



Kronberger Kreis

für Dialogische Qualitätsentwicklung e.V.

Qualität im Dialog entwickeln – zum Konzept der Dialogischen Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Vortrag auf dem Leipziger Frühjahrssymposium

28.04.2017

Dr. Felix Brandhorst

Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung
e.V.

Inhalt

1. Einführung: Dialog – Qualität – Entwicklung
2. Dialogische Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe
3. Fünf Eckpfeiler Dialogischer Qualitätsentwicklung
4. Dialogische Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

1. Einführung: Dialog – Qualität – Entwicklung

Dialog

- Dialog = griechisch *Dialogos* / *Logos* = das Wort (oder auch Wortsinn, Wort-Bedeutung) / *dia* = durch
- **David Bohm** (1917 – 1992), US-amerikanischer Quantenphysiker, Philosoph
- *„Der konkrete Denkprozess läuft in hohem Maße stillschweigend ab. Bedeutung wird im Wesentlichen stillschweigend angenommen.“* (Bohm 2005: S. 46.)
- *„Der Dialog befasst sich mit den Denkprozessen hinter den Annahmen, nicht nur mit den Annahmen selbst.“* (Bohm 2005: 36)

Qualität

- normative Konstruktion / relationale Größe / prozesshaft-dynamisch (vgl. Merchel 2010: 37)
- Relativität des Qualitätsbegriffs in der Kinder- u. Jugendhilfe:
 - Perspektive der Organisationen
 - Perspektive der Fachkräfte
 - Perspektive der Adressaten
 - Perspektive der Stakeholder
 - Perspektive der Profession
 - Perspektiven anderer beteiligter Professionen und Kooperationspartner (vgl. Merchel 2010: 44)
- **„Im Qualitätsbegriff ist seine dialogische Beschaffenheit angelegt.“** (Merschel 2010: 40)

Entwicklung

- **Organisationen sind dynamische Systeme, die sich in einem permanenten Veränderungsprozess befinden**
- Der Basismodus von Organisationen ist das **Lernen** (Organisationen sind Wissenssysteme)
- Veränderungsprozesse müssen für die Mitarbeiter/-innen **Sinn** machen (Funktion der Sinnstiftung)
- Veränderung muss deshalb unter aktiver Beteiligung aller Organisationsmitglieder erlernt und gestaltet werden
- Die Mitgestaltung der Veränderungen im gemeinsamen Lernprozess erhöht die **Motivation** der Organisationsmitglieder zur Teilnahme und Mitgliedschaft (Integration)
(vgl. Schreyögg/Geiger 2015: 392-398)

2. Dialogische
Qualitätsentwicklung in der
Kinder- und Jugendhilfe
(Kronberger Kreis für Dialogische
Qualitätsentwicklung e.V.)

Ziele und Aufgaben Dialogischer Qualitätsentwicklung

- Förderung **fachlicher Kompetenzen** der Mitarbeiter/innen
- Aktive **Mitgestaltung organisationaler Veränderungsprozesse**
- Arbeit an mentalen Modellen bzw. **Mentalisierungen verstehen**
- **Strategische Grundorientierungen, Werte u. Leitbilder** entwickeln
- **Kernprozesse der Fachpraxis** untersuchen sowie programmatisch und methodisch bestimmen
- **Qualitätsindikatoren** bestimmen und **Standards bester Fachpraxis** im Dialog entwickeln

Ziele und Aufgaben Dialogischer Qualitätsentwicklung

- **Zusammenarbeit** in der Organisation und zwischen Organisationen im Hilfesystem weiterentwickeln
- **Beteiligung und Mitwirkung** von Kindern, Jugendlichen und Eltern sowie Arbeitsbündnisse zwischen Fachkräften und Kindern, Jugendlichen, Eltern stärken
- **Aus kritischen Situationen, Fehlern und Erfolgen lernen** und eine **fehleroffene Organisationskultur** gestalten
- **Qualitätsentwicklung und -sicherung** strukturell verankern und als kontinuierliche Prozesse etablieren

Architektur Dialogischer Qualitätsentwicklung

Architektur Dial. QE (inspiriert vom Ansatz des **Middle-up-down-Managements** zur Wissensschaffung in Organisationen von Nonaka/Takeuchi):

- **Qualitätsentwicklungs-Werkstatt** = zentraler Ort der Reflexion und des gemeinsamen Lernens (dialogischer Raum)
- **Koordinierungsteam** = Motor des dialogischen Prozesses (für den QE-Prozess wichtige Personen aus den beteiligten Organisationen, wie z.B. Abteilungs- und Teamleiter/-innen + Dialogische Qualitätsentwickler/-innen)
- **Meilensteingespräche** (Koordinierungsteam + Führungskräfte aus den beteiligten Organisationen und Trägern, politisch Verantwortliche, wichtige Kooperationspartner)

Arbeitsformen Dialogischer Qualitätsentwicklung

Arbeitsformen in der Qualitätsentwicklungs-Werkstatt:

- Praxisuniversität (im Dialog zwischen Praxis und Theorie)
- Dialogrunden / Open Space / Arbeitsgruppen / MikroArtikel
- Dialogisch-explorative Selbstevaluation (z.B. SWOT-Analyse, Organisationskultur-Analyse, Strategische Analyse)
- Dialogische Fall-Werkstatt / Werkstatt für Dialogische Familienarbeit
- Lernen vom Erfolg / Aus Fehlern lernen
- Methodenlabor
- Praxisforschungsgruppen / Redaktionsgruppen
- Evaluation der Qualitätsentwicklungs-Werkstatt

Qualitätsdimensionen Dialogischer Qualitätsentwicklung

Acht Qualitätsdimensionen:

1. Grundorientierungen und Leitideen
2. Programm- und methodische Prozessqualität
3. Leitungsqualität
4. Personal- und Teamqualität
5. Ressourcenqualität
6. Einrichtungs- und Raumqualität
7. Organisations- und Trägerqualität
8. Qualität der Organisationsentwicklung und Organisationsevaluation

3. Fünf Eckpfeiler Dialogischer Qualitätsentwicklung

1. Mehrseitige Partizipation

Aktive Teilnahme von

- **Mitgliedern der teilnehmenden Organisationen aus allen Teams, Aufgabenbereichen, Teilorganisationen und Hierarchieebenen,**
- **Kooperationspartnern (z.B. Jugendamt, Gesundheitsamt),**
- **sowie Kindern, Jugendlichen und Eltern am QE-Prozess.**

1. Mehrseitige Partizipation

- Individueller Zugang: Dial. QE setzt bei den Interessen der Fachkräfte und den konkreten Erfordernissen und Problemen der Praxis an:
- **Ausgangsfrage Dialog. QE: Was brauche ich bzw. was ist zu tun, damit ich meine Arbeit hier so gestalten kann, dass sie meinen professionellen Idealen und Werten am ehesten entspricht?**
- **Der Zugang zum Gemeinschaftlichen eröffnet sich im Dialog:** fachlicher Austausch, Verständigung über unterschiedliche Sichtweisen, Entwicklung neuer, gemeinsamer Perspektiven und Interessen

2. Dialogische Verständigung

Merkmale des Dialogs:

- Alle Teilnehmenden sind gleichberechtigte Lernpartner
- Jede/r Teilnehmende ist Beobachter/in und Beobachtete/r
- Authentizität / Offenheit / Respekt
- Annahmen suspendieren und in der Schwebe halten
- Mehrseitigkeit / Perspektivwechsel
- Fremdverstehen (fragen, zuhören und verstehen)
- Sich selbst wahrnehmen und verstehen / Selbstverständnis hinterfragen (in sich hinein hören, das eigene Verständnis zur Rede stellen)
- Erkundung der gemeinsamen Bedeutungsbasis ohne ein bestimmtes Ergebnis anzustreben
- Ziel: gemeinsam einen sich im Dialog entfaltenden Sinn schaffen und neue Perspektiven entdecken

2. Dialogische Verständigung

Fertigkeiten für die Untersuchung des Denkens im Dialog:

- „...das **Erkennen von Abstraktionssprüngen** (dass man bemerkt, wenn man seine Beobachtung verallgemeinert),
- das **Offenlegen der sogenannten linken Spalte** (dass man ausspricht, was man normalerweise verschweigt),
- das **Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren** (Fertigkeiten für eine ehrliche Untersuchung),
- das **Erkennen der Unterschiede zwischen den verlautbarten Theorien (das, was man sagt) und den praktizierten Theorien (die dem Handeln innewohnende Theorie).“**

(Senge 1998: 227)

3. Multiperspektivische Untersuchung

- **Werkstatt für Dialogische Familienarbeit:**
 - Untersuchung einer Familiengeschichte mit dem **Familienuntersuchungsrahmen (FUR)** unter **aktiver Beteiligung der betroffenen Kinder, Jugendlichen, Eltern**
- **Analyse von Kernprozessen der professionellen Praxis in Praxisforschungsgruppen:**
 - Welche Abläufe, Strukturen und Beziehungen, mit denen ich aktiv zu tun habe, entsprechen meinen professionellen Idealen und Werten am wenigsten?
 - Was beschäftigt oder stört mich, mit welchen Umständen und Entwicklungen in meinem Arbeitsbereich bin ich unzufrieden?
 - Welche Praxissituationen bereiten mir Sorgen bzw. wann fühle ich mich unsicher?
 - Welche unerwarteten, kritischen Situationen oder Beinah-Unfälle habe ich bereits erlebt?

3. Multiperspektivische Untersuchung

Dialogische Entwicklung von Qualitätsstandards:

1. Was ist **die Aufgabe**?
2. Welche **Probleme** gehen mit dieser Aufgabe einher (Problemanalyse)?
3. Welche **Eckpfeiler gelingender Fachpraxis** lassen sich im Gegenzug zu den Problemen formulieren (best practise)?
4. Welche **Schritte zur Weiterentwicklung** sind notwendig im Sinne der beschriebenen Eckpfeiler gelingender Fachpraxis?

Ziele:

- gemeinsame Konstruktion von fachlichen u. ethischen Maßstäben und Indikatoren zur Bewertung und Verfahren zur Überprüfung von Qualität (Evaluation)
- Initiierung eines fortlaufenden Prozesses zur Entwicklung und Sicherung von Qualität im Dialog

4. Gemeinsames Lernen

Initiierung eines kontinuierlichen Lern- und Reflexionsprozesses in der Qualitätsentwicklungs-Werkstatt

- um die gemeinsamen Kräfte auszurichten und Energien zu bündeln (**alignment/Ausrichtung**),
- um gemeinsam ein Bild von der erhofften Zukunft zu entwerfen (**Vision/Leitbild**),
- und zu überlegen, wie man dabei vorgehen will (**Werte**),
- und welchen Sinn dieses vorgehen hat (**Zweck/Mission**).

(vgl. Senge 1998: 273, 284-290)

4. Gemeinsames Lernen

- **Situationsbezogene Herangehensweise:** Achtsam gegenüber der vordersten Front, wo die praktische Arbeit geleistet wird
- Achtsam gegenüber den Beziehungen zwischen den Menschen in der Organisation (vgl. Weick/Suttcliffe 2003: 26)
- **Lernanlass:** Erkenntnis einer systematischen Fehlanpassung zwischen den offiziell vertretenen Theorien und den stillschweigenden handlungsleitenden Theorien (vgl. Argyris 1997: 60)
- **Ziel des gemeinsamen Lernens:** Umformung der Theorien, für die Organisationsmitglieder eintreten, in handlungsleitende Theorien der Organisation (vgl. Argyris 1997: 63)

5. Demokratisches Prinzip

In der Dialogischen Qualitätsentwicklung

- begegnen sich alle Teilnehmenden als **gleichberechtigte Dialogpartner**,
- sind die **Lernprozesse ziel- und ergebnisoffen**,
- werden Menschen dabei unterstützt, ihre **Rechte wahrzunehmen** und ihre **Verpflichtungen gegenüber anderen zu erfüllen**,
- werden die **Verantwortungen und Bedürfnisse** der Teilnehmenden beachtet und zur Sprache gebracht,
- werden die **Grundsätze freier Wahlmöglichkeit und reflektierter Kritik zur Legitimation von Autorität und Entscheidungen** genutzt und geachtet.

4. Dialogische Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Dialogische Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

- „Wie eine Einrichtung sich darstellt, ist wenig zufällig (...) In der Art und Weise, wie man empfangen wird, räumlich, atmosphärisch und persönlich, kristallisiert sich Qualität. Niemand betrachtet eine Kindertagesstätte ganz ohne stille Wertung, niemand wüsste nach seinem Besuch nicht etwas darüber zu sagen, was ihm gefallen hat oder nicht, von den regelmäßig dort verkehrenden Kindern, Eltern und Erzieher/-innen ganz zu schweigen.“ (Wolff 2006 nach Vogt)

Dialogische Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

- **„Wie kann man dazu beitragen, aus Kindertagesstätten lebendige und kreative Projekte zu machen, die von allen geschätzt werden, weil sie Orte nachhaltiger Entwicklungsförderung (1) für Kinder und deren Eltern und Familien, (2) für Fachkräfte und (3) für das Gemeinwesen sind?“ (Tripolarer Ansatz) (Wolff 2006)**
 - Werden die besten fachlichen Ansprüche realisiert?
 - Entspricht das Angebot den Bedarfen der Kinder und Eltern?
 - Wie werden die pädagogische Praxis und ihre Ergebnisse evaluiert?
 - Wie werden die Evaluationsergebnisse genutzt, um Qualität im Dialog zu entwickeln?

Dialogische Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Wie kann man anfangen?

- Ein pädagogisches Journal führen
- Selbstbefragung der Fachkräfte
- Befragungen von Kindern und Eltern, Kooperationspartnern
- Einen dialogischen Raum schaffen
- Experimentieren und Studieren
- ... Ihre Einfälle und Ideen?

Literatur

- Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Argyris, Chris; Schön, Donald, A. (2002): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis. 2. Auflage. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Bohm, David (2005): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. 4. Auflage. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Kronberger Kreis: Qualität im Dialog entwickeln. Wie Kindertageseinrichtungen besser werden. TPS/Kallmeyer'sche Verlagsbuchhandlung. Seelze.
- Merchel, Joachim (2010): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Juventa. Weinheim.
- Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hg.) (2013): Praxisleitfaden. Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz. BZgA. Köln.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. 2. Auflage. Campus. Frankfurt am Main.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2015): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Springer Gabler. Wiesbaden.
- Senge, Peter M. (1998): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Sechste Auflage. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Wolff, Reinhart; Flick, Uwe; u.a. (2013): Aus Fehlern lernen: Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Hg. Vom NZFH. Barbara Budrich. Opladen, Berlin, Toronto.
- Wolff, Reinhart (2006): Qualität in Kindertagesstätten gemeinsam entwickeln. (Vortrag)



Kronberger Kreis

für Dialogische Qualitätsentwicklung e.V.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**