

## **„Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz<sup>1</sup>“**

Ein Forschungsprojekt im Auftrag des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen

Projektbeauftragte: Alice Salomon Hochschule Berlin in Zusammenarbeit mit dem  
Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V. (Berlin)

Leitung: Prof. Dr. Reinhart Wolff / Prof. Dr. Uwe Flick

### **Das Projektdesign**

Das Projekt „Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz“ beteiligt bundesweit 48 Kommunen mit ihren für den Kinderschutz verantwortlichen Jugendämtern im Zeitraum von April 2009 bis November 2010 an einem Dialogischen Qualitätsentwicklungsprozess, um die Kinderschutzarbeit in einer Region nachhaltig zu verbessern. Zusammen mit Leitungskräften aus der mittleren Führungsebene und Fachkräften an der Basis aus den am Kinderschutz beteiligten Berufssystemen und auch mit eingeladenen Klientinnen und Klienten wird in zwölf ausgewählten Modell-Kommunen auf der Basis von empirischen Fremd- und Selbstevaluationen zur Einschätzung des lokalen Entwicklungsbedarfs ein Prozess der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Kinderschutz angestoßen.

Mit sechs der insgesamt zwölf Modell-Kommunen werden u. a. vor Beginn der Qualitätsentwicklungs-Werkstätten (QE-Werkstätten) Schwerpunkt-Baseline-Erhebungen (Fremdevaluation) durchgeführt. Die von uns in den Schwerpunkt-Baseline-Erhebungen verwendeten und in den Qualitätsentwicklungs-Werkstätten weiter entwickelten und als nützlich erachteten Forschungsinstrumente werden zur wissenschaftlich begleiteten Selbstevaluation in den anderen sechs Modellkommunen genutzt.

Die zwölf Modell-Kommunen sollen im Sinne der Netzwerkbildung mit drei sog. *Partner-Kommunen*, zu denen ein fachlicher oder regionaler Bezug besteht oder hergestellt werden soll, zu einem „Kinderschutz Cluster“ zusammengefasst werden. Deren Vertreterinnen und Vertreter nehmen dann ab Herbst 2009 an den fünf zweitägigen Qualitätsentwicklungs-Werkstätten teil und transferieren die Ergebnisse der QE-Werkstätten in ihre lokalen Kinderschutzsysteme. Mit der Entwicklung solcher Kinderschutz-Cluster sollen eine Kultur des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung gestärkt und kommunikative Brüche der Zusammenarbeit, die das professionelle Kinderschutzsystem gefährden, überwunden werden. Deshalb setzen wir auf eine in der Mitte der Kinderschutzorganisationen ansetzende Qualitätsentwicklung, welche die Komplexität der Praxis mit ihren

---

<sup>1</sup> Projektleitung Reinhart Wolff (Kronberger Kreis / ASH) & Uwe Flick (ASH); Projektbeteiligte: Kay Biesel, Felix Brandhorst, Stefan Heinitz, Kira Gedik und Mareike Patschke.

Widerständen und Konflikten berücksichtigt, reflektierend aushält und managed (Middle-up-down-Management).

Dieser Ansatz wird durch eine mehrseitig, dialogische, indikatorengestützte, bedarfsbezogene Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung unterstützt, indem alle relevanten Systembeteiligten (Stakeholder) der unterschiedlichen Berufssysteme, nicht zuletzt die leistungsberechtigten und fallbeteiligten Klientinnen und Klienten partizipatorisch einbezogen werden.

Die Partner-Kommunen selbst werden in die Qualitätsentwicklungs-Werkstätten der jeweiligen Modell-Kommunen einbezogen. An diesen Werkstätten nehmen insgesamt 45-50 Fachkräfte und Klientinnen und Klienten eines lokalen interorganisationalen Kinderschutzsystems (der Kinder- und Jugendhilfe, des Gesundheits-, Familienhilfe- und Bildungssystems, der Schwangerschaftsberatung, sowie der Frauen- und Männerberatung, der Polizei, der Feuerwehr und des Familiengerichts) teil. Die Partnerkommunen entsenden hierfür jeweils drei bis vier Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Werkstätten, nach Möglichkeit aus der mittleren kommunalen Leitungsebene, die den inhaltlichen Transfer in ihre Organisationen und Systeme sichern.

### **Die Qualitätsentwicklungswerkstätten**

Eine Qualitätsentwicklungs-Werkstatt ist eine Arbeitsform, die sich im Zusammenhang der Förderung „lernender Organisationen“ und von „achtsamen Organisationskulturen“ entwickelt hat. Innerhalb einer derartigen Arbeitsform bildet sich eine „Untersuchungsgemeinschaft“, eine „community of inquiry“ (J. Dewey). Die QE-Werkstätten dienen der Weiterentwicklung des lokalen Qualitätsmanagementsystems im Kinderschutz und fördern den Auf- und Ausbau fehleroffener Organisationskulturen und die Entwicklung einer achtsamen Kinderschutzpraxis. Hierbei werden Qualitätsstandards, Qualitätskriterien und -indikatoren für eine „gute“ Fachpraxis präzisiert sowie Methoden und Verfahren eines dialogischen Qualitätsmanagements im Kinderschutz weiter entwickelt, erprobt und dokumentiert. Die QE-Werkstätten werden jeweils von zwei Qualitätsentwicklern / Qualitätsentwicklerinnen des Projektes und von zwei bis drei teilnehmenden lokalen Fachkräften geleitet und koordiniert. Die QE-Werkstätten werden in jedem Kinderschutz-Cluster einen zeitlichen Umfang von 5 x 2 Tagen haben; sie beginnen im Herbst 2009 und enden im Sommer 2010.

### **Die zu erwartenden Qualitätsentwicklungseffekte**

- Das Projekt unterstützt die Kinderschutzfachkräfte bei der Entwicklung eines selbstbewussten, demokratischen und ambivalenztoleranten Rollenprofils, um das Negativ-Image von Kinderschutz-Einrichtungen (nicht zuletzt der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe) zu überwinden.
- Das Projekt hilft, die programmatischen und methodischen Kompetenzen in der Fallarbeit zu stärken.

- Das Projekt ermöglicht das Erkennen von strukturellen Schwächen und Problemen in der Kooperation, es stärkt das intra- und das interorganisationale Qualitäts-, Fehler- und Risikomanagement.
- Das Projekt fördert eine sich selbst reflektierende, achtsame Kinderschutzpraxis, in der die Fachkräfte der unterschiedlichen Professionssysteme gelernt haben:
  - evaluativ zu denken
  - sich selbst und andere kollegial und kritisch in den Blick zu nehmen und
  - Risiken und Gefährdungen ohne Vorverurteilungen und Ressentiments disziplinübergreifend zu untersuchen, d.h. aus Fehlern zu lernen.
- Das Projekt unterstützt die lokalen Kinderschutzsysteme bei der Nutzung und Weiterentwicklung von praktikablen Evaluations- und Selbstevaluationsverfahren zur Verbesserung ihrer Kinderschutzpraxis.

Dazu werden z. B. die folgenden Instrumente eingesetzt:

- *Netzwerk- und Fallanalysen*, um Bruchstellen, Fehler und Beinahe-Fehler im Hilfeprozess zu identifizieren und zu vermeiden,
- *Multiperspektivische Assessment-Rahmen* zur Einschätzung von Kindeswohlgefährdungen, familialen Belastungen und von organisationalen und fachlichen Risiken,
- *Hilfe- und Unterstützungsinstrumente und -verfahren* zur bedarfsgerechten Gestaltung belastungs- und risikoadäquater Schutzkonzepte,
- *Verfahren und Instrumente* zur Selbstevaluation, Hilfeverlaufsanalyse und Hilfeprozessoptimierung.

Es ist geplant, dass das Projekt den an den Qualitätsentwicklungs-Werkstätten teilnehmenden Fachkräften eine zertifizierte Qualifizierung als „Qualitätsmanager/innen im Kinderschutz“ anbietet.

### **Unsere Vision eines professionsübergreifenden und demokratischen Kinderschutzsystems**

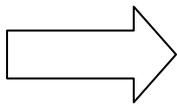
Wir erhoffen uns von diesem Vorgehen die Entwicklung und Stärkung eines positiv ausstrahlenden, ganzheitlichen demokratischen Kinderschutzsystems,

- das achtsam Risiken und Fehler reflektiert
- und konzeptionell – tri-polar – auf die Sicherung des Kindeswohls, des Eltern- und Familienwohls und des Gemeinwohls ausgerichtet ist.

Denn unsere langjährig, empirisch gesicherten Erfahrungen mit dialogischen Qualitätsentwicklungsprojekten im Feld der Kinder und Jugendhilfe (wie z. B. in den Allgemeinen Sozialen Diensten in Bremen, Berlin, Borken/Westf.,

Dormagen, Graz, Freiburg, Hamburg, Hoyerswerda, Offenbach, Schwerin und Stuttgart sowie in zahlreichen Einrichtungen der Kindertageserziehung und der stationären Hilfen zur Erziehung

- mit Anstößen für nachhaltige Innovationen in der deutschen Kinder- und Jugendhilfe, z.B. durch die Erarbeitung des ersten deutschen Qualitätskatalogs der Jugendhilfe in Kooperation mit dem Jugendamt und den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe der Stadt Dormagen sowie
- die Durchführung von Qualifizierungsprogrammen und Risiko- und Fehlerforschungsprojekten nach problematischen Kinderschutzverläufen, bei denen Kinder tot aufgefunden wurden, – z.B. in Bremen (Kevin) und Schwerin (Lea Sophie). – zeigen:



*Man muss anders mit Kindern und Eltern, mit Bürgerinnen und Bürgern, mit Politik und Öffentlichkeit sprechen: Das Gemeinwesen stärken – Bündnisse schließen!*

Positiver, beherzter Kinderschutz	Wir stärken ein positives Image des Kinderschutzes (vor allem der Jugendämter) und bauen Brücken	<i>Wir schützen Kinder: gemeinsam und gern!</i>
Ganzheitlicher Kinderschutz	Wir schärfen die Aufmerksamkeit und schützen Kinder, von Anfang an, in Krisen und Notlagen, verlässlich und nachhaltig	<i>Hinsehen &amp; Helfen – denn jedes Kind zählt!</i>
Demokratisch engagierter Kinderschutz	Wir achten und stärken die Rechte und Pflichten aller am Kinderschutz beteiligten Menschen im Interesse einer Kinder fördernden Kultur des Aufwachsens	<i>Als Kinderschutzfachkräfte sind wir engagierte Aktivisten der Demokratie!</i>

Kinderschutz-Qualität	Wir sind aufmerksam, zuverlässig und achtsam, lernen und forschen und entwickeln beste Fachpraxis in der Kinderschutzorganisation, im Hilfesystem und nicht zuletzt im Bündnis mit Familien, Eltern und Kindern	<i>Qualität im Dialog entwickeln - mit Herz und Verstand!</i>
-----------------------	---	---