreis handelt, den man überwinden müsse, wenn man an einer lernenden Organisation, d.h. an „Qualitätsentwicklung“, interessiert ist. Er formulierte:

„Das Abwehrverhalten, das früh im Leben gelernt wird, wird durch die Organisationskultur verstärkt, die von Menschen geschaffen wird, welche Ausweich- und Vertuschungsstrategien verfolgen. Diese Strategien sind sehr dauerhaft, weil sie durch die Normen der Organisationen sanktioniert und

geschützt werden. Wenn es einmal soweit ist, findet es der einzelne ganz vernünftig, die Organisation für das Abwehrverhalten verantwortlich zu machen. So entsteht ein sich selbst verstärkender Teufelskreis vom Individuum zur größeren Einheit und wieder zurück.

Routiniertes Verhalten wird von leitenden Programmen in den Köpfen der einzelnen Menschen gelenkt; von Programmen, die automatisch das Verhalten im Alltag produzieren. Die erfolgreiche Anwendung dieser Programme erhöht das Vertrauen und das Selbstwertgefühl des einzelnen, wenn er sich und andere managt. Wenn man also die menschliche Prädisposition, Abwehrverhalten in Organisationen herzustellen, und die Normen in Organisationen, die solches Verhalten schützen, ändern will, so erfordert dies sowohl die Veränderung der individuellen Leitprogramme als auch der schützenden Normen der Organisation. Es ist unwahrscheinlich, dass Vorschläge, wie man mit Abwehrverhalten in Organisationen dauerhaft umgehen kann, durchzusetzen, wenn es nicht zu diesen Veränderungen kommt.“ (a.a.O., S. 29)

Wir verstanden: Die nicht korrigierten Gruppen- und Organisationsprozesse, die eine Eigendynamik entwickeln und auf Abwehrmanöver hinauslaufen, wiederholen sich in Schleifen. So kommt es immer wieder zu peinlichen und bedrohlichen Erfahrungen, denen man ausweicht oder die vertuscht werden, woraus sich wiederum Aktionen entwickeln, die das Ausweichen und Vertuschen entschuldigen oder beibehalten und dies führt dann zu belastenden Konsequenzen, die den gemeinsamen Erfolg gefährden.

Darum treffen wir beim Versuch der Einführung von Qualitätsentwicklung immer wieder auf denselben Mechanismus. Bereits im Ansatz führen die breit propagierten Konzepte des Qualitätsmanagements, die häufig auf bloße Kontrollverfahren hinauslaufen und durchsichtige Rationalisierungsinteressen verfolgen, dazu, dass organisationales Abwehrverhalten nurmehr versiegelt wird. Dabei spielt auch eine Rolle, dass die sozialen Fachkräfte sich von außen unter Druck gesetzt sehen. Qualitätsansprüche werden als fachfremde Kolonisierung erlebt. Kein Wunder, dass sich die Professionen der Sozialarbeit wie der Erziehung und Bildung - so wie sich die Qualitätsdebatte in den letzten 10 Jahren entwickelt hat - in der Defensive sehen. Oft wird dann auch die Meinung vertreten, man müsse die Übergriffe aus anderen Disziplinen - vor allem aus der Betriebswirtschaft und der Verwaltungswissenschaft - abwehren, nicht zuletzt die Ökonomisierung der Sozialarbeit wie der Erziehung und Bildung und die sogenannte „neue Steuerung“, wobei es im Kern nur darum gehe, die Dienstleistungen mit größerer verwaltungsmäßiger Effektivität und im Wesentlichen billiger zu erbringen

Uns wurde bewusst: Viel weiter kommt man, wenn das Interesse und die Nachfrage nach Qualität aus dem Kreis der Fachkräfte selber kommen. Dann kann man bei sich selbst anfangen und von den eigenen Erfahrungen ausgehen, die Praxis der Fachkräfte selbst untersuchen, die Aufgaben, Ziele und Zwecke ebenso wie die immer wieder erfahrenen Probleme, Fehler, Irrtümer, Peinlichkeiten und Bedrohungen und die sie stützenden Grundannahmen.

Wichtig wurde uns: Qualitätsentwicklung ist chancenreich, wenn sie ein Selbstgespräch, eine dialogische Verständigung mit den alltäglichen Praxis-Situationen ermöglicht, - „a reflective conversation with the situation“ - wie das Donald Schön einmal ausgedrückt hat. (Schön, Donald A. (1983, 1991): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. Aldershot, Hants: ARENA, Ashgate, S. 76)

Und je mehr wir uns auf diese Praxisforschung, auf eine selbstevaluative Reflexion, einließen, um so komplexer stellten sich uns die Prozesse und Handlungsfelder humaner Professionsfelder dar.

Wir lernten: Neue Spielräume sind offenbar nur um den Preis einer erheblichen Komplexitätszunahme zu gewinnen, die instrumentell nicht beherrschbar ist, sonst produzieren wir Kurzschlüsse und Systemabstürze. Günstiger ist ein selbstreflexives Driften und Balancieren im praktischen Experimentieren mit Versuch und Irrtum, vom Erfolg lernend, interessiert an der Kunst, neue Praxis-Architekturen zu entwerfen und neue lebenspraktische Handlungsmuster zu erfinden. Dazu bedarf es eines offenen Klimas in der Begegnung ebenso wie eines neuen Verständnisses sozialer Hilfepraxis, vor allem muss man jedoch den Gedanken aufgeben, Qualitätsentwicklung könnte man in einem ordentlichen Verfahren, gewissermaßen im bürokratischen Handlungsvollzug, organisieren bzw. einfach in Auftrag geben.

Viel eher handelt es sich um den Versuch, das alltägliche Chaos heutiger Lebensverhältnisse und moderner Hilfesysteme produktiv zu bewältigen, denn was wir tatsächlich als unsere berufliche Aufgabe in der Erziehung und Bildung wie in der Sozialen Arbeit vor uns haben, ist dies: „We are managing messes“ - wir versuchen, gangbare Wege in unwegsamem Gelände zu finden. Wir lassen uns auf Risiken ein, die wir als Herausforderung annehmen, ohne großenwahnsinnig zu phantasieren, wir könnten sie ausschalten, denn in humaner Hilfepraxis ist gelingende Intervention unwahrscheinlich. D.h. nun andererseits nicht, sie sei völlig unmöglich, sondern: sie ist nicht einfach sicher planbar.

Darum erweisen sich auch die schlaun Qualitätshandbücher und methodischen Fahrpläne für die Qualitätszirkel und ein Totales Qualitätsmanagement oft als zu einfach. In Anbetracht der Relativität unserer Erkenntnis und der immer nur relativen Chance gezielter Beeinflussung in sich ständig neu erzeugenden lebenden Systemen werden nicht wenige Qualitätsmanager schnell zu einem „terrible simplificateur.“ Sich um Qualität in der Praxis moderner Hilfesysteme zu bemühen, funktioniert nicht mehr nach der Logik einfacher, trivialer Maschinen. Wenn-dann-Programme haben seit der Erfindung der Freiheit und bei der Umstellung der Lebensverhältnisse, auf hochkomplexe differenzierte Funktionssysteme und permanente Innovation ausgedient. Helmut Willke hat Recht, wenn er schreibt:

„Es geht darum, ein Verständnis für die grundlegende Schwierigkeit der Intervention in komplexe Systeme zu erzeugen und deutlich zu machen, dass es im Kontext nichttrivialer Systeme nicht mehr genügt, auf ein Knöpfchen zu drücken, ein Gesetz zu machen, eine Anordnung zu geben, ein Medikament zu verschreiben oder eine neue Vorschrift zu erlassen. Zum Normalfall wird vielmehr die *Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention*, das Scheitern trivialisierender Strategien der Veränderung, die Verschärfung von Problemen durch die übliche Reaktion des ‘Mehr-von-demselben’.“ (Willke, Helmut (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie. 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 4 [UTB 1800]).

Wir hielten in unseren Überlegungen fest: Qualitätsentwicklung intendiert keine einfachen Lösungen. Ihr Anliegen ist reflection-in-action (D. Schön) - sich mit Lust und Laune, List und erfinderischem Experiment in der Praxis sozialer Dienste kritisch zu engagieren, mit offenem Ausgang. Wohin uns dieser Weg führen kann, können wir herausfinden, wenn wir in einem weiteren Schritt die Chancen und Methoden dialogischer Qualitätsentwicklung konkretisieren und verstehen, was ein Dialog ist, wie wir in unseren Werkstätten immer wieder zu klären versuchten und als Orientierung herausstellten:

- Dialog ist ein von mindestens zwei Personen abwechselnd geführtes Gespräch / Wechselrede (Gegensatz: Monolog), ein Gespräch, um sich und andere kennenzulernen.

- Dialog betont semantisch das „Zwischenfeld“ (griechisch „di“: durch / zwischen) und das Wort (gr. „logos“ = Wort / Sinn)
- Im Dialog geht es um uns selbst und um den anderen, um „ein echtes Zusammen-treffen“, um „eine Hinwendung zum Partner in aller Wahrheit“, mit dem uneinge-schränkten Bemühen der Gesprächspartner, sich wechselseitig wahrzunehmen, wobei zur Person „Ja zu sagen, nicht zugleich Zustimmung in der Sache heißen muss.“ (Martin Buber)
- Dialog lebt von der Bereitschaft, sich aktiv einzubringen, zu sagen, welche Gedan-ken und Bilder im eigenen Kopf bei einem besprochenen Thema / Gegenstand kreis-sen.
- Dialog ist eine Chance, das Selbstverstehen und das Fremdverstehen zu verbes-sern. Dies geschieht durch beständiges Hinterfragen von Prozessen, Sicherheiten und Strukturen, die menschlichen Gedanken und Handlungen zugrunde liegen, wo-bei zwischen „generativem Dialog“, in dem die Grundmuster / Herkünfte des Den-kens untersucht werden, vom „zielgerichteten Dialog“, in dem bestimmte Probleme, Interessen oder Ziele geklärt und zu neuen Lösungen geführt werden, unterschieden werden können. (vgl.: David Bohm).
- Dialogische Erkenntnis zielt nicht auf die Feststellung. Sie will die Wirklichkeit neu erfinden!
- Um Dialoge zu führen, braucht man einen (bergenden) Raum, einen Container, ein Behältnis, einen Kasten - „No container, no dialogue“ (William Isaacs).
- Um Dialoge zu führen, braucht man Vertrauen („Ohne Vertrauen - kein Dialog“).
- Um Dialoge zu führen, muss man Ziele haben.
- Um Dialoge zu führen, ist es hilfreich eine Begleitung zu haben.
- Dialoge können von einer forschungsinteressierten Haltung und Motivation (Leitwert / Hauptprogramm) profitieren.

Immer wieder betonten wir, worauf es in den Qualitätsentwicklungswerkstätten an-kommt:

- Lernen wollen - nicht schon alles wissen.
- Trotz sachlicher Differenzen - den persönlichen Respekt wahren.
- Offen sein für andere Sichtweisen / Vorstellungen.
- Das Wesentliche, das mir Wichtige aussprechen.
- Mir und anderen zuhören (nach innen hören - Hören mit dem „dritten Ohr“)
- Geduld im Prozess haben / Gedanken sich herausbilden lassen, sie zulassen, ihnen nachgehen.
- Sich selbst verstehen, eigene Denkmuster ergründen.
- Argumentieren unter Einschluss der Gegenargumente. (Vgl. auch: Hartkemeyer, Martina /Hartkemeyer, Johannes F. /Dhority, L. Freeman (1998): Miteinander denken. Das Geheimnis des

Methodisch konkretisiert, machten wir multiperspektivisches Beobachten stark und erläuterten methodisch: Wir schauen nach allen Seiten:

- in Richtung auf uns selbst (alles Wahrnehmen ist eine Selbstwahrnehmung)
- in die Richtung unserer Klienten, ihrer Bedürfnisse, ihres Hilfebedarfs
- in Richtung auf die Geschichte (fragen nach den Hintergründen, der historischen Entwicklung)
- in Richtung auf den rechtlichen Rahmen unserer Praxis
- in Richtung auf die institutionelle Aufgabe (Programmqualität), unsere Ressourcen (Strukturqualität) und unsere Kompetenzen (Fachkräftequalität)
- in Richtung auf das gesellschaftliche Umfeld / den Kontext moderner Lebensverhältnisse
- in Richtung auf den politischen und öffentlichen Raum
- Wir bauen auf **reflection-in-action / reflection-on-action**

Und so konkretisierten wir reflection-in-action / reflection-on-action:

1. RIA / ROA ist eine Erforschung komplexer Praxissituationen (a kind of inquiry)
2. RIA / ROA ist eine Wirklichkeitskonstruktion (a way of naming and framing)
3. RIA / ROA ist eine experimentelle Praxis (experimenting with and talking to the situation - and then the situation talks back!)
4. RIA / ROA studiert, was in der Praxis erfolgreich, gelungen ist, um es wiederholen zu können (success orientation / learning from success).

Uns war wichtig geworden:

- ✓ Die Entwicklung von Qualität ist ein gemeinsames Vorhaben.
- ✓ Alle beobachten alle. Es gibt keine einseitige Beobachtung von außen. Es gibt keine Einbahnstraßen.
- ✓ Die Praxis wird in all ihren Aspekten untersucht und erforscht, geht es um ein Nachdenken im Handlungsvollzug (RIO).
- ✓ Evaluation wird im Kern als Selbstevaluation verstanden und es werden im Prozess

der Selbsterforschung bereits im laufenden Prozess Veränderungen bei den teilnehmenden Fachkräften angestoßen.

- ✓ Qualität im Dialog entwickeln heißt nicht allein,
 - den Stand der Dinge festzustellen und zu bewerten,
 - sondern neue Wirklichkeiten hervorzubringen, zu erfinden.

Wir lernten: Dialogische Qualitätsentwicklung - so verstanden - ist eine großartige Chance für alle Beteiligten.

Folgende QE-Projekte waren wichtig:

Nach der Veröffentlichung von „Qualität im Dialog entwickeln“ hatte Reinhart Wolff bereits im Januar 2000 zusammen mit den Fachkräften des Jugendamtes der Stadt Graz nach der Durchführung einer „**Qualitätsentwicklung im Dialog**, die dem Konzept des **Kronberger Kreises für Qualitätsentwicklung** folgt“ – wie es einleitend hieß (Stadt Graz 2000, S.4) - den **1.Österreichischen Qualitätskatalog der Jugendwohlfahrt** vorgelegt.

Im darauffolgenden Jahr erschien als Arbeitsergebnis einer 2-jährigen Entwicklungswerkstatt mit Fachkräften des Jugendamtes und freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Dormagen der **1. Deutsche Qualitätskatalog der Jugendhilfe** (Stadt Dormagen 2001).

Umfassende Erfahrungen mit Dialogischen QE-Werkstätten konnten dann allerdings mit dem ersten großen Entwicklungsprojekt im Kindertagesbereich „**Auf dem Weg zu mehr Qualität ... Qualitätsentwicklung im Dialog mit den Evangelischen Kindertageseinrichtungen in Stuttgart**“ (beginnend 2002) gemacht werden, das von Anne Kebbe wesentlich strategisch orientiert und über mehrere Jahre zuverlässig begleitet wurde. Im QE-Handbuch der Ev. Kindertageseinrichtungen wird anerkennend darauf hingewiesen:

„Im ersten Kapitel wird neben der wichtigen Einbindung der Kindertageseinrichtung in die Evangelische Kirchengemeinde das Prinzip unserer Qualitätsentwicklung im Dialog nach den Grundsätzen des Kronberger Kreises beschrieben. Die Zusammenarbeit mit dem Kronberger Kreis ermöglichte die Ausgestaltung des hohen Qualitätsniveaus, das in den Kapiteln 2 und 3 differenziert beschrieben ist.“ (Ev. Kindertageseinrichtungen in Stuttgart 2007, S. 10; sie auch den Text 1.5 „Qualitätsentwicklung im Dialog mit dem Kronberger Kreis“; A. Kebbe 2007, S.12 - 16).

An diese Qualitätsentwicklungen in Stuttgart schlossen sich **zahlreiche QE-Projekte im Kindertagesstättenbereich** u.a. in Bremen, im Wetterauskreis, in Genthin, in Hoyerswerda, in Marburg und Marburg-Biedenkopf, im Maintal, in Ludwigshafen, in Berlin, in Haar und in Frankfurt an.

Und so sah beispielsweise ein **Rahmenprogramm zur Förderung eines nachhaltigen Dialogischen Qualitätsentwicklungsprozesses in den Kitas einer Gemeinde** aus:

„April 2021

Angebot

Förderung eines nachhaltigen
Dialogischen Qualitätsentwicklungsprozesses

in den Kitas der Gemeinde 2021-2023

1. Ausgangssituation und Entwicklungsbedarf
2. Ziele des QE-Prozesses der Dialogischen Qualitätsentwicklung
3. Arbeitsformen
4. Qualitätsentwicklerinnen
5. Kosten

*„Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können.“
(Peter Senge 1996:22)*

1. Ausgangssituation und Entwicklungsbedarf

Die Gemeinde ... strebt an das Ziel „Stärkung der Leitung“ im Rahmen des Gute-Kita-Gesetzes durch einen dialogischen Qualitätsentwicklungsprozess (QE-Prozess) mit den sieben Gemeindegremien zu verwirklichen. Durch erste Vorklärungen wurde deutlich, dass der Weg mit Verbesserungen im Hinblick auf mehr Entlastung, Handlungsfähigkeit trotz Herausforderungen und Belastungen der Qualitätsentwicklung der Leitungen und stellv. Leitungen gegangen werden soll. Die Gemeinde ... hat sich daher entschieden, einen zertifizierten QE-Prozess mit dem Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e.V. zu entwickeln und durchzuführen.

2. Ziele des QE-Prozesses

Der QE-Prozess soll Leitungen/stellvertretende Leitungen und die Pädagogische Referentin in den Kindertageseinrichtungen der Gemeinde - nach Möglichkeit zusammen mit Akteur*innen und Familien - unterstützen:

- ❖ Eine lernende Kindertageseinrichtung zu entwickeln, die den modernen gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen und fachlichen Qualitätsansprüchen (wie sie insbesondere im Gute-Kita-Gesetz verankert wurden) entspricht.
- ❖ Ihre fachlichen und personalen Kompetenzen zu erweitern und zu vertiefen und ein Verständnis von Dialogischer Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen zu entwickeln.
- ❖ Entwicklungs-, Organisations- und Dialogprozesse zu reflektieren und zu fördern.
- ❖ Kernprozesse multiperspektivischer Fachpraxis in der Kindertageserziehung programmatisch und methodisch zu bestimmen,
- ❖ Standards der Programm- und Prozess-Qualität herauszuarbeiten,
- ❖ Vorschläge zum Aufbau eines nachhaltigen Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungs-Systems zu machen.
- ❖ Das Wohlbefinden und die Zufriedenheit aller Beteiligten in den Kitas werden gefördert.

3. Arbeitsformen und inhaltliche Orientierungen

Zertifizierter Qualitätsentwicklungsprozess für Leitungen und stellvertretende Leitungen der Gemeinde ... „Dialogische Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen“, in der eine mehrseitige Teilnehmer*innenperspektive berücksichtigt wird.

Dauer:

Insgesamt werden sieben 2-tägige QE-Werkstätten (14 Werkstatt-Tage) im Zeitraum von 2021-2023 geplant.

Die ersten beiden 2-tägigen QE-Werkstätten dienen dazu, die Ausgangssituation, Bedarfe, Entwicklungsinteressen, Erfahrungen und Schwierigkeiten genauer zu analysieren. Die darauffolgenden fünf 2-tägigen QE-Werkstätten werden sich inhaltlich an den Bedarfen und Zielen (siehe Punkt 2) orientieren.

In den QE-Werkstätten sollen Leitungen/stellvertretende Leitungen aus den Kindertageseinrichtungen der Gemeinde ... ihre Praxis gemeinsam untersuchen, Entwicklungsbedarfe und Qualitätsinteressen identifizieren, ihre fachlichen und personalen Kompetenzen vertiefen und erweitern, sowie ein Verständnis von dialogischer Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen entwickeln.

Die Dialogische QE-Werkstatt ist der zentrale Ort der Reflexion und des gemeinsamen Lernens.

Während einzelner QE-Werkstätten finden Vernetzungstreffen zur Stärkung der Transparenz und zur Nachhaltigkeit der begonnenen dialogischen Qualitätsentwicklungsprozesse statt. Daran werden die Einrichtungsleitungen, stellvertretende Leitungen, einzelne Fachkräfte und Elternvertreter*innen, Bürgermeister und weitere Akteur*innen teilnehmen.

4. Qualitätsentwicklerinnen der QE-Weiterbildungswerkstätten

Sandra Hörner, Kindheitspädagogin, B.A., Bildungsmanagerin M.A.

Pädagogische Fachberaterin in Stuttgart und freiberufliche Prozessberaterin und Weiterbildnerin, Erzieherin, Kindheitspädagogin (B.A.), Bildungsmanagerin (M.A.), Dialogische Qualitätsentwicklerin, Multiplikatorin für Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung und für Persona-Dolls, Multiplikatorin für Bildungs- und Lerngeschichten, Multiplikatorin für „Chancen gleich! Kulturelle Vielfalt als Ressource in frühkindlichen Bildungsprozessen“ und Multiplikatorin „Ressourcenorientierte Begegnung mit herausforderndem Verhalten“.
 Arbeitsschwerpunkte: Prozessberatung und Praxisbegleitung, Qualitätsentwicklung, Fort- und Weiterbildung zu Themen wie z.B. Inklusion, Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung, Partizipation, Resilienz, Lerngeschichten, Ressourcenorientierte Begegnung mit herausforderndem Verhalten.

Katrin Schmieder, Kindheitspädagogin, B.A./M.A.

Freiberufliche Prozessberaterin und Weiterbildnerin, Kindheitspädagogin (B.A./M.A.), Dozentin am Zentrum für Kinder- und Jugendforschung für das Beobachtungs- und Reflexionsverfahren: Gestaltung von Interaktionsgelegenheiten im Alltag (GInA), in Ausbildung zur systematischen Paar- und Familientherapeutin (FFAK e.V.), personenzentrierte Spieltherapeutin (GwG e.V.), Prozessbegleiterin Präventionsnetzwerk Ortenaukreis (PNO).
 Arbeitsschwerpunkte: Prozessberatung, Paar- und Familienberatung, Gesundheitsförderung und Prävention, Organisations- und Qualitätsentwicklung, Interaktions- und Beziehungsgestaltung, Kinderschutz, Fort- und Weiterbildung zu Themen wie z.B. Inklusion, professionelle pädagogische Begegnung mit herausforderndem Verhalten, Resilienz, Gesundheit von pädagogischen Fachkräften, dialogische Haltung.

6. Kosten für den Dialogischen Qualitätsentwicklungsprozess

Basiskosten

- Kosten pro Referentin am Tag 880,00 €
- Vor- und Nachbereitungskosten der QE-Werkstätten
 ½ Tag pro Referentin 440,00 €

Kostenblöcke:

QE-Werkstätten: 7 x 2 Tage = 14 Tage	
2 Referentinnen à 14 Tage = 28 Tage	24.640,00 €
Vor- und Nachbereitung	
2 Referentinnen x 7 QE-Werkstätten	6.160,00 €
Gesamtsumme:	30.800,00 €

**Reise + Übernachtungskosten pro Referentin und Werkstatt
(Anreise am Vorabend): Abrechnung zusätzlich direkt mit dem Auftraggeber“**

Beim Angebot dialogischer Qualitätsentwicklungen spielte allerdings über mehr als zwei Jahrzehnte im Kindertagesstättenbereich vor allem **eine intensive Kooperation mit der Kita Violett in Freiburg** eine besondere Rolle. Deren Leiterin, Christine Hartmann, die am 1. Weiterbildungskurs des Kronberger Kreises in Fischerhude teilgenommen hatte, setzte - in einem immer wieder erneuerten Arbeitsbündnis mit dem Kronberger Kreis - zusammen mit ihren Fachkräften, den Eltern und externen Unterstützern (darunter einem Weltmeister im Ringen, der eine Ringergruppe für Väter in der Kita anbot) eine außerordentlich lebendige Entwicklungspraxis in der Kita Violett in Gang, die auch andere Träger in Freiburg, nicht zuletzt das Jugendamt, motivierte, sich zu beteiligen und mitzulernen. Wichtig waren dabei u.a. die folgenden Projekte:

- die von Anne Huber-Kebbe angeleitete, über zwei Jahrzehnte sich erstreckende **Serie von Qualitätsentwicklungswerkstätten und konzeptuellen Weiterentwicklungsprojekten**,
- das 2015 - 2016 in Zusammenarbeit mit der Kinderschutzkooperative Freiburg-Weingarten durchgeführte **QE-Projekt „Dialogisches Coaching und Konfliktmanagement für Eltern und Fachkräfte – Zusammen mit Eltern lernen – Eltern stärken“** zur Weiterentwicklung der Kinderschutzarbeit im Stadtteil, mit einem Anfangstreffen und sechs 1½-tägigen Werkstatt-Treffen,
- die im März und Mai bzw. im Juli und September 2016 in zwei Blöcken durchgeführte **Werkstatt für Dialogische Familienarbeit** in Zusammenarbeit mit dem Freiburger Amt für Soziales zur gemeinsamen Problemklärung, mehrseitigen Hilfefprozessplanung und Ergebniseinschätzung des Entwicklungsförderungsfalls von zwei Familien, deren Kinder in der Kita Violett betreut wurden,
- die von Ende 2016 bis Anfang 2017 durchgeführte **Werkstatt zur Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts einer Dialogischen Weiterentwicklung der Kita Violett zu einem Kinder- und Familienzentrum** (mit einem differenzierten Abschlussbericht: Kita Violett u. Kronberger Kreis f. Dialogische QE (2017): KONZEPT ZUR WEITERENTWICKLUNG DER KITA VIOLETT ZUM KINDER- UND FAMILIENZENTRUM IN FREIBURG-WEINGARTEN erarbeitet im Dialog mit den Fachkräften der Kita Violett, begleitet von Dipl. Soz. Päd. Semih Kneip und Prof. Dr. Reinhart Wolff; siehe auch: die Veröffentlichung der Konzeption des Kinder- und Familienzentrums Violett: Diakonieverein Freiburg-Südwest e.V. (Hrsg.) (2024), insbesondere den Abschnitt: „Dialogische Qualitätsentwicklung“, S. 61).

4.3 » Alle Akteure beteiligen – beim Lernen vom Erfolg und aus Fehlern«

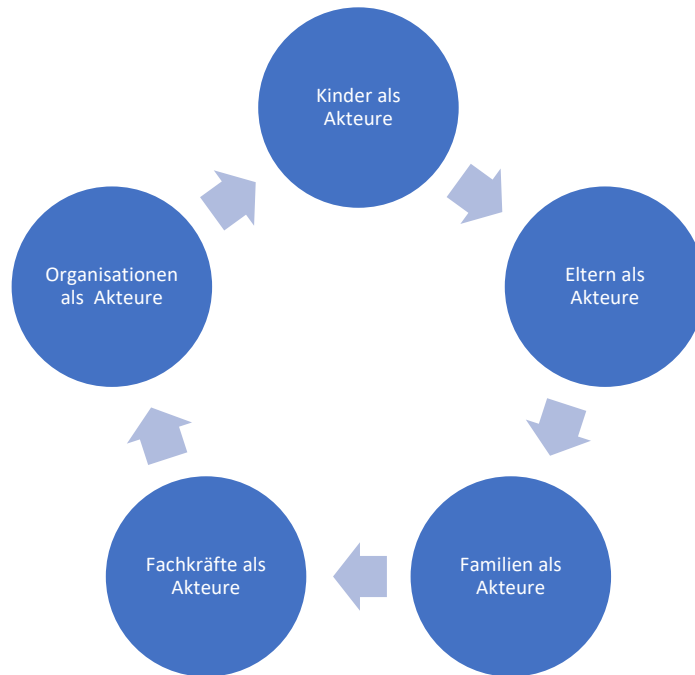
Mit dem von uns entdeckten Ansatz **Qualität im Dialog entwickeln** war uns bereits deutlich geworden, dass man Qualitätsentwicklung nicht allein machen kann und dass man andere Akteure im Prozess dialogischer Reflexion und ein mehrseitiges organisatorisches Feld einer Qualitätsentwicklungswerkstatt braucht, um als Fachkräfte humaner Dienstleistungssysteme eine gute Fachpraxis zu entwickeln. In unseren QE-Projekten in den ersten Jahren wurde uns schnell deutlich, dass man mit einer *akteurstheoretisch und*

organisationstheoretisch begründeten, konzeptuellen fachlichen Schwerpunktorientierung in der Qualitätsentwicklung sehr produktive Ergebnisse zu erzielen vermag. Dass wir dabei den methodischen Ansatz *Lernen vom Erfolg*, den wir um das Konzept „*Aus Fehlern lernen*“ erweiterten, nutzen konnten, verdanken wir im Kronberger Kreis vor allem der Kooperation mit unseren Kollegen an der Hebrew University of Jerusalem und vom Center for Children and Youth, JDC-Brookdale Institute in Jerusalem um Prof. Dr. Jona M. Rosenfeld, mit dem Reinhart Wolff seit den 1980er Jahren in einem intensiven Austausch war, was auch ermöglichte, dass dann – zusammen mit Hans-Ullrich Krause - seit 1996 in Berlin das mehrjährige *Forum Lernen vom Erfolg* entwickelt werden konnte. (Vgl. auch: Rosenfeld, J. M. im Dialog mit Jean-Michel Defromont (2020): *Jenseits der Exklusion. Lernen vom Erfolg – Auf dem Weg zur Gegenseitigkeit*. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich).

In unseren Entwicklungswerkstätten begegnete uns in den pädagogischen und sozialarbeiterischen Berufssystemen allerdings immer wieder eine Tendenz, hilfebedürftige erwachsene und minderjährige Bürgerinnen und Bürger in Situationen großer Not, Benachteiligung und Ausgrenzung nurmehr als Adressatinnen und Adressaten professioneller Leistungspraxis und insofern im Wesentlichen in inszenierten Objektrollen zu sehen. (Vgl. auch: Wolff & Gedik 2021, 91) und auf diese Weise eine mehrseitige partizipatorische Orientierung zu verfehlen. In kritischer Reaktion auf diese Tendenz, wurde uns immer wichtiger zu fragen:

- Wie können wir in der aktuellen Praxis eine dialogische und partizipative Wende einleiten bzw. befördern?
- Wie können wir Kolleginnen und Kollegen gewinnen und mit auf den Weg der partizipatorischen Veränderung nehmen und alle Akteure beteiligen?
- Welche Praxisbeteiligte spielen überhaupt eine Rolle und wie können wir sie als Subjekte verstehen, die (als Agent, als Akteur) über Handlungskraft und Handlungsbefähigung (agency) verfügen und sich aktiv in die Lebensverhältnisse und Hilfeprozesse einbringen und als Interaktionsgestalter mitwirken? (Vgl. auch: Wolff & Gedik, 2021, 99)

Dieses mehrseitige System praxisbeteiligter Akteure im Kontext sozio-kultureller, politischer und ökonomischer Verhältnisse wurde uns wichtig:



(Das mehrseitige Akteurssystem)

Um in der Lage zu sein, den methodischen Ansatz zu nutzen, vom Erfolg und aus Fehlern in der Qualitätsentwicklung und insbesondere in der Kinderschutzarbeit zu lernen, mussten wir uns allerdings auch einer Reihe von grundlegenden professionstheoretischen Fragen stellen, insbesondere: **Vor welchen Herausforderungen wir in den gegenwärtigen Professionssystemen stehen?**

Im Anschluss an Andrew Abbott war uns wichtig zu sehen, dass wir in unserem Blick auf die modernen Professionssystemen zwischen Riesenerwartungen und Skepsis und Enttäuschungen schwanken: „The professions dominate our world. They heal our bodies, measure our profits, save our souls. Yet we are deeply ambivalent about them.“ (Abbott, A. 1988, S.1) Dies ist vor allem deswegen der Fall, weil die Professionen, die immer ein soziales System darstellen in den öffentlichen Auseinandersetzungen um Platz und Anerkennung kämpfen und - miteinander im Konflikt - die Zuständigkeit für die folgenden organisationalen Hauptaufgaben reklamieren:

- (1) Sie bestimmen / diagnostizieren Problemlagen, auf die sie professionell reagieren wollen / formulieren Problemkonstruktionen, („diagnosis“).**
- (2) Sie ziehen daraus bestimmte Schlussfolgerungen, was zu tun ist („Inferences“).**
- (3) Sie setzen schließlich eine dazu passende fachliche Praxis / Behandlung ins Werk („treatment“).**

Nun macht die Professionsforschung darauf aufmerksam: Je größer die Inferenzrisiken sind, umso größer ist der Eingriff in die Zuständigkeit und Aufgabenbestimmung einer Profession. (s. auch: Abbott, A. 1988, S. 50). Dann gerät ein Professionssystem unter Außendruck, was gegenwärtig in der Kinder- und Jugendhilfe und insbesondere im Kinderschutz in erheblichem Maße der Fall ist.

Trotz entwickelter gesetzlicher Rahmenbedingungen (hierzulande vor allem durch das fortlaufend novellierte SGB VIII) sind die Bürger und Bürgerinnen, Gesellschaft u. Staat,

Wirtschaft und Politik und nicht zuletzt die unmittelbar beteiligten Professionssysteme nicht einig:

- Welche Aufgabe und Rolle die Kinderschutzfachleute wahrnehmen sollen?
- Was sie können und wissen müssen?
- Welche Ergebnisse sie erzielen?
- Welche Ressourcen sie dafür brauchen und
- was sie dafür bekommen sollten?

Darum schwanken die kommunalen Kinderschutzsysteme, in welche Richtung sie gehen wollen:

- **in Richtung auf die Stärkung eines ganzheitlichen demokratischen Hilfesystems**, mit gut qualifizierten Fachkräften, die im Bündnis mit den HILFETEILNEHMERN ein multi-disziplinäres soziales Netzwerk bauen, das die Rechte, Pflichten und Verantwortung aller Akteure achtet und fördert.

Oder:

- **in Richtung auf den weiteren Ausbau eines autoritären, entdemokratisierten, in Bildungsförderung und Risikocontainment gespaltenen sozialen Hilfesystems**, das die Fachkräfte in neo-manageriale bürokratische Steuerungsverfahren einbindet und Partizipation aller Akteure geringachtet und verfehlt.

In unseren Qualitätsentwicklungsprojekten machten wir nun die Erfahrung, dass eine fachlich erfolgreiche Praxis, bzw. ein fachliches Risiko- und Fehlverhalten, von denen man lernen kann, eingebettet sind in inter- und intra-organisatorische systemische Entwicklungsmuster latenter und manifester Praxisprozesse, die auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation (der Gesamtorganisation / der Abteilung / des Teams / des Arbeitsplatzes / der aktuellen Praxissituation) beobachtet und verändert werden können. (vgl. auch: Reason, J. 1997; Schulz, K. 2010; Biesel, K. /Masson, J. /Parton, N. & Pösö, T. 2020).

Bei unseren Entwicklungsprojekten nutzen wir **diese methodischen Orientierungen zum Lernen vom Erfolg und aus Fehlern** und fragen:

- (1) **Was kennzeichnet die Arbeitsform?** Lernen vom Erfolg und aus Fehlern ist ein interaktiver Prozess der Praxisuntersuchung und des gegenseitigen Lernens in der Gruppe in der Form eines Nachdenkens im Handlungsvollzug (reflection-in-action) und der Erforschung der Handlungspraxis im Rückblick (reflection-on-action) mit einer Fokussierung einerseits auf erfolgreiche und andererseits auf fehlerhafte Praxisprozesse.
- (2) **Welche Zielsetzung kann damit verfolgt werden?** Ziel des Lernens vom Erfolg bzw. aus Fehlern ist die Förderung bester Fachpraxis, indem Fachkräfte befähigt werden, gelungene Praxis kennenzulernen und dann im eigenen Praxisfeld anzuwenden und stark zu machen und zugleich zu lernen, aufmerksam und achtsam Fehler, die in personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen nicht in jedem Fall zu vermeiden sind, zu untersuchen und eine reflexive Fehlerkultur zu entwickeln.
- (3) **Bei welchen Themen/ Fragestellungen kann man die Arbeitsform nutzen?** Die Arbeitsform ist eine wesentliche Methode dialogischer Qualitätsentwicklung. Man kann sie immer nutzen, um Qualitätssicherung und Risikomanagement im Kinderschutz voranzubringen.

- (4) **Wann kann man die Arbeitsform einsetzen?** Mit dem Lernen vom Erfolg kann man gleich am Anfang der QE-Werkstatt beginnen, um die Stärken der Teilnehmer/innen stark zu machen. Es macht Spaß, gelingende Praxis in den Blick zu nehmen. Es fördert die Motivation, sich um Qualitätsentwicklung zu bemühen. Mit dem Ansatz „Aus Fehlern lernen“ sollte man beginnen, wenn bereits eine Vertrauensbasis in der Werkstatt-Gruppe geschaffen und Ängste und Widerstände, sich der eigenen Praxis kritisch zuzuwenden, bereits etwas abgebaut werden konnten.
- (5) **Welche Schritte sind bei der Anwendung sinnvoll?** Man kann dem in Zusammenarbeit mit Jona Rosenfeld (JDC/ Brookdale Institute in Jerusalem) entwickelten methodischen Rahmen folgen und jeweils in 10 Schritten Erfolge und Fehler in der organisationalen Kinderschutzpraxis – sowohl im Plenum, als auch in vertiefenden Arbeitsgruppen – untersuchen (s. weiter unten).
- (6) **Welcher Zeitrahmen wird benötigt?** Es gibt zwei Arbeitsformen: eine Ganztags- oder eine 2-Tage-Werkstatt bzw. ein längeres dialogisch-systemisches Fall-Labor-Konzept (s. in diesem Zusammenhang: Biesel, Kay / Wolff, Reinhart (2014): Aus Kinderschutzfehlern lernen. Eine dialogisch-systemische Rekonstruktion des Falles Lea-Sophie. Bielefeld: transcript Verlag).
- (7) **Welche räumlichen Bedingungen müssen gegeben sein?** Man braucht einen großen, aber auch mehrere kleinere Räume, die mit moderner Tagungstechnik ausgestattet sind.
- (8) **Welche Ergebnisse können erzielt werden?** Die Fachpraxis wird im Prozess nachhaltig verbessert, die Kompetenzen der Fachkräfte werden erweitert, das Wohlbefinden und die Selbstwirksamkeit werden gefördert. Die Kinderschutzorganisation wird zur lernenden Organisation.

Diese methodischen Schritte waren uns in den Entwicklungswerkstätten wichtig:

1. Beschreibung des Kontextes und des Feldes
2. Identifizierung des Erfolgs / des Fehlers
3. Beschreibung des Erfolgs / des Fehlers (vorher/nachher)
4. Beschreibung der positiven / negativen - objektiven und subjektiven Ergebnisse
5. Beschreibung evtl. gleichzeitig vorhandener negativer Konsequenzen und Kosten bzw. positiver Ergebnisse
6. Reflexion der Kriterien, an denen der Erfolg bzw. der Fehler festgemacht wird
7. Identifizierung von Wendepunkten und Stationen auf dem Weg des Erfolgs / des Fehlers
8. Ausarbeitung der konkreten Aktivitäten, die für den Erfolg bzw. den Fehler ausschlaggebend waren
9. Ausarbeitung zentraler Handlungsprinzipien
10. Identifizierung ungelöster Probleme.

Ermutigt von unseren Projektpartnern und insbesondere von Anfang an von Jona M. Rosenfeld und seinen Kolleginnen und Kollegen in Israel, Palästina und Frankreich (s. die umfangreichen methodischen Anregungen und Literaturhinweise in: Rosenfeld, J.M. im Dialog mit Jean-Michel Defromont 2020, S. 176 ff.) konnten wir als „Handwerker der Demokratie“ (s. auch: Rosenfeld, J.M. & Tardieu, 2000) mit einer klaren Orientierung an den Rechten und Pflichten, den Bedürfnissen, dem Wissen und den Fähigkeiten sowie den Aufgaben und der Verantwortung aller Akteure die Praxis in den Kindertagesstätten, in der Kinder- und Jugendhilfe – und vor allem in der Kinderschutzarbeit - auf die Straße des Erfolgs bringen, um dazu beizutragen, - tripolar - das Kindeswohl, das Eltern- und Familienwohl und das Gemeinwohl zu sichern und zu entwickeln.

In den von uns durchgeführten Qualitätsentwicklungsprojekten waren die folgenden Programmschwerpunkte wichtig:

- 1) Erziehung, Coaching und Konfliktmanagement lernen
- 2) Aus Fehlern im Kinderschutz lernen
- 3) Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe und insbesondere im kommunalen Kinderschutz entwickeln

In der Regel waren die QE-Projekte so angelegt, dass sie strukturell mehrperspektivisch angelegt waren, dass also viele, wenn auch nicht immer alle im Praxisprozess vorhandenen Akteure (Klienten wie Kinder, Jugendliche und Eltern und Fachleute und Organisationen) beteiligt waren, wie eine Bündelung wichtiger Praxisprojekte des Kronberger Kreises zeigt.

Im 1. Schwerpunktbereich „Erziehung, Coaching und Konfliktmanagement lernen“ spielten die folgenden Projekte eine Rolle:

(1) Die Elternuniversität, die wir 2003 - 2004 in Zusammenarbeit mit einem Modellprojekt des Sächsischen Landesjugendamtes im Bereich der Kindertageserziehung, dem Familiennetzwerk in Hoyerswerda und mit der dortigen VHS entwickelten, nahm natürlich Erfahrungen, die mit den „Kinderuniversitäten“ an einigen Universitäten gemacht worden waren, auf. Es ging aber um einen ganz neuen Ansatz in der Erwachsenenbildung, der interaktiv, kommunikativ und dialogisch angelegt war. In der „Elternuniversität“ setzten sich nach einer Einführung mit dem Thema „Familienerziehung in Ost und West – die heutigen Herausforderungen“ in 10 ganztägigen Modulen 12 Erzieherinnen und Erzieher sowie Grundschullehrerinnen zusammen mit 15 Müttern und Vätern mit Fragen der Kindererziehung auseinander und wurden dabei von einer Reihe von in der Diskussion wichtigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und professionellen Experten (Prof. Lieselotte Biback-Diel / Dr. Agathe Israel / Dr. Annette Dreier / Dr. Mauri Fries / Doris Mauthe-Schonig / Dr. Donata Elschenbroich / Tom Levold / Prof. Dr. Ullrich Gintzel /Katrin Gerstner und Prof. Dr. Reinhart Wolff) angeleitet und unterstützt.

Als Grundidee der Elternuniversität wurde herausgestellt:

Wenn Eltern, die ein Grundrecht haben, ihre Kinder ohne jede Bevormundung zu versorgen und zu erziehen, als selbstverantwortliche Akteure ihre Erziehungsverantwortung mit ihren Kindern mit Überlegung ins Werk setzen, dann können sie von Wissenschaft, ihren Forschungen und Theorien profitieren. Wenn Sie eine Chance bekommen, zusammen mit Fachleuten und Wissenschaftlern zu überlegen, was sie von neuer Wissenschaft lernen können, dann entsteht etwas ganz Neues: ein größerer Spielraum im eigenen Verstehen und man kann theoretische Rahmenkonzepte kennenlernen, die das eigene Handeln kritisch orientieren können.

Diese thematischen Schwerpunkte wurden behandelt:

- Familien und sich selbst verstehen
- Die Anfänge der Eltern-Kind-Beziehung verstehen
- Entwicklung von Kindern verstehen und fördern
- Erziehung verstehen – Möglichkeiten und Chancen nutzen
- Bindungen verstehen und stärken

- Sexualität im Kindesalter verstehen und balancieren
- Aggressionen und Konflikte verstehen
- Lernen und Lernvermögen fördern
- Eltern-Paare verstehen und coachen
- Jugend verstehen und orientieren

In der „Elternuniversität“ erprobten wir die methodische Grundidee, wie man ein mehrseitiges Lernen von Eltern in Partnerschaft mit Fachkräften, mit denen sie zu tun hatten, ins Werk setzen kann, was dann auch zur programmatischen und methodischen Innovation führte, die uns mit der Erfindung des Dialogischen ElternCoachings gelang.

(2) Das „Dialogische ElternCoaching – Eltern in Aktion“ (2004 - 2005), das Reinhart Wolff und Remi Stork für den Kronberger Kreis in Kooperation mit dem Kreisjugendamt Borken/Westfalen und den dortigen Freien Trägern der Jugendhilfe durchführte, bedeutete eine wesentliche fachliche Weiterentwicklung. Es handelte sich nämlich um den ersten Versuch eines partizipativen ElternCoaching und Konfliktmanagement-Programms in einem Zeitraum von 1 ½ Jahren mit einem Gesamtumfang von 17 Tagen (in 5 Blöcken in einem stationären Setting) mit 18 Eltern und 13 Fachkräften. Das Dialogische ElternCoaching-Programm wurde vom Jugendamt des Kreises Borken veröffentlicht. Einige Jahre später publizierten die Erfinder des Programms in der IGfH-Reihe *Praxis und Forschung* ein ausgearbeitetes Methodenbuch „Dialogisches Eltern-Coaching und Konfliktmanagement“, das bereits 2013 in 2. Auflage erschien (s.: Wolff, R. & Stork, R. 2012, 2013). Es wurde mit großem Interesse von der Fachöffentlichkeit aufgegriffen.

(3) Im Anschluss daran entwickelte der Kronberger Kreis das „**Ambulante Eltern-Coaching und Konfliktmanagement-Programm, „Projekt +“** in Berlin-Marzahn (2005 – 2006) in Kooperation mit der Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin (ASFH) und mit der Wohnungsbaugenossenschaft „Horizont“ [mit 7 Eltern, 7 Fachkräften + 9 Studierenden der ASFH in 14 vierstündigen Treffen]. Zeitlich versetzt wurde das Programm auch in Kooperation mit der AWO - Jugend und Soziales gGmbH (Kinder und Jugendwohnen in Mahlsdorf) und mit dem SOS-Familienzentrum Berlin-Hellersdorf [mit 4 Eltern, 6 Erzieherinnen und Erzieher, 6 fallzuständigen Sozialarbeiterinnen des Jugendamtes Berlin Hellersdorf-Marzahn und 5 Studierenden mit 11 vier-stündigen Treffen] durchgeführt.

2005 – 2006 konnte dann das „**Dialogische Coaching und Konfliktmanagement-Programm“** (in Kooperation mit dem Freien Jugendhilfeträger GESAB in Berlin - mit 6 Eltern und 8 Fachkräften der soz.päd. Familienhilfe im Umfang von 4 zwei-tägigen Blöcken) an die Projekterfahrungen in Ost-Berlin anschließen.

(4) Das Programm „**Dialogisches ElternCoaching und Konfliktmanagement- Zusammen mit Eltern lernen – Eltern stärken**“ konnten wir in den folgenden Jahren an verschiedenen Orten fortführen. Besonders intensiv nutzten wir es von September 2013 bis Dezember 2014 in einer **Werkstatt für Qualitätsentwicklung und Weiterbildung in Zusammenarbeit mit Fachkräften vor allem der Jugendwohlfahrt in Graz und der Kinder- und Jugendanwaltschaft der Steiermark.**

Als das Besondere am „Dialogischen ElternCoaching“ stellten wir heraus:

„Obwohl heute überall von Erziehungspartnerschaft und von Partizipation von Fachkräften und Eltern die Rede ist, ist es in der Praxis oft schwer, diese Konzepte umzusetzen und Ideen der Erziehungspartnerschaft mit Leben zu erfüllen. Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass die Rollen in der Partnerschaft zumeist einseitig verteilt sind. Anstelle gemeinsamen Lernens und gegenseitigen Lehrens und Lernens stehen einseitige Lehrer-Schüler-Rollen im Mittelpunkt. Deren Begrenztheit aber kennen wir schon aus anderen Bildungseinrichtungen, insbesondere der Schule, wo viele Eltern keine positiven Lernerfahrungen machen konnten. Dabei sind wir sicher, dass Professionelle von Eltern stets ebenfalls Vieles lernen können: sie nehmen eine andere Perspektive ein, sie beobachten ihre Kinder anders, stellen andere Wahrnehmungen in den Vordergrund. Nicht zuletzt muss es uns gelingen, Eltern in neuer Weise für Lernprozesse zu öffnen, da gerade bei Erziehungs- und Entwicklungsschwierigkeiten häufig Abwehr und Flucht eine Rolle spielen, die manchmal von Fachkräften geradezu provoziert werden.“

Im dialogischen ElternCoaching + Konfliktmanagement lernen Fachkräfte und Eltern von Beginn an gemeinsam. Die Fachkräfte stellen ihre Fragen nicht nur an Kolleginnen und Kollegen, sondern interessieren sich besonders für das Wissen und die Erfahrungen der Eltern. Die Eltern lernen von und mit verschiedenen Fachkräften, da sie in den gemischten Gruppen nicht auf eine bestimmte Fachkraft festgelegt sind. Es herrscht ein Geben und Nehmen, das für humane Entwicklungsprozesse von grundlegender Bedeutung ist.“ (EC+KM_Programmrahmen u. Termine_Graz_6.Jan.2014)

Besonderen Erfolg hatten wir nicht zuletzt, als wir am 27. September 2014 **ein neues Modell der „Kinderwerkstatt“** entwickelten, eine Entdeckungsreise (mit dem Motto „Wir treffen uns, wir lernen uns kennen, wir stellen Fragen, wir suchen Antworten“), bei der die Kinder einer großen Familie und alle fallbeteiligten Fachkräfte in die Fallprozessuntersuchung einbezogen waren.

Und so sah das Programm dieser Kinderwerkstatt aus:

Wer kommt da überhaupt zusammen und trifft sich?

Die 5 Kinder der Familie und ihre Begleiter, die sie mitgebracht haben, und außerdem Kira und Reinhart, zwei Kinder- und Familienberater, die von der Kinder- und Jugendanwaltschaft als die Gastgeber der Kinderwerkstatt aus Berlin extra eingeflogen worden sind.

Unsere Entdeckungsreise

Die Crew: Wer bin ich, wer sind meine Geschwister? Wer ist noch an Bord? Wir holen alle an Bord unseres Entdeckerschiffes.

Fotoshooting vor der Abfahrt: Wir fotografieren uns gegenseitig und sammeln unsere Lieblingsfotos für unsere Familiengalerie ein.

Wir hissen die Segel, fahren los und erzählen uns unsere Reisegeschichten: Die Kinder und Jugendlichen erklären den Erwachsenen, warum sie nicht bei den Eltern leben.

Erster Landgang: wir essen zusammen.

Wir sehen auf die Landkarte unserer Familie: Wir stellen unsere Familienlandkarte und sehen uns an, wo wir gelandet sind, wo wir stehen und wer da noch dazu gehört.

Ein Sturm kommt auf und reißt das Boot und die Crew auseinander, aber alle überleben. Die finden sich auf unterschiedlichen Inseln wieder. Die anwesenden Kinder besuchen die anderen Inseln und erklären, was sie von den anderen Geschwistern wissen und ob sie sie kennen und besuchen.

Die Kinder erzählen, wie sie die eigene Sturmgeschichte erlebt haben, die sie auf die Insel – auf der sie jetzt leben - verschlagen hat.

Die Kinder sagen: „So geht es mir jetzt und so soll es weitergehen“.

Wir fassen Mut: Das sind meine Stärken und das sind meine Unterstützer.

Qualität im Dialog entwickeln

(Kinderwerkstatt - Programm / Graz / September 2014 / Kronberger Kreis f. Dial. QE e.V.)

Im 2. Schwerpunktbereich „Aus Fehlern im Kinderschutz lernen“ spielten die folgenden Projekte eine Rolle:

(1) Bremer Qualifizierungsprogramm Kinderschutz 2007- 2013

Nachdem im Oktober 2006 der Junge Kevin tot im Kühlschrank des Stiefvaters gefunden worden war, kam es zu einer landesweiten Diskussion, warum weder das Gesundheits-, noch das Jugendhilfesystem in der Lage gewesen waren, Kevin zu retten. In Reaktion auf den gescheiterten Kinderschutzfall „Kevin“ kam es dann in den Jahren 2007 – 2013, auf Anregung des damaligen Abteilungsleiters der Bremischen Jugendhilfebehörde, Herbert Holakovsky, zu einer intensiven Zusammenarbeit des Kronberger Kreises mit dem Amt für Soziale Dienste und es konnte nach intensiven Beratungen ein umfangreiches Konzept zur **Qualifizierung der Bremer Kinderschutzarbeit** entwickelt und umgesetzt werden. Dabei konnten in mehreren aufeinander aufbauenden Kinderschutz-Grundkursen, Fachseminaren und QE-Werkstätten ca. 800 Fachkräfte öffentlicher und freier Träger umfassend zu einem kritischen Umgang mit Konzepten und Methoden moderner Kinderschutzarbeit qualifiziert werden.

Daran schlossen sich zwei weitere partizipativ angelegte **Qualitätsentwicklungsprojekte mit dem Amt für Soziale Dienste Bremen** an. In Zusammenarbeit zwischen Fachkräften der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe und unter Leitung von Reinhart Wolff und Remi Stork wurden **zwei grundlegende Qualitäts-Rahmenstandards für die Kinderschutzarbeit** erarbeitet und dann auch veröffentlicht:

- **Der Standard „BQZ - Der Bremer Qualitätsstandard. Zusammenarbeit im Kinderschutz“**, hg. vom AfSD Bremen in Kooperation mit dem Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V., Juni 2009, entwickelte unter dem Motto „Wir schützen Kinder gemeinsam und gern“ einen umfassenden Qualitätsrahmen zur multiprofessionellen Zusammenarbeit und zur Zusammenarbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien im Kinderschutz.
- **Der Standard zur „Qualitätssicherung und Risikomanagement in der Kinderschutzarbeit – Das Bremer Konzept“**, hg. vom AfSD Bremen in Kooperation mit dem Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V., März 2010, formulierte Qualitätskonzepte auf der Ebene der Kinderschutzorganisation, der Ebene der Fachkräfte und der Teams und der Ebene des Hilfesystems sowie der Fallarbeit typische Fehler und Risiken der Qualitätssicherung und arbeitete fachliche Mindestanforderungen für Fachkräfte, Organisationen und das gesamte lokale Kinderschutzsystem heraus.
- Mehrere Fachseminare **„Kindeswohlgefährdungen erkennen und überlegt helfen“** ermöglichten im Anschluss an die QE-Werkstätten weitere Qualifizierungen; nicht zuletzt kam es dabei auch zur Konzipierung einer **Werkstatt für dialogische Familienarbeit**, die wir dann auch an anderen Orten nutzten.

(2) Das NZfH-Bundesmodellprojekt „Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz“ 2009-2010

2008 kam es dann durch das Nationale Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) zur europaweiten Ausschreibung eines **Bundesmodellprojektes zur Forschung und Praxisentwicklung im Feld des Kinderschutzes** (grundsätzlich dazu s.: die Machbarkeitsanalyse zur Verbesserung des Kinderschutzes durch systematische Fehleranalyse von J.M. Fegert u. a. 2008; Mörsberger, T. /Restemeier, J. 1997; Munro, E. 2010; Howitt 1992; NZFH u.a. 2010). In Kooperation mit der Alice Salomon-Hochschule Berlin bewarb sich der Kronberger Kreis um die Durchführung dieses Projektes und erhielt im April 2009 nach einem mehrstufigen Bewerbungsverfahren den Zuschlag – nicht zuletzt aufgrund des positiven Votums von einer Reihe von Bundesländern, darunter der Hansestadt Bremen. Unter Leitung von Reinhart Wolff und Uwe Flick, beide Hochschullehrer an der Alice Salomon Hochschule Berlin, arbeiteten dann insgesamt fünf wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zeitraum von Mai 2009 bis Juli 2011 an insgesamt 12 Modellorten bundesweit, wobei 41 Modellkommunen als Teilnehmer beteiligt waren. I.d.R. bildeten jeweils drei Kommunen zusammen einen mehrseitigen Kinderschutz-Cluster, was einen lebendigen Austausch von überregionalen fachlichen Erfahrungen ermöglichte.

Das Projekt **„Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz“** verfolgte eine doppelte Zielrichtung:

- Im Bereich der Forschung wurde in einem Sample von sechs Kommunen die Praxis des Qualitäts- und Fehlermanagement untersucht. Mit dem Projekt sollten Daten dazu generiert werden, wie Kinderschutz von den beteiligten Fachkräften verstanden wird, mit welchen Belastungen und Fehlern sie zu tun haben und mit welchen Konzepten und Methoden sie versuchen, Qualität in diesem Arbeitsfeld zu gewährleisten.
- In der Praxis des NZfH-Bundesmodellprojekts wurden in insgesamt 12 Modellorten bundesweit mit der Durchführung von multiprofessionellen Qualitätsentwicklungswerkstätten die genutzten Kinderschutzkonzepte und –methoden reflektiert und weiterentwickelt. In Zusammenarbeit mit Fachkräften aus unterschiedlichen professionellen Feldern und mit Nutzern sozialer Dienstleistungen wurde die kommunale Praxis des Kinderschutzes untersucht, um das eigene Handeln neu zu verstehen und Weiterentwicklungen zu ermöglichen.

Im Zentrum des NZfH-Bundesmodellprojekts standen Qualitätsentwicklungswerkstätten (QE-Werkstätten), an denen insgesamt 578 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beteiligt waren. Etwa die Hälfte davon waren Fachkräfte aus der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe. Weitere wichtige Akteure kamen aus dem Gesundheitswesen (insbesondere aus Kliniken und kinderärztlichen Praxen), aus der Justiz, der Polizei und anderen Spezialdiensten, sodass sich in den QE-Werkstätten konzeptuell ein multiprofessionelles Setting ergab. An etwa der Hälfte der Standorte gelang es auch, Nutzerinnen und Nutzer personenbezogener sozialer Dienstleistungen (vor allem Mütter, aber auch einige Väter) an dem gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess zu beteiligen.

Die in diesem Prozess Dialogischer Qualitätsentwicklung gewonnenen Erfahrungen, Ergebnisse und Erkenntnisse waren eine wichtige Grundlage des von uns erarbeiteten Fachbuches *„Aus Fehlern lernen“* und eines Praxisleitfadens. In diese

Prozessberichte flossen aber auch Erfahrungen ein, die wir in den letzten Jahren mit zurückliegenden Qualitätsentwicklungsprozessen gemacht hatten, die der Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V. in anderen Kommunen initiiert und begleitet hatte. Insofern waren die Fehlerstudie wie der Praxisleitfaden das Ergebnis einer langjährigen Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen Dialogischer Qualitätsentwicklung im Feld der Kinder- und Jugendhilfe. Sie waren aber vor allem das Ergebnis eines intensiven dialogisch orientierten Arbeitsprozesses im Projekt „Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz.“ Deshalb galt auch unser Dank insbesondere den daran beteiligten Fachkräften aus den verschiedenen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe und der anderen Berufssysteme, den mitwirkenden Eltern und den Initiatorinnen und Initiatoren in den Kommunen (den „Motoren“ der Qualitätsentwicklung) für ihr Engagement, ihre Ideen und ihren Willen, etwas zu verändern, die eigene Praxis kritisch zu untersuchen und aus Fehlern und Erfolgen im Kinderschutz zu lernen (s. dazu auch: Wolff 2020).

Die **Ergebnisse des Projekts** wurden in einem **Abschlussbericht** für das NZFH im Juni 2012 zusammengefasst und erschienen dann 2013 gebündelt und vertieft in dem die Fehlerdebatte systematisch erörternden Band: **Wolff, R. /Flick, U. /Ackermann, T. /Biesel, K. /Brandhorst, F. /Heinitz, S. /Patschke, M. /Röhnsch, G. (2013): Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Konzepte, Bedingungen, Ergebnisse.** Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Hinzukam der „**Praxisleitfaden zur Dialogischen Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz**“, in dem ausgewählte Konzepte und Methoden der Qualitätsentwicklung erläutert wurden. Er konnte in den folgenden Jahren als Rahmen zur Weiterentwicklung kommunaler Kinderschutzpraxis genutzt werden. (Siehe: Wolff, R. /Ackermann, T. /Biesel, K. /Brandhorst, F. /Heinitz, S. /Patschke, M. (2013): Expertise: Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz. Praxisleitfaden, hg. vom NZFH. *Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz*, Bd. 5, Köln. BZgA).

Außerdem erarbeiteten wir für das NZFH einen Forschungsüberblick (in Deutsch und in Englisch) zum bis dahin kaum behandelten Schwerpunktthema (1) **Wolff, R. u.a. (2013): Kinder im Kinderschutz. Zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im Hilfeprozess. Eine explorative Studie** bzw. (2) **Wolff, R., u. a. mit editorischer Unterstützung von Leroy Pelton (2016): Children in Child Protection. On the Participation of Children and Adolescents in the helping Process. An Exploratory Study.**

(3) Schweriner Fall-Labor zur dialogisch-systemischen Rekonstruktion des Falles Lea-Sophie 2010 - 2011

Neben der Fertigstellung der Publikationen zum NZFH-Bundesmodellprojekts hat der Kronberger Kreis das „**Schweriner Fall-Labor**“ konzipiert und im Zeitraum von 2010 – 2011 umgesetzt. Erstmals in Deutschland wurde damit nach einem tödlich verlaufenen Kinderschutzfall eine intensive wissenschaftliche Untersuchung mit den Familienmitgliedern und den am Fall beteiligten Fachkräften durchgeführt. Mit Methoden rekonstruktiver Sozialforschung wurden die familialen, professionellen und organisationalen Perspektiven miteinander in Beziehung gesetzt und damit ein neues Verständnis des Falles erarbeitet.

Und so beschrieben wir den Ausgangspunkt, die Ziele und den Ablauf des Schweriner Fall-Labors:

„Ausgangspunkt:

Im November 2007 kam es in der Stadt Schwerin zu einem bundesweit aufsehenerregenden Kinderschutzfall, der in den Medien breit aufgegriffen und erörtert wurde. Dabei machte man insbesondere den im Jugendamt tätigen Fachkräften – ohne genauere wissenschaftliche Untersuchung des gesamten Fallgeschehens - Schuldvorwürfe und fragte, warum es nicht möglich gewesen war, den Tod des Kindes Lea-Sophie zu verhindern, obwohl das Jugendamt mit der Familie Kontakt hatte.

Ohne den konkreten Fall selbst untersucht zu haben, waren nicht wenige schnell mit ihrem Urteil fertig. Dabei wurde vor allem der Vorwurf laut, dass die Fachkräfte fachlich versagt bzw. eklatante Fehler gemacht hätten, ohne dass mit ihnen und den anderen Beteiligten darüber überhaupt differenziert gesprochen worden war.

Ausgehend von den Erfahrungen des bundesweiten Modell-Projekts "Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz" haben die Schweriner Kinderschutzfachkräfte des Amtes für Schule, Jugend und Sport sich nun dazu entschieden, erstmalig eine kritische, dialogisch-systemische wissenschaftliche Untersuchung des Falles Lea-Sophie vorzunehmen. Denn es hat sich während der bisherigen Qualitätsentwicklungs-Werkstätten gezeigt, dass es immer noch Ängste im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen und eine partielle Sprachlosigkeit insbesondere im Zusammenhang mit dem Fall Lea-Sophie gibt. Zwar haben die Fachkräfte in der Vergangenheit selbst erste Anstrengungen unternommen, aus dem Fall und aus ihren Fehlern zu lernen. Eine gründliche wissenschaftliche Untersuchung steht allerdings noch aus. Die Fachkräfte halten es deshalb für erforderlich und sind dazu auch bereit, an einer solchen Untersuchung aktiv mitzuwirken, den Fall gemeinsam mit den dabei eine Rolle spielenden ehemaligen wie gegenwärtig Verantwortlichen (den fallzuständigen Fachkräften, Führungskräften, Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses und den politisch Verantwortlichen, vor allem aber den Kolleginnen und Kollegen des Sozialpädagogischen Dienstes und anderer Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe) im geschützten Raum eines extra dafür geschaffenen dialogischen Settings und unter fachlicher Begleitung der Qualitätsentwickler des Kronberger Kreises für Qualitätsentwicklung e.V. und der Freien Universität Berlin aufzuarbeiten. Über einen besonderen Erfahrungsaustausch (in der Form von Rückblick-Gesprächen) der Leiter des Fall-Labors mit früheren Mitarbeitern des Jugendamtes und den Großeltern und nach Möglichkeit auch mit den inhaftierten Eltern von Lea-Sophie sollen die Erfahrungen und Einschätzungen der ehemaligen Mitarbeiter und der betroffenen Familienmitglieder als Erinnerungen und rückblickende Beurteilungen im Fall-Labor Berücksichtigung finden.

Ziele des Schweriner Falllabors

Die Ziele des Schweriner Falllabors sind:

1. Multiperspektivische und dialogische Herausarbeitung der professionellen, intra- und interorganisationalen Fehler unter Rückgriff auf bereits vorhandene, bislang aber unveröffentlichte Einzelberichte und vorliegende Dokumente und Fallberichte, auf Rückblick-Gespräche und auf Rekonstruktionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum lebensgeschichtlichen und professionellen Fallgeschehen.
2. Erarbeitung von Vorschlägen zur Qualitätsentwicklung und zum Fehlermanagement bzw. Überprüfung der bereits eingeleiteten Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsbemühungen und der daraus resultierenden Verfahrensregelungen des kommunalen Kinderschutz-Systems.
3. Erprobung und Weiterentwicklung eines methodischen Verfahrens für die wissenschaftliche Untersuchung schwerwiegender problematischer Kinderschutzverläufe (sog. "Serious Case Reviews").
4. Unter der Bedingung des ausdrücklichen Einverständnisses der Schweriner Fachkräfte: Erstellung eines umfassenden, differenzierten und multidisziplinär angelegten Untersuchungsberichts mit Vorschlägen, wie die identifizierten Fehler und deren Quellen durch ein nachhaltiges Qualitäts- und Fehlermanagement überwunden werden können bzw. Erstellung einer Publikation zur Durchführung von Serious Case Reviews.

5. Regionaler und überregionaler Transfer der gewonnenen Erkenntnisse aus der Erprobung eines dialogisch-systemischen Verfahrens zur Untersuchung problematischer Kinderschutzverläufe.

Ablauf des Schweriner Falllabors

Es nehmen maximal 25 Personen teil, die aus dem Fall L.-S. lernen und dabei einen kritischen Ansatz eines dialogisch-systemischen "Serious Case Review-Verfahrens" entwickeln und erproben. Der zeitliche Rahmen umfasst nach einem Vorbereitungstreffen drei zwei-tägige Werkstatt-Treffen – in der Form eines Ganztagsseminars mit Übernachtung in der Bildungsstätte „Feriendorf Muess“.

Die Programm-Schwerpunkte im Einzelnen:

Erstes Modul (25./26. Oktober 2010) Zurückschauen und Verstehen

Wir untersuchen und bilanzieren den Fall Lea-Sophie und nutzen dabei internationale methodische Ansätze zur „Serious Case Review“ (insbesondere des Social Care Institute for Excellence, London) und die methodischen Falluntersuchungsinstrumente des Kronberger Kreises für Qualitätsentwicklung e.V., nicht zuletzt Ergebnisse aus den Rückblick-Gesprächen und die vorhandenen und bisher unveröffentlichten Untersuchungsberichte zum Fall Lea-Sophie.

Zweites Modul (30. Nov./ 1. Dezember 2010): Fehler erkennen und benennen

Wir stellen die Fehler im Fall und auf den Ebenen der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit heraus und beziehen dabei sorgfältig und behutsam die Perspektive der politisch Verantwortlichen, der ehemaligen Leitungs- und Fachkräfte, der Großeltern und der inhaftierten Eltern von Lea-Sophie mit ein.

Drittes Modul (13./14. Januar 2011): Lernerfahrungen systematisieren und überprüfen

Wir systematisieren, was wir aus dem Fall Lea-Sophie im Rückblick lernen können und welche Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungserfordernisse sich daraus für die Praxis ableiten lassen und überprüfen dabei vertiefend die Fallpraxis des Jugendamtes der Stadt Schwerin.

Viertes Modul (30. März / 1. April 2011) Weitere Vertiefung der Untersuchung / Erste Bilanzierung der Ergebnisse

Leitung

Das Fall-Labor wird von **Prof. Dr. Reinhart Wolff** (Freie Universität Berlin / Alice-Salomon-Hochschule Berlin und Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V.) und **Dipl. Soz.Päd. Kay Biesel** (Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V. und Alice-Salomon-Hochschule Berlin) geleitet.

Unterstützung

Das Fall-Labor wird vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfe, von der Stadt Schwerin und vom Ministerium für Soziales und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern unterstützt. (Kronberger Kreis f. Dialogische QE e.V.: Konzeption. Das Schweriner Falllabor: eine dialogisch-systemische Aufarbeitung des Falles Lea-Sophie.)

Die beiden Leiter des Fall-Labors, Reinhart Wolff und Kay Biesel, legten nach der erfolgreichen Durchführung des Projekts eine Reihe wichtiger Berichte vor, die mit großem Interesse von der Fachöffentlichkeit mit ihren Anregungen für die Verbesserung des Kinderschutzes durch systematische Fehleranalysen aufgegriffen wurden:

(1) Biesel, K. /Wolff, R. (2013): Das Dialogisch-systemische Fall-Labor. Ein Methodenbericht zur Untersuchung problematischer Kinderschutzverläufe. *Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz 4. Expertise*, hg. vom NZFH. Köln: BZgA.

(2) Biesel, Kay / Wolff, Reinhart (2013). Das dialogisch-systemische Fall-Labor. Eine Methode zur Untersuchung problematischer Kinderschutzfälle. In: BAG der Kinderschutz-Zentren (Hrsg.): Aufbruch - Hilfeprozesse gemeinsam neu gestalten. Köln: Die Kinderschutz-Zentren. S. 115 - 141.

(3) Biesel, K. /Wolff, Reinhart (2014): Aus Kinderschutzfehlern lernen. Eine dialogisch-systemische Rekonstruktion des Falles Lea-Sophie. Bielefeld: transcript Verlag.

(4) Qualitätszirkel „Wege aus dem Konflikt“ in Iserlohn

Neben diesen Fehlerprojekten hat der Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e.V. weitere innovative Projekte angestoßen, in denen es um konfliktreiche Fälle in der Sozialarbeit ging. So kam es 2010/2011 z.B. nach heftigen öffentlichen Protesten von BürgerInnen, respektive Vätern, gegen das Jugendamt in der Stadt Iserlohn zu einem **QualitätsZirkel „Wege aus dem Konflikt“** mit etwa 15 betroffenen Eltern (vor allem Vätern), die sich in konfliktreichen Trennungs- und Scheidungssituationen befanden und die den zuständigen Fachkräften des Jugendamtes die Verletzung ihrer Rechte als Väter vorwarfen. Hierbei wurde modellhaft erprobt, wie es gelingen kann, kritisch eingestellte und protestierende Bürgerinnen und Bürger und Fachkräfte des Jugendamtes zusammenzubringen und mit ihnen gemeinsam an der Lösung der entstandenen Familienprobleme und an der Verbesserung des kommunalen Hilfesystems zu arbeiten.

(5) Beratung der Landesregierung Vorarlberg

2011 – 2012 wurde der Kronberger Kreis als Beratungsorganisation und Weiterbildungsträger von der Landesregierung Vorarlberg zur Erörterung eines tödlichen Kindesmisshandlungsfalles eingeladen und gebeten, beim **Aufbau eines „Kompetenzzentrums Kinderschutz“** mitzuwirken. Dazu wurde gemeinsam mit den Verantwortlichen vor Ort im Rahmen eines Entwicklungsworkshops ein Programm-Konzept für ein solches Kompetenzzentrum erarbeitet und zur Diskussion gestellt.

(6) Gutachterliche Stellungnahmen zu problematischen Kinderschutzfällen in Leipzig und Bad Segeberg

Schließlich spielten gutachterliche Falluntersuchungen eine Rolle. So erarbeitete Reinhart Wolff - unterstützt von Kira Gedik - 2010 ein Gutachten über **die Erfüllung bzw. Nichterfüllung fachlicher Standards im Fall Gohlis** (einem Leipziger problematischen Kinderschutzfall, in dem es zum Tod einer drogenabhängigen Mutter und deren zweijährigem Sohn gekommen war), wobei auch eine Reihe von Rückblickgesprächen mit Fallbeteiligten durchgeführt wurden, wie sie im Schweriner Fall-Labor methodisch entwickelt worden waren. Er untersuchte zudem 2012 **den Segeberger Kinderschutzfall (mit dem sog „Kellerkind“)**, wodurch den beteiligten Stellen wichtige Anregungen zur Weiterentwicklung der Kinderschutzarbeit gegeben wurden.

Im 3. Schwerpunktbereich „Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe und insbesondere im kommunalen Kinderschutz entwickeln“ spielten die folgenden Projekte eine Rolle:

(1) Fachseminare „Gelingender Kinderschutz“ in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt der Stadt Leipzig in den Jahren 2012 – 2016

Die seit 2012 in Kooperation mit dem Fortbildungsträger VWA Leipzig durchgeführten Seminare wurden 2014 mit sechs Fachseminaren zur Vertiefung fortgesetzt und um ein besonderes Angebot für Mitarbeiterinnen des Amtes für Jugend, Familie und Bildung - 51.21 Adoption, Pflege, Vormundschaften erweitert. Dabei waren diese Schwerpunktthemen wichtig: Drogen, Schwangerschaft und kindliche Entwicklung - Die fachlichen Herausforderungen und Aufgaben bei der Beratung von Erziehungspersonen in Adoptions- und Pflegefamilien und in stationären Einrichtungen.

(2) Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz der Stadt Weimar 2014 – 2016. Ein mehrseitiges Fort- und Weiterbildungsprogramm in Kooperation mit dem Amt für Familie und Soziales

Aufgrund der Vermittlung unserer Kolleginnen und Kollegen im Jugendamt der Stadt Dormagen, die mit Reinhart Wolff und Kay Biesel 2010 die Neufassung des Dormagener Qualitätskatalogs der Kinder und Jugendhilfe erarbeitet hatten (vgl. Jugendamt Dormagen (Hrsg.) 2011), kam der Kronberger Kreis 2013 in Kontakt mit dem Amt für Familie und Soziales in Weimar, das sich für eine Qualitätsentwicklung seiner Kinderschutzarbeit interessierte. Schnell kam es zur Vereinbarung eines QE-Projekts und es wurden dann von Mai 2014 bis Ende des Jahres 2016, drei Meilensteintreffen und 10 (i.d.R.) zweitägige Werkstatt-Treffen sowie eine 3-tägige Redaktions-Werkstatt mit Leitungs- und Fachkräften des Amtes für Familien und Soziales und ausgewählten Leitungs- und Fachkräften der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe – mit insgesamt jeweils gut 30 Teilnehmenden - durchgeführt.

Anfang 2017 konnte das Abschlussergebnis des gesamten Fort- und Weiterbildungsprojekts in der Form eines innovativen Qualitätsberichts unter dem Titel **„Schlüsselsituationen kommunaler Kinderschutzarbeit in Weimar. Eine dialogische Qualitätsentwicklung“** dem Jugendhilfeausschuss der Stadt und der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Einleitend wurde erläutert, worum es in der Qualitätsentwicklung ging.

„Ziele des Qualitätsentwicklungsprozesses waren:

- das Fallverstehen, die Fallprozessgestaltung und die Fallprozessevaluation zu fördern, um eine nachhaltige Profilierung der Kinderschutzarbeit in Weimar zu ermöglichen,
- Qualitätsmerkmale der kommunalen Kinderschutzarbeit im Dialog mit den im System beteiligten Akteuren zu bestimmen und
- ein Rahmenkonzept, kommunaler Kinderschutzarbeit zu entwickeln.

Im Zentrum der gemeinsamen Arbeit und des gemeinsamen Lernens standen daher zunächst eine systematische Rekonstruktion eines schwierigen mehrjährigen Kinderschutzfalls und – unter

Beteiligung einer Klientenfamilie mit mehreren Kindern – die Durchführung einer „Werkstatt für Dialogische Familienarbeit“ (siehe das methodische Konzept dazu im Anhang). Hinzu kamen die Vermittlung neuer wissenschaftlicher Forschungen und sozialpädagogischer Methoden und schließlich die gemeinsame Erarbeitung eines Konzepts zur kommunalen Kinderschutzarbeit.

Als wir den durch uns ausgewählten Kinderschutzfall analysierten, wurde deutlich, dass es in dessen Verlauf markante und bedeutungsvolle Situationen und Wendepunkte gab, in denen wichtige Handlungsentscheidungen getroffen werden mussten. Wir fanden dafür den Begriff Schlüsselsituationen. Über Schlüsselsituationen nachzudenken, lag nahe, ist doch ein Schlüssel ein Werkzeug zum Öffnen von etwas, was verschlossen ist (Haus, Festung, Truhe, aber auch das Herz, die Liebe, den Erfolg, die Weisheit). In Schlüsselsituationen den richtigen programmatischen und methodischen Schlüssel zur Hand zu haben, ist darum Grundlage gelingender Praxis. Wir wollten also eine Methode zum Öffnen guter Fachpraxis entwickeln.

In Weimar haben wir 16 Schlüsselsituationen identifiziert.

Wir nutzten für die Erarbeitung dieser Schlüsselsituationen das strukturelle Argumentationsmuster:

1. Aufgabenbeschreibung,
2. Probleme im Aufgabenfeld,
3. Eckpfeiler guter Fachpraxis und
4. Schritte zur Weiterentwicklung guter Fachpraxis, die zuerst in Graz und später in Dormagen entwickelt wurde.

Unter Einbeziehung der eigenen beruflichen Erfahrungen und der fachwissenschaftlichen Forschungen beschreiben wir zunächst die wesentlichen Aufgaben in der Kinderschutzarbeit. Im nächsten Punkt stellen wir systematisch und zugespitzt die wesentlichen Schwierigkeiten im Aufgabenfeld heraus. Dabei handelt es sich nicht um eine Aufzählung von Problemen, die spezifisch für die Weimarer Kinderschutzarbeit stehen. Es war uns wichtig, alle im Extremfall möglichen strukturellen und inhaltlichen Fehlerquellen in den Blick zu nehmen, um im Gegenzug dazu die Eckpfeiler guter Fachpraxis zu bestimmen. Die Schritte zur Weiterentwicklung guter Fachpraxis beinhalten die sich daraus ergebenden Aufgaben und Maßnahmen für alle Akteure in der kommunalen Kinderschutzarbeit.

Die eigene empirische Fallprozessforschung ist eine Aufgabe, die wir in nächster Zeit natürlich weiter im Blick haben müssen.

Da es um Kinderschutzarbeit in Weimar geht, hatten wir die Idee, die Schlüsselsituationen jeweils mit einem Gedanken von Johann Wolfgang von Goethe (vor allem aus „Wilhelm Meisters Wanderjahren“, aus „Dichtung und Wahrheit“ und aus den „Maximen und Reflexionen“) zu beginnen. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich auch Soziale Arbeit von der Weimarer Klassik inspirieren lassen kann.

Die Schlüsselsituationen 2 bis 10 im Hilfeprozess sind nach einem „typischen“ Fallverlauf chronologisch geordnet und bauen aufeinander auf. Darüber hinaus wurden hilfeprozessübergreifende Schlüsselsituationen 11 bis 16 beschrieben, welche in jeder im Hilfeprozess beschriebenen Schlüsselsituationen auftreten und von Bedeutung sein können.

Jede Schlüsselsituation kann für sich stehen, so dass sie entsprechend der anstehenden Aufgabe und Herausforderung genutzt werden kann, um letztendlich eigenes Handeln an den Eckpfeilern guter Fachpraxis zu überprüfen und zu orientieren. Es gilt nun für alle Akteure in der kommunalen Kinderschutzarbeit, die Vorhaben zur Weiterentwicklung guter Fachpraxis mit der eigenen Ausgangssituation abzugleichen, Prioritäten für die weiteren Schritte zu setzen und an deren Umsetzung kontinuierlich, jedoch auch mit der dafür notwendigen Zeit und Geduld zu arbeiten.“
(Stadt Weimar. Amt für Familie u. Soziales 2017, S. 5 f.)

(3) Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz in Erlangen 2014 - 2017

Nach einer überregionalen Ausschreibung der Stadt Erlangen zur *„Durchführung einer Qualitätsentwicklung im Bereich des Kinderschutzes für den Allgemeinen Sozialdienst und den Besonderen Sozialdienst des Stadtjugendamtes Erlangen. Entwicklung einer Vorgehensweise bei Kindeswohlgefährdungen innerhalb des Jugendamtes auf der Grundlage einer dialogischen und partizipatorischen Arbeitsweise. Die Qualitätsentwicklung soll in Form eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses erfolgen, an dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt werden. Die Qualitätsentwicklung soll in sinnvolle aufeinander aufbauende Prozessabschnitte aufgeteilt werden“*, bewarben wir uns und setzen uns im Auswahlverfahren durch.

Das Projekt wurde dem Stadtjugendamt Erlangen am 12.09.2014 von der Regierung von Mittelfranken (Ansbach) als eine dem Schul- und Bildungszweck dienende Leistung (gem. § 4 Nr. 21 a), UStG, § 2 Abs. 1 Nr. 7 und Abs. 2 der Zuständigkeitsverordnung zum Umsatzsteuer-Bescheinigungsgesetz v. 17.11.1987) anerkannt.

Als Ziele wurden vereinbart:

Die Dialogische Qualitätsentwicklung in Erlangen soll Leitungen und Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe – gelegentlich nach Möglichkeit zusammen mit Nutzerinnen/Hilfeteilnehmern und ihren Partnern im kommunalen Kinderschutzsystem - in einem mehrseitigen partizipatorischen Prozess unterstützen:

- ein Lernendes Kommunales Kinderschutzsystem zu entwickeln, das den modernen gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen und fachlichen Qualitätsansprüchen (wie sie insbesondere im Bundeskinderschutzgesetz verankert wurden) entspricht,
- eine strategische Vision und Grundorientierung demokratischer Kinderschutzarbeit zu entwickeln,
- Kernprozesse multiperspektivischer Fachpraxis im Kinderschutz programmatisch und methodisch zu bestimmen,
- Standards der Programm- und Prozess-Qualität herauszuarbeiten,
- Verfahren wirkungsorientierter Überprüfung von Fallprozessverläufen und der Praxis interorganisationaler Kommunikation und Kooperation im lokalen Kinderschutzsystem vorzuschlagen und
- Vorschläge zum Aufbau eines nachhaltigen Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungs-Systems im lokalen Kinderschutznetzwerk zu machen.

Die Fort- und Weiterbildung wurde von 2014 – 2016 in der Form von zehn zwei-tägigen QE-Werkstätten mit etwa gut 30 Teilnehmenden, drei Meilenstein-Treffen und einer 3-tägigen Redaktionswerkstatt zur Erarbeitung des Abschlussberichts durchgeführt und erfolgreich mit der Vorlage eines Berichts abgeschlossen. Mehrere Arbeitsgruppen der Jugendamts-Fachkräfte erarbeiteten zusammen mit Kira Gedik und Reinhart Wolff ein Manuskript für die Buchveröffentlichung. Der präzise Band erschien dann 2018 mit dem schönen Titel **„Kinderschutz im Dialog. Grundverständnis und Kernprozesse kommunaler Kinderschutzarbeit“** (siehe: Stadtjugendamt Erlangen /Kira Gedik /Reinhart Wolff 2018). Damit gelang die Vorlage eines präzisen

Konzepts kommunaler Kinderschutzarbeit, das auf der Basis einer intensiven Qualitätsentwicklung mit allen Fachkräften des Allgemeinen Sozialdienstes und großer Teile des Besonderen Sozialdienstes im Dialog miteinander erarbeitet worden war.

Zuerst geht es im Erlanger Kinderschutzkonzept in sechs Abschnitten um **die Klärung eines reflektierten Grundverständnisses** kommunaler Kinderschutzarbeit:

- (1) Ausgangslage, Herausforderungen und Kontroversen im Kinderschutz
- (2) Kinder- und jugendhilferechtlicher Rahmen zum Kinderschutz
- (3) Leitideen und strategische Grundorientierungen im Kinderschutz
- (4) Aufgaben und Akteure im Kinderschutz
- (5) Rolle, Selbstverständnis und Haltung von Fachkräften im Kinderschutz
- (6) Formen von Kindeswohlgefährdung – eine Übersicht

Dann werden **die fallprozessualen Kernprozesse** – jeweils mit Blick 1.) auf die Aufgaben, 2.) auf die Probleme im Aufgabenfeld, 3.) auf die Eckpfeiler guter Fachpraxis und 4.) auf Schritte zur Weiterentwicklung guter Fachpraxis - beschrieben, die man in jeder QE-Werkstatt ins Werk setzen muss:

- Kernprozess 1: Umgang mit Hinweisen auf Gefährdungen von Kindern und Jugendlichen
- Kernprozess 2: Multiperspektivisches Fallverstehen, Problemkonstruktionen, Gefährdungseinschätzungen
- Kernprozess 3: Hilfebedarf – Hilfenotwendigkeit – Hilfeprozessgestaltung
- Kernprozess 4: Umgang mit Konflikten, Widerspruch und Widerstand
- Kernprozess 5: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung – Lernen aus Erfolgen und Fehlern

Neben den Hinweisen auf die einschlägige Literatur wird im Anhang auch der in der Praxis gern genutzte hilfreiche **Familienuntersuchungsrahmen** des Kronberger Kreises (FUR) abgedruckt.

(4) Einrichtungswerte Dialogische Qualitätsinitiative „Alle Akteure im Hilfeprozess beteiligen“ (QE- Initiative Partizipation) in Kooperation mit dem Stephansstift Ev. Jugendhilfe gGmbH und der Diakonischen Jugend- und Familienhilfe Kästorf GmbH – 2014 - 2016

Nach einem ersten Fachaustausch im Frühjahr 2014 vereinbarte der Kronberger Kreis für Dialogische QE e.V. mit einem großen niedersächsischen Träger der stationären Kinder – und Jugendhilfe, eine Qualitätsinitiative durchzuführen, an der etwa 20- 25 Fach- und Leitungskräfte, aber zugleich 18 - 20 junge Menschen aus den Einrichtungen des Trägers mitwirkten. Dabei wurden in den Jahren 2014 bis 2016 aber nicht nur drei 2-tägige QE-Werkstatt-Treffen und 4 Regionale Werkstatt-Treffen sowie eine Redaktionswerkstatt im Umfang von 3 Tagen unter der Leitung von Rem Stork und Reinhart Wolff durchgeführt, sondern es gelang uns, in Deutschland zum ersten Mal ein Forschungsprojekt zusammen mit Jugendlichen durchzuführen. In einem anschaulichen Bericht sind die Ergebnisse der **Qualitätsinitiative Partizipation** (darum das Motto: „Alle Akteure beteiligen!“) festgehalten: **Stephansstift Ev.**

Jugendhilfe gGmbH /Diakonische Jugendhilfe Kästorf GmbH (Hrsg.) (2016):
Alle Akteure beteiligen. Partizipation im Hilfeprozess der stationären Jugendhilfe.

(5) Die Reisende Jugendlichen-Forschungsgruppe (RJFG)

Die Qualitätsinitiative Partizipation in Hannover umfasste auch ein innovatives Forschungsprojekt. Dazu bildeten wir **eine Reisegruppe von etwa 8 - 10 Jugendlichen zwischen 16 und 18 Jahren (ein „reisendes Praxisforschungsteam“ – die sog. Reisende Jugendlichen-Forschungsgruppe)**, die in Einrichtungen des Stephansstifts und der Diakonischen Jugend- und Familienhilfe Kästorf lebten und die zusammen mit einer Sozialforscherin (Dr. Pierrine Robin) und einem Sozialforscher (Dr. Timo Ackermann) des Kronberger Kreises f. Dialog. QE e. V. mehrere Einrichtungen des Trägers besuchten und untersuchten (an insgesamt 10 Projekt-tagen), um zu erfahren, welche Partizipationsprojekte es bereits gibt und wie Teilhabe / Partizipation in den Einrichtungen gelebt/praktiziert und konkret umgesetzt wird. Die Ergebnisse der Reisegruppe und alle vorhandenen Berichte über bereits existierende Partizipationspraxisprojekte in den Einrichtungen des Trägers wurden dokumentiert und evaluiert (kritisch eingeschätzt) und alle erhobenen empirischen Daten wurden systematisch ausgewertet.

Der Bericht über das RJFG-Projekt ist in der Fachreihe *Beiträge zu Theorie und Praxis der Jugendhilfe* des Ev. Erziehungsverbandes (EREV) erschienen (s.: Ackermann, Timo / Robin, Pierrine in Zusammenarbeit mit den Beteiligten der Reisenden Jugendlichen-Forschungsgruppe: Partizipation gemeinsam erforschen – Die Reisende Jugendlichen-Forschungsgruppe (RJFG) – ein Peer Research-Projekt in der Heimerziehung. In: *Beiträge zu Theorie u. Praxis der Jugendhilfe*. Jg. 2017, H. 18).

(6) Eine zertifizierte Weiterbildung für Fachkräfte in der Dachstiftung der Diakonie schloss sich 2018 - 2019 an die Qualitätsentwicklung „Alle Akteure im Hilfeprozess beteiligen“ an. Als Titel formulierten wir: **Alle Akteure im Hilfeprozess beteiligen - Partizipation und Erziehung - Eine zertifizierte Weiterbildung für Fachkräfte in der Dachstiftung der Diakonie (Stephansstift Ev. Jugendhilfe gGmbH und Diakonische Jugendhilfe Kästorf gGmbH).**

Im Programm betonten wir:

„Ausgangslage und Idee

Die Jugendhilfeeinrichtungen im Stephansstift und in Kästorf haben sich in den letzten Jahren unterschiedlich intensiv mit dem Thema Partizipation auseinandergesetzt. Im Rahmen des dialogischen Qualitätsentwicklungsprozesses „Alle Akteure im Hilfeprozess beteiligen“, der vom Kronberger Kreis begleitet wurde, nutzten viele Jugendliche, Fach- und Leitungskräfte die Chance, sich mit dem Thema Partizipation aktiv auseinanderzusetzen. Sie nahmen an den zentralen oder regionalen QE-Werkstätten teil, engagierten sich in der Erarbeitung des Handbuchs der Schlüsselprozesse oder bei der Entwicklung von Verfassungen.

Nun sollen die Herausforderungen des Themas „Partizipation“ weiter aufgegriffen und weiter mit Fragen der Erziehung verbunden werden. Fachkräfte aus den einzelnen Einrichtungen und Wohngruppen sowie Leitungskräfte erhalten die Chance, sich im Rahmen einer zertifizierten Weiterbildung systematisch und vertiefend mit Fragen demokratischer Partizipation und dialogischer Erziehung intensiv auseinanderzusetzen. Basierend auf theoretischen Auseinandersetzungen werden in der Weiterbildung Haltungen, Konzepte und Methoden untersucht, reflektiert und weiterentwickelt.

Die Weiterbildung lädt ein, über Konzepte und Methoden der Partizipation und Erziehung als ein Entwicklung förderndes Miteinander nachzudenken. Dabei sind die eigenen lebensgeschichtlichen und beruflichen Erfahrungen der Teilnehmenden Ausgangspunkt der gemeinsamen Arbeit. Wir beginnen einen Dialog darüber, was man sehen kann, wenn man Theorien, methodische Ansätze und praktische Erfahrungen der Partizipation und Erziehung in den Blick nimmt und fragt, wie sich sozialpädagogische Fachkräfte mit den entstandenen gesellschaftlichen, kulturellen und lebensgeschichtlichen Herausforderungen auseinandersetzen und sie reflektieren können, mit denen Partizipation und Erziehung in der Moderne konfrontiert sind. Unsere Fragen könnten darum heißen: Worin bestehen die spezifische Problematik und die Chance demokratischer und dialogischer Erziehung? Wie können wir in der aktuellen Praxis eine dialogische und partizipative Wende einleiten bzw. befördern? Wie können wir Kolleginnen und Kollegen gewinnen und mit auf den Weg der Veränderung nehmen? Darüber hinaus denken wir darüber nach, was Soziale Arbeit /Sozialpädagogik als trans-disziplinäres Fach von der Erziehungswissenschaft lernen kann. Wie können wir als Fachleute in unserer Praxis überhaupt neue kritische erziehungswissenschaftliche Erkenntnisse nutzen? Wie können wir uns als sozialpädagogische Fachleute der Kinder- Jugendhilfe und der Erwachsenenbildung insbesondere den Aufgaben schwierige Entwicklungsverläufe kompensierender Erziehung in moderner Gesellschaft stellen und welche Rolle kann dabei demokratische Partizipation der dabei zusammenwirkenden Akteure spielen?

Rahmen

Die Weiterbildung umfasst in einem Zeitrahmen von etwa 2 Jahren 10 x 2 Arbeitstage (einschließlich gelegentlicher Abendeinheiten während dieser Weiterbildungs-Werkstätten). Alle Teilnehmenden entwickeln neben der kontinuierlichen Mitarbeit und den eigenen reflexiven Vertiefungen ein eigenes Praxisforschungs- oder Praxisentwicklungsprojekt, das den Jugendhilfeeinrichtungen der teilnehmenden Fachkräfte direkt zu Gute kommt. Sie werden bei der Entwicklung, Durchführung und Auswertung der Projekte von den Dozenten begleitet und unterstützt.

Die Teilnehmenden werden durch die Weiterbildung zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für demokratische Partizipation und dialogische Erziehung qualifiziert. Nach Abschluss der Weiterbildung in einem Zertifizierungscolloquium, auf dem die Teilnehmenden ihre Projekte vorstellen (und an dem Fachkräfte der Dachstiftung, von Kooperationspartnern, des Landesjugendamtes u.a. beteiligt sind), bauen sie ein Netzwerk demokratischer Partizipation bzw. dialogischer Erziehung auf, das für die Jugendhilfeeinrichtungen der Dachstiftung weitere Ideen entwickelt und anstößt.“ (WB-Programm *„Partizipation und Erziehung, März 2013*)

(6) In den Jahren **2017 – 2020** konnten Timo Ackermann, Remi Stork und Pierrine Robin in Kooperation mit der **Sozialbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg** eine sog. **„Beteiligungswerkstatt mit Eltern und Kindern“ im Kontext der Hamburger „Enquête-Kommission ‚Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken‘** durchführen, woran sich ein Fortsetzungsprojekt **„Qualitätsdialoge“** anschloss, um Erfahrungen in der Kinderschutzpraxis praxisnah zu erforschen und weiterzuentwickeln.

(7) Von 2019 – 2023 knüpfte der Kronberger Kreis schließlich an die jahrelangen Qualitätsentwicklungsprojekte in Bremen an, nun aber in Kooperation mit einem Freien Träger der Sozialen Arbeit. So wurde eine **Dialogische Qualitätsentwicklung mit dem DRK- Jugendhilfebereich in Bremen** – mit einem Meilenstein-Meeting als Start und 14 QE-Werkstätten - realisiert. Die Werkstätten nahmen diese Themenschwerpunkten in den Blick: (1) Aufgabe der Weiterbildung zur Förderung Dialogischer Qualitätsentwicklung / Netzwerkanalyse und erste Konsolidierung des Jugendhilfebereichs (2) Fachliche und organisationale Konflikte im Jugendhilfebereich und gesellschaftliche Herausforderungen als Kontext sozialer Hilfepraxis (3) Unser

strategisches Aufgabenverständnis (4) Wie wird Praxis verstanden? Praxis-theorie und professionelle Fachlichkeit (5) Demokratie und Soziale Arbeit – Historische Entwicklungen - Theorie und Kritik - Praxisformen (6) Partizipation in unserer Praxis (+ Fallwerkstatt) (7) Fördern, helfen und schützen (+ Fallwerkstatt) (8) Fallverstehen – Wie wir Fälle verstehen und unsere Fallarbeit gestalten (+ Fallwerkstatt) (9) Fallverstehen – Wie wir Fälle verstehen und unsere Fallarbeit gestalten (+ Fallwerkstatt) (10) Selbstbestimmung und Solidarität – ein (handlungs-)leitendes Ambivalenzverhältnis? (11) Fachliche (Selbst-)Verständigung im DRK-Jugendhilfebereich zur konzeptuellen Weiterentwicklung auf der Grundlage der Arbeitsergebnisse der Interim-Arbeitsgruppen (12) Organisation und Organisationskultur (13) Forschen, Lernen Entwickeln I - Organisationale Entwicklungsvorhaben (14) Forschen, Lernen, Entwickeln II – Fachliche Weiterentwicklungsperspektiven und Planung der Redaktionsklausur zur Erarbeitung eines strategischen Entwicklungskonzepts des DRK-Jugendhilfebereichs.

Dabei war in den Werkstätten das gesamte Arbeitsfeld Thema und es kam zu einem lebendigen Austausch unter den Fachkräften. Aber leider mussten aufgrund der Schwierigkeiten durch die Corona-Pandemie immer wieder digitale Arbeitsformen genutzt werden, was eine erfolgreiche Arbeit doch erschwerte und irritierte.

Immerhin gelang es zum Schluss, einen seit Jahren nicht aufgearbeiteten Fall sexueller Grenzverletzungen und sexualisierter Gewalt in der Organisation in einer besonderen **Dialogischen Fallwerkstatt - Untersuchung eines Falls sexualisierter Grenzverletzung in einer stationären JWG des Trägers am 25. und 26. Januar 2023** aufzuarbeiten, was von allen Beteiligten sehr geschätzt wurde.

4.4 » Praxis erforschen und theoretisch weiterentwickeln«

Praxis erforschen und theoretisch weiterentwickeln war die vierte konzeptuell wichtige fachliche Grundorientierung in der Fachpraxis des Kronberger Kreises. Diese Aufgabe spielte freilich im gesamten Entwicklungsprozess des Kronberger Kreises eine Rolle: Sie kann in ihren Schwerpunkten an den Veröffentlichungen – mit ihrem Anfang mit „Qualität im Dialog entwickeln“ – und dann den Qualitätskatalogen der Jugendämter in Graz und Dormagen bis hin zu den Fehlerstudien und Kinderschutzkonzepten in Bremen, Leipzig, Weimar, Erlangen und Schwerin gut nachverfolgt werden.

Von Bedeutung in den letzten Jahren war allerdings, dass der Kronberger Kreis für Dialogische QE seine Forschungsarbeit immer wieder mehrseitig akteurstheoretisch öffnen konnte, indem unterschiedliche Gruppen von Fachkräften und Organisationen und auch Nutzerinnen und Nutzer professioneller Dienstleistungen (also z. B. Kinder und Jugendliche, Eltern und Familien) in den Forschungsprozess einbezogen wurden und dass häufig in überregionalen Wissenschaftlichen Foren, die zu untersuchenden wichtigen Themen erst einmal breiter diskutiert wurden, um sie dann in intensiven Forschungsgruppen gründlich zu erforschen.

So konnte die Erforschung der demokratischen Kinderschutzarbeit auf dem **Forum für Dialogische Qualitätsentwicklung 2017** in Kooperation mit der BAG der Kinderschutz-Zentren und mit Unterstützung des Jugendamtes der Landeshauptstadt Stuttgart mit dem Schwerpunkt: **Dialoge über gelingende Kinderschutzarbeit in**

der Demokratie – Fakten, Kontroversen, Entwicklungen am 22.- 24. März 2017 vorbereitet werden.

Im Anschluss an das Forum konnten Kira Gedik und Reinhart Wolff als Herausgeber das erste programmatisch und methodisch für die demokratische Kinderschutzarbeit richtungsweisende Fachbuch erarbeiten. Zahlreiche Mitglieder des Kronberger Kreises für Dialogische Qualitätsentwicklung wurden daran als Autorin und Autoren beteiligt.

Das von Kira Gedik und Reinhart Wolff 2021 herausgegebene Handbuch **Kinderschutz in der Demokratie. Eckpfeiler guter Fachpraxis** (s. Gedik, K /Wolff, R. 2021) behandelt in vier Abschnitten die Ausgangslage und die Herausforderungen im Praxisfeld, nimmt dann die Akteure im Kinderschutz in den Blick und thematisiert die wesentlichen programmatischen Grundorientierungen der Kinderschutzarbeit (Hilfe /Dialog /Demokratie /Recht / Risiko und Unsicherheit /Öffentlichkeit und Politik /Erziehung und Bildung /Vertrauen und Ethik), um dann umfassend die Fallprozesse im Kinderschutz zu untersuchen. Im Anhang sind der Familienuntersuchungsrahmen des Kronberger Kreises, das Programm der Werkstatt für Dialogische Familienarbeit und eine Anregung zur Vorbereitung einer Fallreflexion in einem Team oder einer Fall-Werkstatt dokumentiert.

„**Der neue Autoritarismus in Erziehung, Bildung und Sozialer Arbeit und die Chancen fachlicher Alternativen**“ war das zweite Forschungsthema, das vom Kronberger Kreis in den letzten Jahren aufgegriffen wurde: Es wurde auf dem **Forum für Dialogische Qualitätsentwicklung 2019** in Kassel unter Leitung: Kira Gedik, MA / Prof. Dr. Timm Kunstreich / Prof. Dr. Reinhart Wolff am 15. – 17. Mai 2019 in Kassel breiter erörtert und ermöglichte im Anschluss die Publikation eines Schwerpunktheftes der Zeitschrift *Widersprüche* unter dem Titel „**Neuer Autoritarismus – Schwarze Pädagogik 2.0?**“ (*Widersprüche*, Heft 154, 39. Jg. Dezember 2019.) (s. die Beiträge von Kira Gedik, Timm Kunstreich und Reinhart Wolff.)

Schließlich beteiligten sich im September 2024 Mitglieder des Kronberger Kreises an der Initiative des AKS Hamburg, **50 Jahre nach der Absage des 5. Dt. Jugendhilfetages**, in Hamburg eine Erinnerungs- und Aktionstagung durchzuführen, um über Kontinuitäten, Konsequenzen, Kontroversen und Schlussfolgerungen für heute ins Gespräch zu kommen.

Die Beiträge und Diskussionen sind in einem weiteren Schwerpunktheft der Zeitschrift *Widersprüche*, das unter dem Titel „**50 Jahre nach Absage des 5. Deutschen Jugendhilfetages. Neue Zwänge – alte Potenziale.**“ (Heft 175, 45. Jg. März 2025) publiziert worden. Von den Kronbergern sind Kira Gedik, Timm Kunstreich, Gert Steinemann, Remi Stork und Reinhart Wolff als Autoren beteiligt (s. Hinweise im Literaturverzeichnis).

Die letzte Forschungsinitiative haben wir uns im Kronberger Kreis nicht ausgesucht. Sie ist eher als eine bittere Notwendigkeit auf uns zugekommen, nämlich die überall sich ausbreitende **Diskussion über sexualisierte Gewalt**. Wir haben uns daher entschlossen, uns mit kritischer Perspektive an der Debatte zu beteiligen,

indem wir Ende Februar / Anfang März 2025 in Berlin eine interne Forschungswerkstatt organisierten, um eine produktive Diskussion zu ermöglichen.

Und so sah der Titel unserer Tagung aus, zu der wir auch Kolleginnen und Kollegen von außerhalb des Kronberger Kreises einluden: ***Konflikte, Kontroversen und Chancen in der Auseinandersetzung über sexuelle Grenzverletzungen, sexuelle Kindes-misshandlung bzw. sexualisierte Gewalt und über die in diesem Zusammenhang entstandenen Irritationen um das „Wirken fachwissenschaftlicher Netzwerke“ - eine dialogische Selbstklärung im Kronberger Kreis vom 28.02. - 01.03.2025 in Berlin.***

So beschrieben wir unser Interesse:

„Seit den 1960er Jahren sind Kindesmisshandlungen und Vernachlässigungen, Gewalt in der Familie und nicht zuletzt gegen Frauen zuerst in den USA und dann weltweit zu einem wichtigen Thema geworden. Rückblickend wird deutlich, dass das mediale, gesellschaftliche, politische, wissenschaftliche und fachliche Interesse an diesen Fragen sich mit besonderer Aufmerksamkeit auch auf Misshandlungen bzw. sexuelle Gewalt in Institutionen (insbesondere in Kirchen und pädagogischen Einrichtungen) richtet und seit Anfang des 21. Jahrhunderts und vor allem seit 2010 noch einmal gestiegen ist.

Dabei ist es auch zu zahlreichen Bemühungen zur „Aufarbeitung sexueller Misshandlungserfahrungen“ und zu begrifflichen Neuorientierungen gekommen, geht es im Fachdiskurs vor allem um „sexuelle“ und „sexualisierte Gewalt“, wobei es allerdings auch zu theoretischen Unschärfen und forschungsmethodischen Schwierigkeiten gekommen ist, die neue Fragen aufgeworfen haben.

In diesem Zusammenhang stehen auch die Debatten um die Hildesheimer Untersuchungen des „Wirkens Helmut Kentlers“ und der „Muster des Machtmissbrauchs fachwissenschaftlicher Netzwerke“ (wie es im 3. Bericht der Hildesheimer Kollegen 2024, S. 84f. heißt). Im Rückblick wollten die Hildesheimer Kollegen untersuchen und verstehen, wie es dazu gekommen war, dass Jugendliche mit und durch professionelle Fachkräfte in inzestuöse Lebenszusammenhänge von Päderasten und Pädophilen gerieten oder auch vermittelt worden sind und was dort eigentlich geschehen ist. Die Hildesheimer Berichte sollten – neben anderen Untersuchungen – jedenfalls dazu beitragen. Sie haben einerseits einige Prozesszusammenhänge erhellen können, aber andererseits auch zu großen Irritationen in Wissenschaft und Praxis und zu begrifflichen Unschärfedebatten sowie mitunter auch zur Konstruktion von pädophilen Netzwerken geführt, woraus sich heftige Auseinandersetzungen in der wissenschaftlichen Diskussion wie in der Fachpraxis ergaben.

Sicher ist von entscheidender Bedeutung: Mit Hilfe von (ehemaligen) Betroffenen und im Dialog mit ihnen (und den weiteren Akteuren in ihren Lebenszusammenhängen) über sexuelle Grenz- und Integritätsverletzungen in bestimmten sozialen Verhältnissen, ihre Erfahrungen und Lebensgeschichten wird es möglich sein, zu verstehen, wie es ihnen geht, wie sie ihre Lebens-, Beziehungs- und Interaktionszusammenhänge sehen, wie sie ihre Erfahrungen, Lebensgeschichten und Verletzungen wahrnehmen und wie ihnen professionelle Fachkräfte helfen können. Immer wieder wird herausgestellt, dass es vor allem wichtig ist, vorurteilsfrei mit ihnen zu sprechen, ihnen zuzuhören und sie verstehen zu lernen. Dabei stellen sich dann auch Fragen des wechselseitigen Zugangs der Akteure bzw. der hilfreichen Beziehungen zueinander.

Da im Zuge der Kentler-Berichte und den dort aufgeführten „Netzwerk“-Konstruktionen auch Reinhart Wolff am Rande als „Bystander“ namentlich genannt wird und es im Kronberger Kreis darum zu Fragen gekommen ist und auch das „Handbuch Sexueller Missbrauch“ erwähnt wurde, das er mit Katharina Rutschky zusammen im Jahre 1994 und dann 1999 in zwei Fassungen herausgab, wollen wir dazu einladen, uns offen und vorurteilsfrei, aber kritisch-solidarisch miteinander (1.) über die entstandenen Fragen, (2.) die aktuellen Herausforderungen im

Umgang mit „sexuellen Grenzverletzungen“, (3.) die Geschichte Reinhart Wolffs im Kontext der Debatte und (4.) die historisch gewachsenen Entwicklungen und Herausforderungen im Umgang mit sexuellen Grenzverletzungen und die Hildesheimer Kentler-Studien im Dialog auszutauschen. Wir wollen (5.) sehen, zu welchen Schlussfolgerungen wir dann kommen, was uns weiter beschäftigt und was wir anpacken wollen.

Wir wollen also im Dialog untersuchen und verstehen lernen, vor welchen konkreten Fragen wir persönlich, im Kronberger Kreis, mit Blick auf RW und angesichts unserer jeweiligen Praxis stehen und miteinander im exklusiven Rahmen der Mitglieder des Kronberger Kreises und ein paar eingeladenen externen Kritikern und Unterstützern Perspektiven der förderlichen Weiterentwicklung erschließen.

Wir hatten die Hildesheimer Autorinnen und Autoren eingeladen, ihre Aufarbeitungsstudie zum Wirken Helmut Kentlers auf unserer Werkstatt vorzustellen, was sie aber ablehnten. ...

Wir stellen die Studie daher selbst vor und laden alle Teilnehmenden ein, eigene Fragen und Zusammenfassungen mitzubringen.“

Mit einer Arbeitsgruppe erarbeiteten wir eine Stellungnahme unter dem Titel: **„Von der diskriminierenden Konfrontation zum fairen Dialog in der Auseinandersetzung über sexuelle Misshandlungen“** - Stellungnahme des Vorstands und einer Arbeitsgruppe des Kronberger Kreises für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V. zu den im Zuge der Hildesheimer Aufarbeitungsstudien entstandenen Fragen und Klärungsinteressen – 14. Juli 2025 (mitgewirkt haben: Prof. Dr. Reinhart Wolff, Kira Gedik, M.A., Gerd Steinemann - als Vorstandsmitglied - und Prof. Dr. Timm Kunstreich, Prof. Dr. Remi Stork, Prof. Dr. Heinz Sünker, Prof. Dr. Michael Winkler - als Mitglieder der Arbeitsgruppe) (Die Stellungnahme kann über die Homepage des Kronberger Kreises bestellt werden.)

Zwei weitere Forschungsprojekte waren wichtig, deren Veröffentlichung wir im Kronberger Kreis mit Interesse und Anerkennung unterstützt haben:

(1) Die zivilisationstheoretische Grundlagenstudie von **Jens Beiderwieden (2025): Ätiologie der Zivilisation. Soziogenetische und sprachanalytische Untersuchungen zu Opfer und Schuld in der abendländischen Tradition. Baden-Baden: Ergon Verlag.**

(2) Die empirische und theoretisch differenzierte Hilfeprozessesstudie von **Kira Gedik (2025): Widerstand, Kernkonflikte und Ambivalenzen im Kinderschutz. Erkenntnisse aus einem konfliktreichen Hilfeprozess. Gießen: Psychosozial-Verlag.**

Es wird sich zeigen, wie in den weiteren Jahren die junge Generation von Qualitätsentwicklerinnen und Qualitätsentwicklern in einer sich dramatisch krisenhaft verändernden Welt neue organisationale Lerngeschichten stark machen kann und in der Lage sein wird, Qualitätsentwicklungen, Fachseminaren und Foren mit Herz und Verstand zu organisieren und das professionelle Netzwerk des Kronberger Kreises für Dialogische QE lebendig zu halten.

Literatur

Abbott; Andrew (1988): The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor. Chicago: The University of Chicago Press.

Ackermann, Timo / Robin, Pierrine in Zusammenarbeit mit den Beteiligten der Reisenden Jugendlichen-Forschungsgruppe (2017): Partizipation gemeinsam erforschen – Die Reisende Jugendlichen-Forschungsgruppe (RJFG) – ein Peer Research-Projekt in der Heimerziehung. In: *Beiträge zu Theorie u. Praxis der Jugendhilfe*. Jg. 2017, H. 18.

Amt für Soziale Dienste Bremen in Kooperation mit dem Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V. (Hrsg.) (2009): BQZ - Der Bremer Qualitätsstandard. Zusammenarbeit im Kinderschutz. Bremen: AfSD Bremen.

Amt für Soziale Dienste Bremen in Kooperation mit dem Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V. (Hrsg.) (2010): Qualitätssicherung und Risikomanagement in der Kinderschutzarbeit – Das Bremer Konzept. Bremen: AfSD Bremen.

Biesel, Kay /Wolff, Reinhart (2013): Das Dialogisch-systemische Fall-Labor. Ein Methodenbericht zur Untersuchung problematischer Kinderschutzverläufe. *Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz 4. Expertise, hg. vom NZFH*. Köln: BZgA.

Biesel, Kay / Wolff, Reinhart (2013): Das dialogisch-systemische Fall-Labor. Eine Methode zur Untersuchung problematischer Kinderschutzfälle. In: BAG der Kinderschutz-Zentren (Hg.): *Aufbruch - Hilfeprozesse gemeinsam neu gestalten*. Köln: Die Kinderschutz-Zentren. S. 115 - 141.

Biesel, Kay / Wolff, Reinhart (2014): Aus Kinderschutzfehlern lernen. Eine dialogisch-systemische Rekonstruktion des Falles Lea-Sophie. Bielefeld: transcript Verlag

Biesel, Kay /Masson, Judith / Parton, Nigel /Pösö, Tarja (Eds.) (2020): Errors and Mistakes in Child Protection. International Discourses, Approaches and Strategies. Bristol: Policy Press.

Boeckmann, Barbara (1993): Das Früherziehungssystem der ehemaligen DDR. In: Tietze, Wolfgang. /Roßbach, Hans-Günther (Hrsg.): *Erfahrungsfelder in der frühen Kindheit. Bestandsaufnahme, Perspektiven*. Freiburg: Lambertus, S. 168 - 212.

Bronfenbrenner, Urie (1989): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente. *Frankfurt a. M.: Fischer*.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1994): Neunter Jugendbericht. Bericht über die Situation der Kinder und Jugendlichen und die Entwicklung der Jugendhilfe in den neuen Bundesländern. Bonn: BMfFSFJ.

Castel, Robert (2011): Die Krise de Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums. Hamburg: Hamburger Edition.

De Weck, Roger (2022): Die Kraft der Demokratie. Eine Antwort auf die autoritären Reaktionäre. Erweiterte u. aktualisierte Ausgabe: Berlin: Suhrkamp.

Diakonieverein Freiburg-Südwest e.V. (Hrsg.) (2024): Konzeption des Kinder- und Familienzentrums Violett. Freiburg: Selbstverlag.

Dt. Jugendinstitut (Hrsg.) (1994): Orte für Kinder. Auf der Suche nach neuen Wegen in der Kinderbetreuung. München: DJI.

Erath, Peter /Amberger, Claudia (2000): Das KitaManagementKonzept. Kindertagesstätten auf dem Weg zur optimalen Qualität. Freiburg i.Br.: Herder.

Graz. Jugend und Familie (Hrsg.) (2000): Qualitätskatalog der Grazer Jugendwohlfahrt. Graz: Stadt Graz.

Fegert, Jörg M. u.a. (2008): Lernen aus problematischen Kinderschutzverläufen. Machbarkeitsexpertise zur Verbesserung des Kinderschutzes durch systematische Fehleranalyse., hg vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend u. NZFH. Berlin: BMFSFJ.

Gedik, Kira /Kunstreich, Timm /Wolff, Reinhart Wolff (2019): Neuer Autoritarismus weltweit – Gefährdungen solidarischer Fachpraxis und Bedrohung sozialer Demokratie. In: *Widersprüche*, Heft 154, 39. Jg. 2019, Nr.4, S. 17 – 26.

Gedik, Kira (2019): Widerstand gegen Autoritarismus und Punitivität – Wege kritisch-solidarischer Hilfepraxis. In: *Widersprüche*, Heft 154, 39. Jg., Nr.4, S. 99 – 117.

Gedik, Kira / Wolff, Reinhart (Hrsg.) (2021): Kinderschutz in der Demokratie – Eckpfeiler guter Fachpraxis. Ein Handbuch. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Gedik, Kira /Jahn, Erik (2025): Kinderschutz in der Demokratie – Kontinuitäten und Brüche in der Entwicklung einer demokratischen Kinderschutzpraxis seit 1974. In: *Widersprüche*, Heft175, 45. Jg., Hnr.1, S.98 -103.

Heller, Elke /Lipp-Peetz, Christine (1996): Kindersituationen. Ein Projekt zur Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in Tageseinrichtungen für Kinder in den neuen Bundesländern. In: Engelhard, D. /Höltershinken, D. /Neumann, K. /Sprey-Wessing, T. /Tietze, W.: Handbuch der Elementarerziehung. Pädagogische Hilfen zur Arbeit in Tageseinrichtungen (Teillieferung 4.16), Seelze-Velber: Kallmeyer.

Howitt, Dennis (1992): Child Abuse Errors. When good intentions go wrong: New Brunswick, NJ.: Rutgers University Press.

Jugendamt Dormagen (Hrsg.) (2011): Dormagener Qualitätsentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe – Ein Modell kooperativer Qualitätsentwicklung – In Zusammenarbeit mit Reinhart Wolff. Opladen & Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich.

Kebbe, Anne (1999): Möglichkeiten dialogischer Qualitätsentwicklung in der Kindertagesbetreuung. In: Bremische Ev. Kirche – Landesverband Ev. Tageseinrichtungen für Kinder (Hrsg.): Qualität für Kinder. Zwischen Markt und Menschlichkeit. Analysen

- Bedingungen - Konzepte. Seelze-Velber: Kallmeyer'sche Verlagsbuchhandlung, S. 201 – 212 (*TPS PROFIL*).

Kebbe, Anne (2007): 1.5. Qualitätsentwicklung im Dialog mit dem Kronberger Kreis. In: Ev. Kindertageseinrichtungen in Stuttgart (Hrsg.): QE-Handbuch. Stuttgart: Selbstverlag, S. 12 – 16.

Kunstreich, Timm (2025): „Stadtteilorientierte Soziale Arbeit“ – Exemplarisches zur Sozialraumorientierung: In: *Widersprüche*. Heft 175, 45. Jg., Nr.1; S. 103 – 108.

Ledig, Michael /Schneider, Cornelia /Zehnbauer, Anne (1996): ‚Orte für Kinder‘: Pluralisierung von Betreuungsformen – Öffnen von Institutionen. In: *Zeitschrift für Pädagogik*. 42 (1996) 3, S. 347 – 364.

Luhmann, Niklas (1975): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991⁴. S. 134 – 149.

Mörsberger, Thomas /Restemeier, Jürgen (Hrsg.) (1997): Helfen mit Risiko. Zur Pflichtenstellung des Jugendamtes bei Kindesvernachlässigung. Dokumentation eines Strafverfahrens gegen eine Sozialarbeiterin in Osnabrück. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand Verlag.

Munro, Eileen (2010): Learning to reduce risk in child protection. In: *British Journal of Social Work*, 40 (4), pp. 1135 -1151.

Nationales Zentrum Frühe Hilfen /BMFSFJ /BZgA /DJI (Hrsg.) (2010): - Nationale u. internationale Erfahrungen im Kinderschutz. Workshopergebnisse des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen (NZFH). Tagung am 9. u. 10. Juli 2010 im Dt. Jugendinstitut, München.

Peters, Friedhelm /Stork, Remi (2025): Kritik der Heimerziehung -früher und heute. Kritik der 1970er und 1980er Jahre. In: *Widersprüche*, Heft175; 45. Jg. Nr. 1, S. 62 – 66.

Piketty, Thomas (2014; 2020): Das Kapital im 21. Jahrhundert. 4. Auflage. München: C.H.Beck.

Piketty, Thomas (2020): Kapital und Ideologie. München: C.H.Beck.

Piketty, Thomas (2021): Ökonomie der Ungleichheit. Eine Einführung. 4. Auflage. München: C.H.Beck.

Reason, James T. (1997): Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate / ARENA.

Rosenfeld, Jona M. & Tardieu, Bruno (2000): Artisans of democracy: How ordinary people, families in extreme poverty and social institutions became allies to overcome social exclusion. Lanham (Maryland): University Press of America.

Rosenfeld, Jona M. im Dialog mit Jean-Michel Defromont (2020): Jenseits der Exklusion. Lernen vom Erfolg – Auf dem Weg zur Gegenseitigkeit. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Schulz, Kathryn (2010): Being Wrong. Adventures in the Margin of Error. New York: Harper-Collins Publishers.

Seebach, Ramona /Steinemann, Gerd /Wolff, Reinhart (2025): Von der Kinderladenbewegung zur institutionellen Erziehung und Bildung für alle? In: *Widersprüche*, Heft 175, 45. Jg., Nr. 1, S. 53 – 57.

Slobodian, Quinn (2023): Kapitalismus ohne Demokratie. Wie Marktradikale die Welt in Mikronationen, Privatstädte und Steueroasen zerlegen wollen. Berlin: Suhrkamp.

Stadt Dormagen in Kooperation mit den Kreisdekanaten der AWO, Caritas und Diakonie (Hrsg.) (2001): Dormagener Qualitätskatalog der Jugendhilfe. Ein Modell kooperativer Qualitätsentwicklung. Opladen: Leske + Budrich.

Stadt Weimar – Amt für Familie und Soziales (Hrsg.) (2017): Schlüsselsituationen kommunaler Kinderschutzarbeit in Weimar. Eine Dialogische Qualitätsentwicklung. Weimar: Stadt Weimar (auch digital verfügbar über den Kronberger Kreis f. Dialogische QE e.V.: info@dialog-kronberg.de).

Stadtjugendamt Erlangen, Kira Gedik u. Reinhart Wolff (Hrsg.) (2018): Kinderschutz im Dialog. Grundverständnis und Kernprozesse kommunaler Kinderschutzarbeit. Opladen, Berlin; Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Stephansstift Ev. Jugendhilfe gGmbH /Diakonische Jugendhilfe Kästorf GmbH (Hrsg.) (2016): Alle Akteure beteiligen. Partizipation im Hilfeprozess der stationären Jugendhilfe. Hannover: Dachstiftung Diakonie.

Thomä, Dieter (2020): Warum Demokratien Helden brauchen. Plädoyer für einen zeitgemäßen Heroismus. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb).

Tietze, Wolfgang /Paterak, Heike (1993): Hilfen für die Betreuung und Erziehung von Kindern im Vorschulalter in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft. In: Tietze, W. /Roßbach, H.-G. (Hrsg.): *Erfahrungsfelder in der frühen Kindheit. Bestandsaufnahme, Perspektiven*. Freiburg: Lambertus, S. 272 - 315.

Tietze, Wolfgang (Hrsg.) (1998): Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.

Vogt, Herbert (2000): Qualität im Dialog entwickeln. Das Konzept des Kronberger Kreises. In: Irskens, Beate /Vogt, Herbert (Hrsg.): *Qualität und Evaluation. Eine Orientierung – nicht nur für Kindertageseinrichtungen*. Frankfurt a.M.: Eigenverlag des Dt. Vereins für öffentl. u. private Fürsorge, S. 81 – 88.

Wolf, Martin (2023): The Crises of Democratic Capitalism. London: Allen Lane/Penguin Books.

Wolff, Reinhart (1997): Qualitätsentwicklung in der Kindertageserziehung – Herausforderung und Chance für die Fachkräfte. Vortrag auf dem Gesamtsteirischen Kindertag in Graz am 9. Juli 1997. Mschr. Manuskript. Beziehbar über: reinhart-wolff@hotmail.com

Wolff, Reinhart (1999): Chancen dialogischer Qualitätsentwicklung in der Kindertageserziehung. Praxis verstehen – Praxis entwickeln. Vortrag auf der Tagung des LV Ev. Tageseinrichtungen für Kinder am 12. / 13. Januar 1999 in Bremen. Auch in: Bremische Ev. Kirche – Landesverband Ev. Tageseinrichtungen für Kinder (Hrsg.) (1999): Qualität für Kinder. Zwischen Markt und Menschlichkeit. Analysen – Bedingungen – Konzepte. Seelze-Velber: Kallmeyer, S. 191 – 200 (*TPS PROFIL*).

Wolff, Reinhart (1999): Bim Bam oder Ding Dong – Dialogische Qualitätsentwicklung in der Kindertageserziehung. Vortrag auf der Tagung des PFH Berlin zum 125-jährigen Bestehen; auch in: Sommer, Erika (Hrsg.) (1999): Festschrift. 125 Jahre Pestalozzi-Fröbel-Haus. Berlin: PFH, S. 122 – 134; auch in: Wolff, R. (2010): Von der Konfrontation zum Dialog. Kindesmisshandlung – Kinderschutz – Qualitätsentwicklung, hg. v. G. Kohaupt. Köln. Die Kinderschutz-Zentren, S. 405 – 417.

Wolff, Reinhart (1999): Wie kann Kinderschutz besser werden? Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Vortrag auf dem Symposium „Kinderschutzarbeit - Kritisch gesehen“ der Universitäts-Klinik für Kinder- und Jugendheilkunde der Karl-Franzens-Universität Graz am 16.11.1999; auch in: Wolff, R. (2010): Von der Konfrontation zum Dialog. Kindesmisshandlung – Kinderschutz – Qualitätsentwicklung, hg. v. G. Kohaupt. Köln. Die Kinderschutz-Zentren, S. 419 – 429.

Wolff, Reinhart (2000): Qualität in der Sozialarbeit. Feststellen, steuern oder dialogisch entwickeln? Vortrag auf der Fachtagung: Qualität im Dialog entwickeln. Der Grazer Qualitätskatalog für die Jugendhilfe in der Diskussion, 05. – 07. 2000 in Graz; auch in: Wolff, R. (2010): Von der Konfrontation zum Dialog. Kindesmisshandlung – Kinderschutz – Qualitätsentwicklung, hg. v. G. Kohaupt. Köln. Die Kinderschutz-Zentren, S.431 – 445.

Wolff, Reinhart (2002): Dialogische Qualitätsentwicklung – auf dem Weg zur lernenden Organisation. Vortrag auf der Fachtagung des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe am 27.06.2002 in Münster; auch in: Wolff, R. (2010): Von der Konfrontation zum Dialog. Kindesmisshandlung – Kinderschutz – Qualitätsentwicklung, hg. v. G. Kohaupt. Köln. Die Kinderschutz-Zentren, S. 447 – 463.

Wolff, Reinhart (2003): Eckpfeiler einer lernenden Organisation. Vortrag auf der Fachtagung „Wenn das Jugendamt wüsste, was das Jugendamt weiß... Das Jugendamt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation“ vom 18. bis 19. 09. 2003 in Berlin; auch in: Wolff, R. (2010): Von der Konfrontation zum Dialog. Kindesmisshandlung – Kinderschutz – Qualitätsentwicklung, hg. v. G. Kohaupt. Köln. Die Kinderschutz-Zentren, S. 465 – 479.

Wolff, Reinhart (2006): Qualität in Kindertagesstätten gemeinsam entwickeln. Vortrag auf der KKT-Fachtagung „Bildung fürs Leben: Elterninitiativen als Lernort für Kinder und Eltern. Bilanz - Qualität – Perspektiven“ am 19.10. 2006 in München. Mschr. Manuskript. Beziehbar über: reinhartwolff@hotmail.com

Wolff, Reinhart /Flick, Uwe /Ackermann, Timo /Biesel, Kay /Brandhorst, Felix /Heinitz, Stefan /Patschke, Mareike /Robin, Pierrine (2013): Kinder im Kinderschutz. Zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im Hilfeprozess – Eine Explorative Studie. *Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz*, Expertise Bd. 2, Köln: NZFH - BZgA.

Wolff, Reinhart / Flick, Uwe /Ackermann, Timo /Biesel, Kay /Brandhorst, Felix /Heinitz, Stefan /Patschke, Mareike /Robin, Pierrine (2016): Children in Child Protection. On the Participation of Children and Adolescents in the Helping Process. An Exploratory Study. *Contributions to the quality development in child protection, Expertise No. 2*; with the editorial assistance of Leroy H. Pelton (University of Nevada). Köln: NZFH - BZgA.

Wolff, Reinhart /Ackermann, Timo /Biesel, Kay /Brandhorst, Felix /Heinitz, Stefan /Patschke, Mareike (2013): Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz. Praxisleitfaden, hg. vom NZFH. Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz, Expertise Bd. 5, Köln: NZFH - BZgA.

Wolff, Reinhart /Flick, Uwe /Ackermann, Timo /Biesel, Kay /Brandhorst, Felix /Heinitz, Stefan /Patschke, Mareike /Röhnsch, Gundula (2013): Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Konzepte, Bedingungen, Ergebnisse. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Wolff, Reinhart (2020): Eine solidarische Kultur des Aufwachsens realisieren. Herausforderungen und Perspektiven. In: Degener, Lea /Kunstreich, Timm /Lutz, Tilman /Mielich, Sinah /Muhl, Florian /Rosenkötter, Wolfgang /Schwagereck, Jorrit (Hrsg): *Dressur zur Mündigkeit? Über die Verletzung von Kinderrechten in der Heimerziehung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 275 – 289.

Wolff, Reinhart (2025): Der 4. Deutsche Jugendhilfetag 1970 – Tumult und Aufbruch in sieben Konfliktfeldern. In: *Widersprüche*, Heft 175, 45. Jg., Nr. 1, S. 21 - 32.