

1. September 2019

## **Stellungnahme der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) zur Qualität der Kindertagesbetreuung.**

Die Weiterentwicklung der Qualität in Kindertagesstätten und in der Kindertagespflege ist ein gemeinsames Ziel des Bundes, der Länder und Kommunen. Mit dem Inkrafttreten des Gute-KiTa-Gesetzes, am 01.01.2019, hat es die Verabschiedung eines Instrumentenkastens gegeben, mit dem Ziel, Kindertagesbetreuung „überall in Deutschland besser zu machen“ [BMFSFJ (2019): Das Gute-KiTa-Gesetz, im Internet, abgerufen am 21.01.2019].

Im Folgenden positioniert sich die DGSF zum systemischen Verständnis von Betreuungsqualität in der Kindertagesbetreuung.

### **1. Die systemische Perspektive auf gesellschaftliche Grundbedingungen des Aufwachsens von Kindern und die daraus folgenden Erfordernisse für eine Kindertagesbetreuung**

Ausgangslage: Sich verändernde Lebensumwelten des Kindes und seiner Familie führen dazu, dass selbstbestimmte Bildungs- und Entwicklungsprozesse zum Motor und zu einer Notwendigkeit für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in der Gesellschaft werden. Kinder sind heute neuen Ambivalenzen und anderen Anforderungen ausgesetzt als beispielsweise noch ihre Eltern- oder Großelterngeneration. Einige Schlaglichter, die hier zu nennen wären, sind:

- Die Segregation von kindlichen Lebensräumen, also die Verinselung der Kindheit. Hiermit ist der Verlust des kontrollfreien, selbstbestimmten Zugangs zu den frei verfügbaren und öffentlich zugänglichen Räumen wie Straßen, Gärten usw. gemeint. Kinder leben von Insel zu Insel. Sie sind beim Wechsel der örtlichen Kontexte auf die Mobilisation durch Erwachsene angewiesen. Zudem werden die einzelnen Inseln zunehmend kontrolliert und gesichert (vgl. Grunert/Krüger 2002).
- Verlorene Frei- und Spielräume: Selbst gewählte Beschäftigungen und freie Wahl der Spielpartner\*innen gehen verloren, denn Erwachsene mischen sich zunehmend ein (vgl. Merkel 2005). Vorgefertigte Spielsettings und Bildungsprogramme schränken kreative kindliche Entfaltungsspielräume ein. Mediatisierung und Digitalisierung der Gesellschaft, als Basis der Globalisierung (vgl. Ecarus 2007:240), führen zu einer Veränderung der Vermittlung von Erfahrungswissen und dem Zugang zu Erfahrungslernen.

- Freisetzungsdimension (Holling nach Beck 2007): Herauslösung des Einzelnen aus historisch und kulturell gewachsenen, gewünschten Sozialformen. Die zunehmende Vielfalt von Familienformen erfordert eine eigene Positionierung zu individuellen Lebensentwürfen. Traditionelle Versorgungszusammenhänge werden durch die Flexibilisierung der Lebens- und Arbeitswirklichkeiten verändert.

Somit zeichnet sich die Postmoderne, wie unser Zeitalter auch gerne genannt wird, vor allem durch die Auflösung fester „Lebens-“Formen aus. Wir finden die Auflösung in den Bereichen der Lebensentwürfe, den Möglichkeiten der Selbstverortung und der Lebensbedingungen sowie der normativen Beschreibungen. Komplexe Bedarfe der Kinder und ihrer sozialen Lebenswelt sind so vielfältig, dass sie nicht eindeutig definierbar sind.

Diese Lebensweltveränderungen machen die gesellschaftliche Notwendigkeit deutlich, Kinder zunehmend dabei zu unterstützen, fähig zu werden, persönliche Lebensentscheidungen zu treffen und ihr Leben flexibel zu gestalten – und das früher und mehr als ihre Vorgängergeneration. Somit benötigen Kinder heutzutage andere Kompetenzen wie z. B. Entscheidungen treffen zu können, um mit wechselnden, oftmals unklaren Anforderungen der Umwelt klar zu kommen.

Eine Antwort auf die sich verändernde Lebenswelt von Kindern bestand für Krappmann schon vor zehn Jahren darin (2009), Kinder aktiv an ihrer eigenen Entwicklung mitwirken zu lassen. Ihre Fähigkeit zur sozialen Integration und verantwortliches Handeln dadurch zu stärken, dass man ihre Fragen akzeptiert, ihre Gedanken und Gefühle respektiert und sich an den Routinen und Ereignissen ihres Lebens und ihrer sozialen Umwelt orientiert (vgl. Hamacher 2014, im Internet).

Zudem besteht für alle Beteiligten die Notwendigkeit, neue Formen der Strategien des Bildungs- und Entwicklungsprozesses zu finden und offen zu sein für andere Wirklichkeitskonstruktionen als bisher gültige.

Diese Ausgangsbasis macht es nötig, Theorien, Konzepte, Methoden sowie Fachbegrifflichkeiten der Frühpädagogik neu zu betrachten und diesen Bedingungen anzupassen (z. B.: Was verstehen wir unter Selbstbildungsprozessen? Wie erfahren Kinder Bindung und Sicherheit? Mit welchem konzeptionellen Selbstverständnis arbeiten wir?).

Menschen konstruieren Wirklichkeit durch Kommunikation. Die Hauptmerkmale dieser Kommunikation sind Wechselseitigkeit und soziale Konstruktion von Wirklichkeit, die systemisch betrachtet die Vielfalt von Lebensentwürfen und Sozialisationszielen berücksichtigt. Wirklichkeitskonstruktionen geschehen durch jeden einzelnen und den miteinander in Kontakt stehenden Kommunikationspartner\*innen. Somit sind Qualitätsbedingungen immer wieder Spielbälle für alle beteiligten Akteur\*innen und ihre wechselseitigen Erwartungen.

Eine systemische Strategie ist die Reduktion von Komplexität. Bei dieser Strategie geht es nicht um eine pragmatische Reduktion vieler vernetzter Inhaltsebenen, die zu einer Reduktion auf einfache Wahrheiten und damit zu einem Ausschluss von Möglichem führen würde. Vielmehr geht es um die Erkennung von Mustern und der Charaktere komplexer Systeme an sich (vgl. Vester, 1999).

Aus diesem Grunde stellt dieses Positionspapier, bei den vielschichtigen Aufgaben einer Kindertagesbetreuung, eine Mustererkennung von Qualitätskriterien dar, die sich der Strategie der Komplexitätsreduzierung durch das Treffen einer Auswahl bedient hat.

Auf diesem Hintergrund ist Qualität der Kindertagesbetreuung zu definieren. Dabei wird nicht beschrieben, was „die gute Kita sein kann“, sondern – unter Berücksichtigung ihres jeweiligen Kontextes – welche Qualitätskriterien aus systemischer Sicht hilfreich in der Gestaltung einer Kita zu beachten sind.

## **2. Ebenen der Betreuungsqualität in Kindertageseinrichtungen**

Systemisch konnotierte Qualität muss sich unweigerlich auf die dynamische Wechselwirkung biologischer, sozialer, psychischer und emotionaler Eigenschaften von Menschen beziehen. Die Betreuungsqualität wird aus den Blickwinkeln des Kita-Expertinnen-Teams der DGSF als Oberbegriff von verschiedenen Qualitätsebenen gesehen, die selbstverständlich nur theoretisch voneinander getrennt werden können: Grundhaltung, Beziehung, Prozesse, Rahmenbedingungen.

Diese Qualitätsebenen sind besonders zu beachten, wenn eine stete aktive Weiterentwicklung der Qualitätsmaßstäbe der Kindertagesbetreuung erreicht werden soll.

### *Umsetzung von Grundhaltungen:*

In einer Qualitätsbeschreibung, die systemische und/oder konstruktivistische Konzepte berücksichtigt, werden Handlungsgrundannahmen impliziert, die das Handeln und die Kommunikation in einer Einrichtung leiten:

- Wertschätzung, Respekt und Neugier auf alle Beteiligten und Annahme aller Akteur\*innen. Dies berücksichtigt die Fähigkeit der Allparteilichkeit, also der Möglichkeit für die Institutionen sowie aller weiteren Beteiligten gleichermaßen Partei zu ergreifen und sich auch mit divergenten, ambivalenten Beziehungsmustern zu identifizieren. Dies intendiert den hiermit in Beziehung zu setzenden Begriff der Neutralität (gegenüber Ideen, Personen und Problemen) (vgl. Schlippe/Schweitzer 2016:205f.).
- Der ethische Imperativ: Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst (vgl. von Foerster 1988:33). Das impliziert, dass alle Denk- und Handlungsoptionen eine offene kreative, lösungsorientierte Grundhaltung berücksichtigen (vgl. ebd.).
- Ressourcenorientierung statt Problemorientierung, denn Ressourcen sind Kräfte, die die Selbstregulation anregen. Alle am Aufwachsen der Kinder Beteiligten bieten Möglichkeiten zur Problembewältigung. Der Blick auf die Stärken unterstützt das positive Lebensgefühl und setzt Synergieeffekte frei. Die Stärkenbrille ist eine Eröffnung für den Möglichkeitsraum und dekonstruiert die „Defizitbrille“.
- Eine Kindertagesstätte ist ganzheitlich zu betrachten und stellt ein Gefüge von Personen, Strukturen und Beziehungen dar, die sich wechselseitig beeinflussen.
- Die Anerkennung und der kompetente Umgang mit Veränderung (Heterostase: entwicklungsbedingte Veränderung wird eingeleitet) und mit Beständigkeit (Homöostase: ein Gleichgewichtszustand wird erhalten) von Systemen, Menschen in Familien und Organisationen haben die prinzipielle Fähigkeit zur Anpassung an gegebene Umstände, und sichern ihren Fortbestand durch Selbstorganisation beider Pole.

### *Gestaltung von Beziehungen:*

- Wissen und Wertschätzung der Vielfalt von familiären Lebenswelten und der damit verbundenen Erziehungsziele sowie den Erwartungen an die Arbeit einer Tagesbetreuung. Das bedeutet, kultur-, diversitäts- und wertesensibel Position zu beziehen.
- Familienorientierte, milieusensitive und individuelle Übergangskonzepte (Übergänge sind Veränderungsphasen durch individuelle Weiterentwicklung oder Veränderung der Lebensorte).
- Eltern- und Familienorientierung: Eine gute Beziehung zu den Bindungspersonen des Kindes ermöglicht den Fachkräften eine gute Beziehung zum Kind selbst (vgl. Hamacher 2014; 2018).
- Zeit: Die Fähigkeit und die Zeit im Alltag, Dialoge zwischen allen beteiligten Akteur\*innen entwickeln zu können.
- Das Nutzen von Mentor\*innensystemen zwischen den Kindern als Peer-to- Peer-Ansatz; eine Stärkung der Kind-Kind-Interaktion.<sup>1</sup>
- Die Beachtung der Empfehlung eines Personal-Kind-Schlüssels von 1:3 für Krippen-Kinder und in Kitas ein Schlüssel von 1:7,5, wie es die Bertelsmann-Stiftung vorschlägt (vgl. [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de), abgerufen 21.1.2019).

### *Gestaltung von Prozessen:*

- Flexible Handhabung in der Gruppenzusammensetzung: Möglichkeit für vielfältige Erfahrungen und Sicherheit gebende Strukturen für die Kinder (Überschaubarkeit, Vertrautheit, Erfassbarkeit der Komplexität sowie der Rituale der Gemeinschaft) ggfs. in Ergänzung zur gruppenübergreifenden Arbeit.
- Stärkung von gruppenorientiertem Arbeiten: Die Bindungssicherheit von Kindern könnte mit einer professionellen Tätigkeit für die Gruppe in Verbindung gebracht werden, statt mit vielen individuellen Einzelleistungen für das einzelne Kind. Bei zunehmender Sicherheit im Bindungs- und Explorationsverhalten verändert sich ein dyadisch orientiertes Verhalten zu einem gruppenorientierten Verhalten des Kindes (vgl. Ahnert 2007).
- Sich ausreichend und angemessen Zeit nehmen für qualitative *wahrnehmende Beobachtung* und Dokumentation im Alltag sowie deren Reflexion zur Ableitung/Planung weiteren pädagogischen Handelns bzw. der Umsetzung pädagogischen Wissens.
- Den Blick schärfen für Inklusion und fokussieren auf das Schaffen von „Handlungs“-Räumen: Für die Befähigung aller Akteur\*innen zur Teilgabe, Teilhabe und Teilnahme; Heterogenität als Ziel eines Diversity Managements; Vielfalt wertschätzen und konstruktiv nutzen.
- Förderung und aktive Gestaltung der gemeinsamen Verantwortung aller am Aufwachsen des jeweiligen Kindes Beteiligter: Erziehung und Bildung vernetzen sich dialogisch auf allen Ebenen und führen zu einer Entwicklung aller Lebenswelten von Kindern.
- Gemeinsam über den Tellerrand schauen: Einbezug des Sozialraums. Verstärkte Fokussierung auf eine Gemeinwesenarbeit.

---

<sup>1</sup> Vgl. E. Hammes-Di Bernardo/Angelika Speck-Hamadan (Hrsg.) (2010): Kinder brauchen Kinder. Gleichaltrige-Gruppe-Gemeinschaft. Weimar & Berlin: Das Netz

### *Gestaltung von Rahmenbedingungen:*

- Strukturierte und anteilig festgeschriebene Zeit für Konzeptions(weiter)entwicklung als Grundlage allen Handelns und seiner Reflexion.
- Ausreichend Zeit für Austausch und Kommunikation (Kinder- und Elterngespräche, Teamzeiten, Supervision, Netzwerke).
- Anpassung der in den Personalschlüsseln angerechneten Fortbildungszeiten, um den hohen Anforderungen der sicherheitsrelevanten Faktoren des Betriebsablaufes gerecht zu werden.
- Das Schaffen durchlässiger und flexibler Ausbildungsstrukturen, welches Menschen, mit anderen Berufsqualifikationen, einen anschlussfähigen Einstieg in die Kindertagesbetreuung ermöglicht.
- Fachliche Aus- und Weiterbildungsstandards, die den aktuellen Themen und Anforderungen der Kindertagesbetreuung entsprechen; Angebote von interner und externer Fachberatung zu den vielfältigen Themen der Kindertagesbetreuung.
- Steuerung der Fort- und Weiterbildungen, die auch gemeinsame Teamfortbildungen ermöglichen für z. B. Gruppendynamik, Beobachtungs- und Dokumentationssysteme.
- Maßnahmen zur Nachhaltigkeit von Fort- und Weiterbildungen: gemeinsame fachliche Weiterentwicklung und Entwicklung von einheitlichen Umsetzungen sowie einer Verknüpfung der vermittelten Inhalte und Methoden und passender Haltungen aller im Team arbeitenden Fachkräfte.
- Die Eröffnung von Begegnungsräumen des interdisziplinären Austauschs.
- Eine an den Aufgaben orientierte Leitungsfreistellung und eine anteilige Freistellung der stellvertretenden Leitung unter Berücksichtigung der Zeiten für Personalführung und administrative Tätigkeit. Klare Definition der Leitungsaufgaben.
- Aufgabenbezogene Personalbemessung inkl. Personalausgleich bei erweiterten Öffnungszeiten, realistische Bemessung von Ausfallzeiten sowie der Bemessung der Aufgaben für Inklusion und Integration bezogen auf das gesamte multiprofessionelle Team.
- Gesonderte zeitliche Bemessung von verwaltungs- und hauswirtschaftlichen Tätigkeiten sowie des Gebäudemanagements.
- Personalgewinnung und -bindung durch den Träger, z. B. durch unbefristete Verträge, betriebliches Entgeltmanagement (z. B. betriebliche Krankenversicherung, Vorsorgeuntersuchungen usw.). Entwicklung und Beschreibung von individuellen Standards und gezielten Maßnahmen der Qualitätssicherung im Dialog mit allen Verantwortlichen.
- Räumliche Umgebungen sollen grundsätzlich so gestaltet sein, dass sie den Rahmen für die Eigenaktivität der Kinder setzen. Das beinhaltet, dass die Möbel, der Raumzuschnitt und die dort dargebotenen Materialien sorgsam auszuwählen sind und immer wieder angepasst werden an die sich verändernden Bedürfnisse der zu betreuenden Kinder.
- Die Architektur und Innenausstattung sollen den pädagogischen Grundeinstellungen entsprechen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für Krippenkinder die Gruppenräume als „Basisstationen“ zu sehen sind.
- Eine grundlegende kostendeckende und an den realistischen Aufgaben der Kita orientierte finanzielle Ausstattung sowie die Sicherstellung der Finanzierung, unabhängig von der finanziellen Ausstattung der jeweiligen Kommune oder befristeten Projektgeldern.

### 3. Einladung zum Weiterdenken

Diese heterogene Aufgabenaufstellung von Qualitätsbedingungen fachlicher Tätigkeiten im frühpädagogischen Feld macht ein komplexes Aufgaben- und Qualitätsprofil für jede einzelne Kindertageseinrichtung deutlich. Darüber hinaus entwickeln sich Qualitätskriterien, die nicht ausschließlich in der einzelnen Kindertageseinrichtung geschaffen werden können, sondern für die Beschlüsse in Gremien der Jugendhilfeplanung notwendig sind.

Mit einigen Fragen laden wir dazu ein, individuelle Qualitätskonzepte für Kindertageseinrichtungen sowohl aus der Einrichtung heraus als auch auf kommunaler Ebene zu entwickeln. Nachdem in der Beschreibung der Qualitätsebenen die Komplexität reduziert wurde, um eine vereinfachte Übersicht zu schaffen, wird im Weiteren auf eine Kategorisierung der nun folgenden Fragestellungen verzichtet. Eine subjektiv sinnvolle Auswahl ist notwendig:

- Welche Strukturen braucht es in der Kita, damit sensitive Grundhaltungen und positive Beziehungs- und Prozessgestaltung möglich sind?
- Wie kann eine pädagogische Wirksamkeit in dem Spannungsfeld zwischen dem einzelnen Kind, der Kindergruppe und dem pädagogischen Handeln der Fachkraft gelingend gestaltet werden? Welche Kompetenzen brauchen die Fachkräfte, wenn sie dabei auch die Vielfalt an Alter, möglichen Behinderungen und Unterstützungsbedarfen sowie Lebenswelten beachten?
- Woran können Kinder und ihre Familien Diversity Management und interkulturelle Kompetenz in ihrem Alltag in den Kitas erkennen? Woran würden die Menschen im Sozialraum einer Kita erkennen, dass die Kita ein Teil ihres Sozialraumes mit ihrer Vielfalt ist (Teilgabe, Teilhabe und Teilnahme der Kita im Sozialraum)?
- Welche Konzepte kann eine Kita für eine positive Verbindung der unterschiedlichen Lebenswelten aller beteiligten Personengruppen entwickeln?
- Welche konzeptionellen Lösungen lassen sich für die flexibler werdenden Betreuungszeiten finden, wenn wir davon ausgehen, dass jedes Problem mehr als eine Lösung beinhaltet?
- Wie sind Erfahrungsräume, Entwicklungsräume, Möglichkeitsräume, Wirklichkeitsräume, Zukunftsräume gestaltbar?
- Wie kann Qualität von pädagogischen Beziehungen und Prozessen transparent dargestellt werden in dem Wissen, dass sie als subjektives Konstrukt nicht objektiv definier- und messbar ist?
- Welche Bemessung des Zeitbedarfs ist sinnvoll für die vielfältigen Aufgaben der Fachkräfte?
- Wie kann eine qualitative genderspezifische pädagogische Arbeit sichergestellt werden und eine reelle Anpassung durch die Einstellung von Fachkräften aller Geschlechter – in einem paritätischen Verhältnis – gelingen?
- Wie gelingt eine dynamische Anpassung der Ausbildungsinhalte und die Erweiterung der Ausbildungskapazitäten? Wie können Voraussetzungen, um als Fachkraft anerkannt zu werden, durchlässig gestaltet werden? Heterogene Berufs-, Ausbildungs- und Studiengruppen können mit unterschiedlicher Wissen- und Lebenserfahrung gewinnbringend in die Arbeit einer Einrichtung eingebracht werden. Welche Ausbildungsinhalte knüpfen daran an, damit sie als Fachkräfte in den Einrichtungen arbeiten können?

- Welche neuen Weiterbildungskonzeptionen können entwickelt werden, die die Institution als lernende Institution begreift?
- Woran könnte die Fachkraft erkennen, dass ihre Profession in der Gesellschaft Anerkennung findet? Und was wäre das der Gesellschaft wert?

Abschließend ist festzuhalten, dass es verlässliche und bundeseinheitliche Finanzierungsmodelle für Kindertagesstätten geben muss, die – unabhängig von Projekten – die oben beschriebene Betreuungsqualität sicherstellen und eine einrichtungsspezifische Weiterentwicklung von Qualität vor Ort ermöglichen.

Bei diesen vielfältigen Anforderungen an Begegnung und hochwertiger Betreuung sowie Bildung in der Kita, kann jeder/jede die Qualität auch ganz subjektiv an der Frage messen: *War das heute ein guter Kita-Tag und was hat dazu beigetragen, dass der Tag aus Sicht aller Beteiligten gut gelungen ist?*

Dr. Björn Enno Hermans, Vorsitzender der DGSF  
Prof.'in Dr. Silvia Hamacher, Expertinnenteam Kita der DGSF  
Petra Lahrkamp, Expertinnenteam Kita der DGSF  
Anita Permantier, Expertinnenteam Kita der DGSF  
Myria Sprenger, Expertinnenteam Kita der DGSF

DGSF e. V.  
Jakordenstraße 23, 50668 Köln  
[www.dgsf.org](http://www.dgsf.org);  
[averbeck@dgsf.org](mailto:averbeck@dgsf.org)

➔ *Literaturliste auf der Folgeseite*

## Literaturliste:

- Ahnert, L. (2007): Von der Mutter-Kind zur Erzieherinnen-Kind-Bindung? In F. Becker-Stoll, & M. R. Textor (Hrsg.), Die Erzieherinnen-Kind-Beziehung: Zentrum von Bildung und Erziehung. Berlin/Düsseldorf/Mannheim.
- Ecarius, J. (2007): Handbuch Familie. Wiesbaden.
- Foerster, H. von (1988): Abbau und Aufbau. In F. B. Simon (Hrsg.), Lebende Systeme. Berlin/Heidelberg.
- Grunert, C., & Krüger, H. H. (2002): Kindheits- und Jugendforschung. Opladen.
- Hamacher, S. (2014): Der Wirkungszusammenhang des Dreiecks Krippenkind-Eltern-Erzieherin. Bildungsprozesse von Krippenkindern in Beteiligung und komplementären Konstruktionen. Dissertation, Universität zu Köln. Abgerufen von: <https://kups.ub.uni-koeln.de> (23.08.2019).
- Hamacher, S. & Biedenbach, E. (2018a): Aktuelle Herausforderungen im Betreuungsalltag von Tagespflegepersonen. Ergebnisse einer Fragebogenstudie – Teil 1. Auswertungen der quantitativen Erhebung-Aachen, im Juli 2018 (1. überarb. Fassung). Abgerufen von: <https://www.katho-nrw.de> (23.08.2019).
- Hamacher, S. & Biedenbach, E. (2018b): Aktuelle Herausforderungen im Betreuungsalltag von Tagespflegepersonen. Ergebnisse einer Fragebogenstudie – Teil 2. Auswertungen der qualitativen Erhebung – Dezember 2018. Abgerufen von: <https://www.katho-nrw.de> (23.08.2019).
- Hammes-Di Bernado; E.& Speck-Hamadan, A. (Hrsg.) (2010): Kinder brauchen Kinder. Gleichaltrige-Gruppe-Gemeinschaft. Weimar/Berlin.
- Holling, A. (2007): Vorschulische Erziehung im Wandel. Die Kindertagesstätte als lernende Organisation. In: A. M. Stroß (Hrsg.), Bildung-Reflexion-Partizipation. Anstöße zur Professionalisierung von Erzieherinnen und Erzieher; Vechtaer Beiträge zur Frühpädagogik. Berlin.
- Krappmann, L. (2009): Kinderrechtskonvention – Eine Bilanz. In: Deutsches Kinderhilfswerk (Hrsg.), Kinderreport Deutschland 2010. Freiburg.
- Merkel, J. (2005): Gebildete Kindheit. Wie die Selbstbildung von Kindern gefördert wird. Handbuch der Bildungsarbeit im Elementarbereich. Bremen.
- Schlippe, A. von / Schweitzer, J. (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. (3 Aufl.) Göttingen.
- Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Stuttgart.