



# **Evaluation der Kinder- und Familienhilfezentren in der Freien und Hansestadt Hamburg als Beitrag zur Praxisentwicklung neuer Konzepte in der Jugendhilfe**

Michael Langhanky / Cornelia Frieß / Marcus Hußmann / Timm Kunstreich

Evangelische Fachhochschule für Sozialpädagogik  
der Diakonenanstalt des Rauhen Hauses

Horner Weg 170, 22111 Hamburg  
Tel.: 040/65591-180, Fax: 040/65591-228  
[ev-fhs-hh@rauheshaus.de](mailto:ev-fhs-hh@rauheshaus.de)  
[www.rauheshaus.de/fachhochschule](http://www.rauheshaus.de/fachhochschule)

Michael Langhanky Tel: 040/65591-226  
Timm Kunstreich Tel: 040/65591-186

***„Wenn man wirklich hinhört, aus welchen Beweggründen die Besucherinnen kommen, dann ist da so eine Vielfältigkeit drin, dass man die Vielseitigkeit automatisch hat. Die kommen, weil sie Probleme mit ihren Eltern, mit ihrem Partner haben, sie kommen mit eigenen Überlegungen, um wieder ins Berufsleben einzusteigen, sie kommen mit Erziehungsfragen, sie kommen mit Gewaltproblematik, sie kommen mit Nachbarschaftsstreitigkeiten, sie kommen mit Behördenproblemen und da hat man die ganze bunte Vielfalt. Nebenbei haben sie auch Bedürfnisse, abends mal tanzen zu gehen oder ins Kino zu gehen, das nicht so teuer ist – wenn man das alles ernst nimmt, dann hat man genug zu tun.“***

Mitarbeiterin eines Kinder- und Familienhilfezentrums



# Inhaltsverzeichnis

## Teil I

Vorwort .....	9
1. Zielsetzung und Durchführung der Evaluation .....	11
1.1. Zielsetzung .....	11
1.2. Durchführung .....	13
2. Die Kinder- und Familienhilfezentren im Feld der Kinder- und Jugendhilfe: Konzeptioneller Rahmen der Evaluation .....	15
3. Methoden der Evaluation .....	24
3.1 „Fourth Generation Evaluation“ .....	24
3.2 Untersuchungsplan der Evaluation .....	29
3.3 Realisierungsschritte der Evaluation .....	33
4. Sozial-räumliche Arbeitsprinzipien als innovative Praxis .....	38
4.1 Vier Handlungskreise und ihre Arbeitsprinzipien .....	40
4.1.1 Binnenstruktur der Organisation und ihre Arbeitsprinzipien .....	44
4.1.2 Subjektorientierte Praxis und ihre Arbeitsprinzipien .....	50
4.1.3 Kooperationspraxis und ihre Arbeitsprinzipien .....	61
4.1.4 Quartiersmanagement und seine Arbeitsprinzipien .....	72
4.2 Wirksamkeit .....	79
4.2.1 Lebensweltorientierung und Wirksamkeit .....	80
4.2.2 Alternativer Handlungsbegriff .....	83
4.2.3 Kommunikatives Handeln .....	85
4.2.4 Umgang mit Ambivalenz .....	88
5. Nachbemerkung: Ansätze einer generativen Methodik lebensweltorientierter, sozialräumlicher Sozialer Arbeit .....	92
Literatur .....	95

## Teil II

Zur Einführung in die Einzelberichte .....	99
1. Kinder- und Familienzentrum Schnelsen / Burgwedel .....	111
2. Kinder- und Familienhilfezentrum Lurup .....	165
3. Kinder- und Familienhilfezentrum Farmsen – Berne .....	217
4. Kinder- und Familienhilfezentrum Großlohe .....	273
5. Kinder- und Familienhilfezentrum Barmbek-Süd .....	323
6. Kinder- und Familienhilfezentrum Dringsheide .....	371
7. Kinder- und Familienhilfezentrum Neu-Allermöhe-West .....	427
8. Kinder- und Familienhilfezentrum Harburg .....	513

**Teil I**  
**des**  
**Evaluationsberichts**  
**der Kinder- und Familienhilfezentren**  
**in Hamburg**





## Vorwort

Seit 25 Jahren ist die Soziale Arbeit, ihre Professions-, Theorie- und Methodendiskussion und ihre Verrechtlichung im KJHG und BSHG von vier ineinander verschränkten Begriffen durchzogen. Zumeist sind sie als Forderungen präsent: Lebensweltorientierung, Regionalisierung, Vernetzung und seit neuerem Sozialraumorientierung. Als Ansprüche an die Profession und als rechtliche Forderungen sind diese vier Leitthemen ausreichend ausbuchstabiert. In der Praxis tauchen sie jedoch vielfach als Kürzel, verkümmert, oder nur als Sprachfloskeln auf, hinter denen sich Versäulung, institutionelle Selbstreferenz und Konkurrenz der handelnden Organisationen verstecken.

Mit Organisationen wie Jugendhilfestationen und der Diskussion um Dienstleistungszentren der Sozialen Arbeit, - beides unter dem Stichwort ‚Hilfen unter einem Dach‘,- wurde besonders in der Kinder- und Jugendhilfe nach Trägerformen gesucht, die Kooperation, Netzwerke, Entsäulung und Regionalisierung zum Ziel haben. Im Rahmen dieser Suche entstand in Hamburg im Jahr 1995 das Konzept der ‚Kinder- und Familienhilfezentren‘.

Einige Aspekte geben diesem Entwurf eine besondere Note: Die Zentren sollten ein Management des Sozialen im Stadtteil realisieren; sie sollten sich nicht auf den Bereich des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) begrenzen, sondern mit Gesundheits- und anderen Diensten kooperieren; ihr Leistungsangebot sollte von einem Café über die Beratung bis hin zu Quartiersentwicklung reichen.

In den acht Kinder- und Familienhilfezentren in den sieben Hamburger Bezirken entstanden Einrichtungen, die sich die Umsetzung der vier o.g. Begriffe im institutionellen alltäglichen Handeln zur Aufgabe gemacht haben. Sie haben, so unsere Ausgangshypothese, in den gut fünf Jahren ihres Bestehens Arbeitsprinzipien in der Praxis und aus der Praxis generiert, die die Methodendiskussion der Sozialen Arbeit im Hinblick auf Sozialraumorientierung, Lebensweltorientierung, Regionalisierung und Vernetzung bereichern kann.

Im Rahmen einer „partizipativen Evaluation“ haben wir den Versuch unternommen, die Regeln und die „generative Grammatik“ dieser Einrichtungen zu untersuchen und als Ergebnis einer innovativen Praxis festzuhalten. Wir hoffen, damit 25 Jahre nach der Einführung des Ansatzes der Lebensweltorientierung und seiner nachfolgenden Begriffe, in der Sozialen Arbeit die notwendige Diskussion um entsprechende Arbeitsprinzipien und Institutionalisierungsformen anzureichern.

Das Forschungsprojekt „Evaluation der Kinder- und Familienhilfezentren“ wurde von der Behörde für Soziales und Familie der Freien und Hansestadt Hamburg und der Deutschen Stiftung Jugendmarke zu gleichen Teilen und durch einen Beitrag der Stiftung „Das Rauhe Haus“ finanziell ermöglicht. Die Evangelische Fachhochschule für Sozialpädagogik

und Diakonie hat die notwendigen institutionellen Ressourcen und ‚Handlungs-Räume‘ zur Verfügung gestellt. Allen vier Organisationen danken wir für die Unterstützung.

Wir bedanken uns vor allem bei den Personen, die mit viel Arbeit, Nachdenken, Phantasie, Anregung und Akribie zu diesem Forschungsprojekt und dem vorliegenden Bericht beigetragen haben (sie sind im folgenden chronologisch geordnet):

Die ehemalige Leiterin des Amtes für Jugend, Frau Dr. Vera Birtsch, hat die Idee einer Evaluation der acht Kinder- und Familienzentren interessiert aufgenommen und in der Fachbehörde mit der Unterstützung von Frau Dr. Richter-Völlinger und Herrn Dr. Hammer durchgesetzt.

Cornelia Frieß und Marcus Hußmann gebührt besonderer Dank. Als wissenschaftliche Mitarbeiter haben sie das Projekt getragen und die Hauptlast der Datenerhebung und Auswertung geschultert. Ihre Recherchen und die Erstellung der Einzelberichte von jeweils drei Zentren haben ihre Zeit weit über das erwartbare Maß strapaziert und sie haben auch nach Beendigung des Projektes unvermindert an der Auswertung und Anfertigung des Berichtes gearbeitet. Ihrer umsichtigen und klugen Durchführung, der Reflexion mit ihnen und ihrer wissenschaftlichen Kompetenz haben wir es zu verdanken, dass das Projekt in dem kurzen Zeitraum von einem Jahr durchgeführt werden konnte. Die gemeinsame Arbeit am vorliegenden Bericht und die lebendige und gute Kooperation haben dies ermöglicht.

Die acht FeldforscherInnen Blanka Beck, Nadine Käbel, Annette Knauer, Lena Kolling, Jan Petersen, Jennifer Preine, Bettina Lischewski und Sarah Vogt, haben mit ihren ethnographischen Tagebüchern und der Reflexion ihrer Erfahrungen während der teilnehmenden Beobachtung im vierzehntägigen Forschungsplenum wichtiges Material beige-steuert. Ihnen sei besonders für die Aufzeichnungen und die Bearbeitung des statistischen Materials gedankt.

Die MitarbeiterInnen der acht KiFaZe haben viel Zeit und Energie auf die Beantwortung von Fragen, auf die Organisation der Interviews, die Vorbereitung der Gruppeninterviews und die Präsentationen verwandt. Ihnen sei besonders gedankt für ihre Zustimmung zur Evaluation und ihre tatkräftige Begleitung des Evaluationsgeschehens. Die Träger der jeweiligen Zentren haben ebenfalls durch Zustimmung und Begleitung zum Gelingen beigetragen.

‚Last but not least‘ sei Frau Klett für die Hilfe bei der Administration des Projektes und der Endredaktion des Berichtes und ihre Geduld gedankt.

Hamburg, August 2003

Timm Kunstreich

Michael Langhanky

# 1. Zielsetzung und Durchführung der Evaluation

## 1.1 Zielsetzung

Bei den acht 1996/1997 gegründeten Kinder- und Familienhilfezentren geht es, so die Formulierung im „Gründungsdokument“ des Amtes für Jugend, *um ein strukturell-organisatorisches Konzept, das es erlaubt, Aktivitäten und Hilfen, die in verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe angesiedelt sind, unter einem Dach zu einem sinnvollen Ganzen zu bündeln, jedoch nicht als ´versäulte´ Hilfearten. Die Hilfen sollen gewährleistet werden durch teamförmig organisierte Fachkräfte evtl. unterschiedlicher Profession mit je spezifischem Fachwissen und methodischem ´Know-How´. Dies soll – je nach regionaler Bedarfslage – integrativ verknüpft werden mit Angeboten, die üblicherweise in anderen sozialen Hilfesystemen stattfinden (bspw. Sozial-, Gesundheits-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik) oder im Rahmen von Selbsthilfegruppen.* ( Müller / Finke 1995 :6).

Dieser Ansatz aus der Gründungsphase der Kinder- und Familienhilfezentren hat inzwischen Form angenommen. Die Zentren lassen sich als familienentlastende bzw. unterstützende Settings begreifen, in denen von Maßnahmen, die der Hilfe zur Erziehung gleichkommen, über offene Angebote bis hin zu Beratung und Beschäftigung ein je nach Region variierendes Angebot entwickelt wurde. Je nach Trägertradition und spezifischem sozialgeographischen Umfeld (die Zentren liegen vor allem in traditionellen Mietwohnungsgebieten der fünfziger bis neunziger Jahre) sind sehr unterschiedliche Kooperationsgeflechte entstanden, die sich auch in den unterschiedlichen baulichen Bedingungen widerspiegeln. Diese reichen vom speziell für das Kinder- und Familienhilfezentrum entworfenen Gebäude bis hin zur angemieteten Büroetage. Entsprechend unterschiedlich sind Personalausstattung (mindestens eine hauptamtliche Koordination) sowie die Nutzergruppen. Auch wenn es sich bei letzteren im Kern um junge Familien und deren Kinder handelt, gibt es auch hier eine weite Spannweite bis hin zu Jugendlichen und ratsuchenden Erwachsenen und Senioren.

Stieß das Rahmenkonzept nach seiner Publikation zunächst auf eine eher kritische Rezeption seitens der Träger der Hilfen zur Erziehung (HzE) nach dem KJHG, so folgte eine Phase des interessierten, manchmal vielleicht sogar hoffnungsvollen fachlichen Interesses gegenüber dem Modell. Im Zuge weiterer Modellversuche der Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg, die das Ziel hatten Schnittstellen zwischen den Bereichen des KJHG zu bilden, schwand das öffentliche und fachliche Interesse an den Kinder- und Familienhilfezentren (KiFaZ). Die Zentren wurden zwar wichtige regionale Motoren der sozial- räumli-

chen Unterstützung für Familien, waren aber in den Bezirken dezentralisiert und nicht mehr Gegenstand des fachlichen Interesses der ministeriellen Ebene der Politik. Das fachliche Interesse der Sozialpolitik und der zuständigen Administration schien jeweils dem neuesten Modellprojekt zu gelten, die KiFaZ schienen mehr und mehr aus dem Blickfeld zu rutschen. Dabei entwickelte sich in diesen Zentren eine Praxis, die die Forderung nach Entsäulung der Hilfen, nach sozial-räumlicher Verantwortung Sozialer Arbeit, nach Regionalisierung und Lebensweltorientierung im praktischen Alltag in Angriff nahm.

Mit der vorliegenden Evaluation sollte diese Praxis eingehender untersucht, ihre ‚generative Methodik‘, dechiffriert und vorgestellt werden. Ziel der Evaluation war es, die innovativen Potentiale der hier entstandenen Projekte zu bergen und für die Soziale Arbeit und die fachpolitische Diskussion nutzbar zu machen.

Damit verfolgt diese Evaluation nicht das technische Ziel, die Umsetzung der Rahmenvorgaben abzu prüfen, sondern geht stärker zurück auf eine Evaluation der ‚inneren Grammatik des Handelns‘ in diesen Einrichtungen.

Ziel der Evaluation war es nicht, so etwas wie eine „Hitparade“ der Kinder- und Familienhilfezentren zu erstellen – etwa nach dem Motto: „Wer erfüllt die vorgegebenen Kriterien am besten?“ Es ging uns, den Initiatoren, vielmehr darum, die jeweilige Eigensinnigkeit und Besonderheit in Kooperation und Kommunikation sowohl der Professionellen bzw. Träger untereinander als auch mit und zwischen den jeweiligen Nutzergruppierungen des einzelnen Zentrums herauszufinden und transparent zu machen. Oder anders formuliert: Jedes Kinder- und Familienhilfezentrum hat in seiner vier – bis fünfjährigen Geschichte einen Fundus von eigenen praktischen Handlungskonzepten realisiert.

Entsprechend heißt es in der Leistungsbeschreibung des Amtes für Jugend zur Evaluation: *Die Evaluation ist ein Beitrag zur Überprüfung von Zielen, Methoden und Vorgaben. Die für die Zielerreichung sinnvollen Instrumente und Arbeitsprinzipien der Einrichtungen werden im Abschlussbericht konkret beschrieben. Es wird benannt, in welcher Weise sie für die weitere Entwicklung der Qualität der Kinder- und Familienhilfezentren eingesetzt werden sollen. Darüber hinaus werden Arbeitsprinzipien aus der Praxis der Zentren herausgearbeitet, die zur Umsetzung alternativer Handlungsmodelle hilfreich sind. Die Evaluation wird zu erhaltende Basiselemente, Änderungsbedarfe der Praxis und die dabei zu erwartenden Schwierigkeiten benennen.*

Diese Zielsetzung wird ebenfalls von der Stiftung Jugendmarke vertreten und war Voraussetzung dafür, dass die acht Kinder- und Familienhilfezentren und ihre Träger diesem Evaluationsvorhaben zustimmten.

## 1.2 Durchführung

Nachdem die inhaltlichen und finanziellen Voraussetzungen für die Evaluation geklärt waren, konnte das Vorhaben mit der Einstellung der beiden wissenschaftlichen MitarbeiterInnen Cornelia Frieß und Marcus Hußmann am 15. Mai 2002 beginnen. Bis April 2003 wurden die empirischen Erhebungen durchgeführt, wie sie auf der nachstehenden Übersicht zu entnehmen sind:

Tabelle 1:

Bezirk	Adresse	Träger	EvaluatorIn	Feldforscherin	Interviews 1)
Hamburg-Mitte Billstedt, Ortsteil 131	Kinder- und Familienhilfezentrum Dringsheide 3 Herr Menzel Frau Huff 22119 Hamburg Tel. 653 44 23, Fax 653 44 30	Rauhes Haus Beim Rauhen Hause 21 22111 Hamburg Tel. 655 91 131	Cornelia Frieß	Blanka Beck	I =10 II = 13 III = 6 GD= 2 Personen :36
Altona Lurup, Ortsteil 219	Kinder- und Familienhilfezentrum Lurup Netzestraße 14 a Frau Gutdeutsch 22547 Hamburg Tel. 84 900-393, Fax 84 900-395	Deutscher Kinderschutzbund, LV Hamburg e.V. Fruchtallee 15 20259 Hamburg Tel. 43 29 270	Marcus Hußmann	Annette Knauer	I =12 II = 7 III = 7 GD= 3 Personen: 35
Eimsbüttel Schnelsen, Ortsteil 319	KiFaZ Burgwedel Jungliebstraße 10 Herr Brayer Tel. 550 09 135/36, Fax 550 09240	Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V. Altonaer Straße 34 20357 Hamburg Tel. 43 42 72	Marcus Hußmann	Bettina Lischewski	I = 11 II = 8 III = 6 GD= 1 Personen: 29
Hamburg-Nord Barmbek-Süd, Ortsteil 422	KiFaZ Barmbek-Süd Wohldorfer Straße 30 Herr Ameskamp 22081 Hamburg Tel. 2982 1311. Fax 2982 1312	Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V. Altonaer Straße 34 20357 Hamburg Tel. 43 42 72	Cornelia Frieß	Jan Petersen	I = 10 II = 9 III = 5 GD= 2 Personen: 39
Wandsbek Rahlstedt, Ortsteil 526	KiFaZ Großlohe Hoffmannstieg 2 Frau Heikaus 22143 Hamburg Tel. 6756 3266, Fax 6756 3268	Internationaler Bund IB Horner Landstr. 46 22111 Hamburg Tel. 650 600 012	Cornelia Frieß	Jennifer Preine	I =10 II = 11 III = 6 GD= 3 Personen: 27
Wandsbek Farmsen/ Berne, Ortsteil 514	KiFaZ Farmsen-Berne Berner Allee 31a Herr Inselmann 22159 Hamburg Tel. 645 030-0, Fax 645 030-22	AWO Landesverband Hamburg e.V. Rothenbaumch. 44 20148 Hamburg Tel. 41 40 230	Marcus Hußmann	Sarah Vogt	I =9 II =7 III= 2GD GD= 2 Personen: 37
Bergedorf Allermöhe, Ortsteil 610	KiFaZ Neu-Allermöhe Otto-Grot-Straße 90 Frau Jeglin 21035 Hamburg Tel. 735 92 70, Fax 735 987 50	Sprungbrett e.V. Alte Holstenstr. 42 21031 Hamburg Tel. 724 20 13	Michael Langhanky	Nadine Käbel	I =10 II = 9 III = 8 GD= 2 Personen:30
Harburg Heimfeld, Ortsteil 711	Kinderschutzzentrum - KiFaZ Harburg Eißendorfer Pferdeweg 40 Herr Slüter 21075 Hamburg Tel. 790 1040, Fax 790 10 499	Deutscher Kinderschutzbund LV Hamburg e.V. Fruchtallee 15 20259 Hamburg Tel. 43 29 270	Timm Kunstreich	Lena Kolling	I = 8 II = 9 III = 10 +4 GD= 4 Personen: 32

1. I = Professionelle; II = Nutzer; III = Nicht- Nutzer; GD=Gruppendiskussionen; Personen: Zahl der Interviewten  
Ausnahme in Harburg: I = Professionelle; II = engere Kooperationspartner; III = weitere Kooperationspartner;  
außerdem wurden hier 4 Interviews mit Klienten durchgeführt

Insgesamt wurden 207 Interviews mit 265 beteiligten Personen und 19 Gruppendiskussionen durchgeführt (ausführlich: nächster Abschnitt). Für die teilnehmende Beobachtung und für die Auswertung des vorhandenen sozialstatistischen Materials konnte für jedes KiFaZ ein Feldforscher bzw. eine Feldforscherin gewonnen werden (Studierende bzw. AbsolventInnen des staatlichen Fachbereiches Sozialpädagogik und der Evangelischen Fachhochschule für Sozialpädagogik). Das so erstellte Material wurde aufbereitet und im Sommersemester 2003 den jeweils Beteiligten und deren spezifischer Fachöffentlichkeit vorgestellt. Die Einzelberichte der acht Einzeluntersuchungen bilden den Kern des Gesamtberichtes. Die Präsentation der gesamten Studie ist für den 4. Dezember 2003 geplant.

## 2. Die Kinder- und Familienhilfezentren im Feld der Kinder- und Jugendhilfe: Konzeptioneller Rahmen der Evaluation

Die Entstehung der Kinder- und Familienhilfezentren ist ein Ergebnis des intensiven fachlichen Diskurses über die lebensweltorientierte Weiterentwicklung des Jugendhilfesystems der Freien und Hansestadt Hamburg. So heißt es im Rahmenkonzept des Amtes für Jugend: *Bei den Kinder- und Familienhilfezentren handelt es sich um ein organisationsstrukturelles Konzept, das im Wortsinne dazu dient, unter einem Dach*

- *Unterschiedliche Hilfen aus dem Bereich der Jugendhilfe*
  - *Hilfen aus anderen sozialen Hilfesystemen*
  - *Aktivitäten von Selbsthilfegruppen und ehrenamtliche Elemente*
- in einer spezifischen Art und Weise zu bündeln (Finke/ Müller 1995:4).*

Dieses Vorhaben knüpft direkt an den vor mehr als zehn Jahren verfassten 8. Jugendbericht der Bundesregierung an. Dieser hat u.a. mit den zentralen Handlungsmaximen der Regionalisierung und Partizipation wichtige Innovationen angeregt - allerdings zunächst eher auf begrifflicher Ebene. Der Anspruch, diese Maximen innerhalb der Jugendhilfe und ihrer Organisationsstrukturen zu realisieren, ist nach wie vor in großen Bereichen nicht eingelöst. Die Kinder- und Familienzentren verstehen sich von ihrer Gründungsgeschichte her als ein Ansatz gerade diese beiden Maximen mit einer fundierten Praxis zu füllen.

Hintergrund der Entstehung der Kinder- und Familienhilfezentren ist die Feststellung, dass in der Jugendhilfe immer noch eine institutionsbezogene Perspektive und Arbeitsweise dominiert. Wie Klatetzki am §§27ff. KJHG nachweist, entsteht aus einer an den einzelnen Paragraphen orientierten Hilfelandschaft eine Versäulungs- und Abgrenzungssystematik, die sich jeweils einer Adressatengruppe zuwendet und dabei notwendigerweise Ausgrenzungen und Zuschreibungen vornimmt (1995:11ff.).

Entgegen der bundesweit vorherrschenden Tendenz dieser versäulten und auf diese Weise additiven Spezialisierung entwickelten sich Alternativen wie Jugendhilfestationen oder Jugendhilfeeinheiten, aber auch Ansätze für regionale Budgetierungen, deren gemeinsames Kennzeichen die Kooperation mit dem Ziel ist, „Hilfen aus einer Hand“ zu gewährleisten. Mit diesen und anderen Entwürfen ist der praktische Versuch gestartet worden, die Versäulungen aufzuheben und die Leistungen der Jugendhilfe stärker an den Subjekten selbst und ihren besonderen Lebenswelten und Ressourcen zu orientieren.

Diese Modelle überschreiten trotz ihres innovativen Potentials von ihrer Struktur her jedoch noch nicht den Horizont der Einzelfallorientierung und die Begrenzung der Hilfen nach dem KJHG.

Eine jeweils spezifische versäulende und organisationsbezogene Perspektive auf Kinder und Jugendliche ist aber nicht nur in den Organisationen der Hilfen zur Erziehung, sondern auch in denen der offenen Jugendarbeit und in Angeboten der Kindertagesbetreuung sowie der Familienbildung auszumachen. Auch die anderen auf Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen und ihre Familien sich beziehenden sozialpolitischen Leistungssysteme (vor allem im AFG, BSHG) weisen analoge Versäulungen und Zuständigkeitsdefinitionen auf. Als eine Konsequenz werden die sich verschärfenden gesellschaftlichen Segregationsprobleme tendenziell in Beschreibungen der Adressaten vornehmlich als Problemgruppen transformiert: Drogengefährdete, Gewalttätige, Migranten, seelisch Behinderte, Arbeitslose etc.. Die damit erfolgende personalisierende Zuschreibung wird von den sozialen Bedingungen der AdressatInnen, ihren konkreten sozialen Netzwerken, Lebenswelten und Ressourcen losgelöst. Die mit den Zuschreibungen versehenen Subjekte werden isoliert zum Gegenstand eines Zuständigkeitssystems.

An Klatetzki anschließend und seinen Ansatz weiterführend gehen wir davon aus, dass in allen modernen Leistungsgesetzen zwei grundsätzlich unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten enthalten sind, die in der Praxis zu unterschiedlichen Konsequenzen führen. *Diese unterschiedlichen Ansichten lassen sich sozialwissenschaftlich im Anschluss an Emile Durkheim als kollektive Repräsentationen verstehen. Kollektive Repräsentationen sind Sinnstrukturen sozialer Systeme, sie finden ihren Ausdruck in der Sozialen Arbeit z. B. in Form von Konzepten, an denen Gruppen von Professionellen ihre Arbeit ausrichten. Kollektive Repräsentationen haben dabei eine duale Eigenschaft: Sie interpretieren die Welt und sie liefern eine Richtschnur für das Handeln in der gedeuteten Realität. Kollektive Repräsentationen sind, anders gesagt, Modelle von Wirklichkeit und sie sind zugleich auch Modelle für die Wirklichkeit (Klatetzki1995:13).*

In der Beantwortung der Frage, wie deuten Professionelle die für sie bedeutsamen Ereignisse (Modell von Wirklichkeit) und welche Schlussfolgerungen für das Handeln ziehe ich daraus (Modell für die Wirklichkeit) werden in der Praxis Regeln entwickelt, die sich zu einem in sich konsistenten Handlungskonzept verdichten. Sie sind auf Dauer angelegt, da „Entscheidungen“ für Modelle von und für Wirklichkeit nicht jeden Tag neu gefällt werden können. Es handelt sich hier um tradierte gruppenspezifische Repräsentationen, in die die jeweils neu in eine Organisation Eintretenden „hineinsozialisiert“ werden. Die Beständigkeit und alltägliche Reproduktion von Regeln sind geradezu Kennzeichen jeglicher Orga-



nisation. Entsprechend schwierig und langwierig sind „Lernprozesse“ von Organisationen, wenn z.B. neue „Umweltanforderungen“ auftreten. Gewöhnlich wird versucht, derartige neue Anforderungen in das bisher gelebte Modell ‚von und für‘ Wirklichkeit zu inkorporieren. Chancen für eine neue Interpretation von und für Wirklichkeit sind daher am ehesten in der Entwicklung neuer Organisationen gegeben – allerdings nur dann, wenn sie das Neue tatsächlich als neu und nicht als Variante des Alten verarbeiten. Diese Tendenz ist allerdings in „Profibürokratien“ (Klatetzki 1995:14) besonders groß, da durch entsprechende Standardisierungen des Wissens als gemeinsam geteilte Handlungsgrundlage diese immer wieder in der gleichen Form reproduziert wird. Solange diese Wissensbasis durch eine klare Hierarchie des Wissenden (gleich Professionellen) über den Nicht-Wissenden (gleich Laie) gekennzeichnet ist, macht diese Objektivierung der Adressaten es immer wieder möglich, Bürokratien „ohne Ansehen der Person“ zu legitimieren. Das Gesundheitswesen, das Justizwesen, aber auch das Bildungswesen sind noch immer die meist genannten Beispiele dafür.

In dem Maße aber, wie durch die neuen Leistungsgesetze aus den so objektivierten Adressaten nun Subjekte mit eigenem Rechtsanspruch werden, verändert sich das Bild. Wenn, wie im KJHG oder im Betreuungsgesetz, die Subjektsichtweise und damit die Problemdeutungen der Adressaten Bezugs- und Ausgangspunkt professionellen Handelns werden sollen, dann hat das auch Konsequenzen für die bürokratische Organisation der „Dienstleistungserbringer“. Eine entsprechende Re-Lektüre des KJHG macht das deutlich. So lautet § 1 Abs. 3:

*Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechts nach Abs. 1 (Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit) insbesondere*

- 1. junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen,*
- 2. Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen,*
- 3. Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen,*
- 4. dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.*

Überall dort, wo im Gesetz von Leistungen die Rede ist, von Fördern, Beraten, Unterstützen und die dazu erforderlichen Bedingungen zu erhalten oder gar zu schaffen, kann das nicht geschehen, ohne auf die Anliegen bzw. Problemdeutungen der Adressaten Bezug zu nehmen. Das ist nur möglich „mit Ansehen der Person“. Aus dieser Perspektive lassen sich zwei einander widersprechende, miteinander im Konflikt stehende kollektive Reprä-

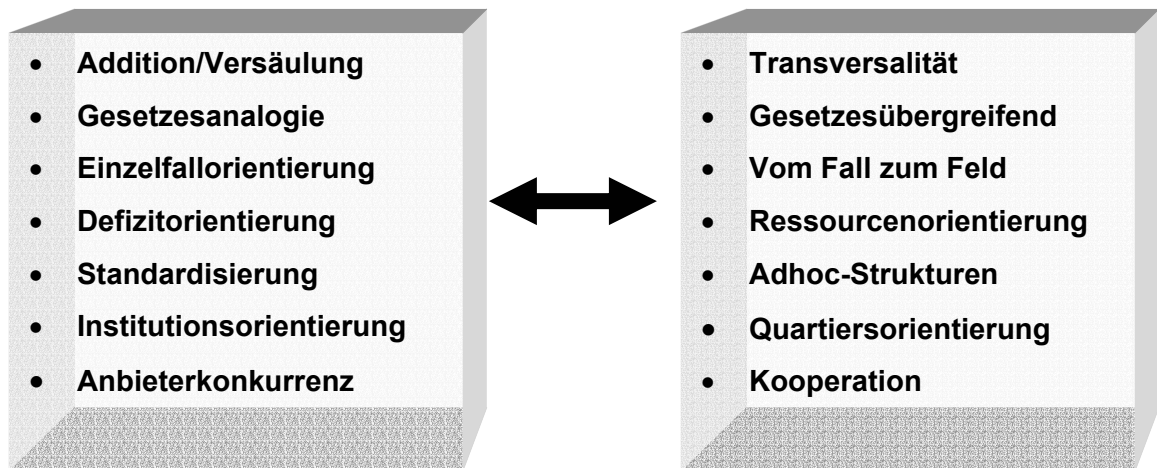
sentationen ausmachen: eine sozial-administrative Repräsentation und eine sozial-räumliche.

Die Logik der sozial-administrativen Repräsentation versucht die Paragraphen eines Gesetzes in administrative Realität zu übersetzen. Die Logik der sozial-räumlichen Repräsentation geht von einem Raum sozialer Beziehungen, Positionierungen und der Konflikte darum aus, in dem die Leistungsansprüche, die aus Gesetzen resultieren, wichtige Ressourcen sind, die aber immer nur durch die entsprechenden Aktivitäten der Handelnden realisiert werden können. Ein derartiges Verständnis von sozialem Raum bezieht sich auf Pierre Bourdieu, der die Fruchtbarkeit seines Verständnisses vom Sozialen Raum in vielen empirischen Arbeiten belegt hat. Sozialer Raum in diesem Sinne ist der Raum, der durch die Aktivitäten und das Sich-in-Beziehung-setzen von handelnden Personen gebildet wird. Dies geschieht allerdings nie voraussetzungslos, sondern immer in dem historisch gewachsenen Geflecht, das den Akteuren als objektive Bedingung und Grenz ihrer Aktivitäten aber auch als Möglichkeitsraum entgegen tritt. *Der soziale Raum*, so Bourdieu, *ist eben doch die erste und letzte Realität, denn noch die Vorstellung die die Akteure von ihm haben können, werden von ihm bestimmt* (Bourdieu 1998:27). Diese Auffassung unterscheidet sich grundlegend von einer, die den sozialen Raum in Nachfolge der Chicagoer Schule als geographischen Raum fasst. Aus der Perspektive Bourdieus ist der physikalische, umbaute Raum so etwas wie das Sediment historisch abgelagerter Relationen früherer Akteure und deren Entscheidungen, - ist also selbst wiederum ein Strukturelement das Handeln und die Beziehungen der Personen untereinander strukturiert. Sozialer Raum als Raum von Relationen, als Raum gesellschaftlicher Positionierungen, als Raum der Grenzen und der Möglichkeit ist zugleich der Ansatz, auf den wir uns in dieser Evaluation beziehen.

Diese Andeutungen sollen genügen (ausführlicher KUNSTREICH 2003) um plausibel zu machen, dass sich die sozial-administrative und die sozial-räumliche Repräsentation von Recht als zwei Pole auffassen lässt, zwischen denen sich ein Spannungsfeld aufbaut, das für jede soziale Einrichtung von Bedeutung ist, das sich aber zur Untersuchung der Praxisfelder der Kinder- und Familienhilfeszentren besonders eignet.

Um die Konturen der beiden Repräsentationen deutlich heraus zu arbeiten, haben wir sie zu zwei Modellen verdichtet und ihre wichtigsten Merkmale in sieben Spannungsfeldern konkretisiert. Damit wollen wir unterstreichen, dass sich weder das eine noch das andere Modell in „Reinkultur“ in der Praxis finden lässt. Vielmehr lassen sich die Spannungsfelder zwischen den beiden Modellen als Kontinua verstehen, auf denen sich die Praxis von

Organisationen Sozialer Arbeit in jeweils spezifischer Weise operationalisiert. Jede Organisationsform, die sich im Rahmen moderner Leistungsgesetze bildet, muss also notwendigerweise Elemente beider Modelle miteinander kombinieren. Entsprechend der sieben Merkmale lassen sich sieben miteinander verbundene, aber dennoch unterscheidbare Kontinua benennen:



**Das Kontinuum zwischen Addition/ Versäulung und Transversalität** steht für das Spannungsverhältnis, das entsteht, wenn auf der einen Seite für jeden Problemzuschnitt eine eigene Institution geschaffen wird und auf der anderen Seite die Vielfalt alltagsweltlicher Anliegen und Konflikterfahrungen von Menschen stehen, deren Sichtweisen nur in den seltensten Fällen den institutionellen Deutungen entsprechen, sondern (transversal) zu diesen liegen. Begriff und Konzept der Transversalität kommt aus der französischen kritischen Organisationssoziologie, die Organisationen nicht aus ihren Strukturen und Funktionen heraus untersucht, sondern aus den (sub-) kulturellen Mitgliedschaften und Zugehörigkeiten ihrer Mitglieder und deren Bedeutung für die sozial-räumliche Einbettung dieser Organisation. Im Unterschied zur struktur-funktionalen Zuordnung einer Organisation/ Abteilung zu einem Paragraphen, fragt Transversalität nach der Relation der Akteure untereinander, nach deren praktischen Handeln und dem Geflecht, das daraus entsteht. Um abschätzen zu können, auf welcher Stelle auf dem so gebildeten Kontinuum ein KiFaZ sich befindet, haben wir diesen Aspekt als die Frage nach dem Zugang und den Zugangswegen zum KiFaZ operationalisiert.

**Das Spannungsfeld Gesetzesanalogie – Gesetzesübergreifend** entsteht nicht nur durch die angesprochenen Organisationsformen nach den einzelnen Paragraphen, sondern insbesondere durch die Schnittstellen zwischen grundlegend regulierenden Gesetzen. Als Beispiel seien die jungen Erwachsenen an der Schnittstelle von KJHG und BSHG genannt oder die Streitfälle zwischen Jugendpsychiatrie und Jugendhilfe. Derartige Gesetzesanaloge Konstruktionen stehen in einem steten Widerspruch zur lebenslagenbezogenen Komplexität, die nur durch ein entsprechendes Deutungsmonopol gesetzeskompatibel gemacht werden kann. Im sozial-administrativen Modell wird dieses Deutungsmonopol **deduktiv** aus der Hierarchie der Gesetze bzw. der in Paragraphen förmlich geregelten Materien abgeleitet, während im sozial-räumlichen Modell **induktiv** erst herausgefunden werden muss, welche Deutung der an einer Situation Beteiligten gilt. Operationalisiert wurde dieses Spannungsverhältnis im Rahmen der Evaluation durch die Frage: Wer kommt mit welchem Anliegen? Über die Beantwortung der Frage sowohl aus der professionellen als auch aus der Nutzerperspektive haben wir Anhaltspunkte für die Position des jeweiligen KiFaZ auf diesem Kontinuum gefunden.

**Die Spannung zwischen Einzelfallorientierung und der vom „Fall zum Feld“** ist vielfach beschrieben worden. In der Praxis geht es in diesem Spannungsfeld um die „Zuständigkeit“. Denn entgegen der Vermutung, dass es bei der Einzelfallorientierung um die Besonderheit des einzelnen Falles gehe, ist es vielmehr vorrangig, zunächst zu prüfen, ob er in den Zuständigkeitsbereich einer Institution fällt. Diese Prüfung steht immer in Spannung, wenn nicht im Konflikt zur feldbezogenen Erlebensweise z.B. der AdressatInnen. Dieses Spannungsfeld lässt sich auch als das zwischen **profi-bürokratisch** und **profi-transversal** interpretieren, geht es doch darum, welche professionelle Deutung in einer Organisation dominiert. Profi-Bürokratie wird die Frage nach der Zuständigkeit in den Mittelpunkt stellen, Profi-Transversalität die nach den Lebens- und Alltagsbedingungen der Adressaten. Die Frage, die die Position auf dem Kontinuum zwischen diesen beiden Positionen markieren soll, lautet entsprechend: Wie wird mit dem Anliegen umgegangen?

**Das Kontinuum zwischen Defizitorientierung und Ressourcenorientierung** betreffend lässt sich nun sagen: mit den bisher genannten Strukturmerkmalen des sozial-administrativen Modells ist quasi „automatisch“ eine Defizitorientierung verbunden, die in der Praxis darauf hinaus läuft, dass eine Veränderung der Person angestrebt wird. Eine Ressourcenorientierung hingegen geht davon aus, dass durch verbesserte Ressourcen auch eine gelingendere Bewältigung kritischer Situationen möglich ist. Die Orientierung auf die Veränderung der Situation, damit Personen sich anders verhalten können, wenn

diese Möglichkeit in ihr Lebenskonzept passt, ist praktisch besonders folgenreich und bündelt auch aus dieser Perspektive die bisher angesprochenen Strukturmerkmale des sozial-räumlichen Modells. Die Position eines KiFaZ auf diesem Kontinuum lässt sich durch die Frage markieren: Welche Ressourcen bzw. was überhaupt wird genutzt, um mit dem bekundeten Anliegen der Adressaten umzugehen?

**Das Kontinuum Standardisierung und Adhoc-Strukturen** ist hinsichtlich der Funktion von Standardisierungen in profi-bürokratischen Organisationen ist oben schon angedeutet worden. Mit der Standardisierung wird etwas erreicht, was normalerweise in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema „Dienstleistung“ für nicht möglich gehalten wird: eine Art Vorratshaltung. Mit standardisierten Settings werden Antworten gegeben, bevor die konkrete Frage überhaupt gestellt ist, d.h. ein konkretes soziales Ereignis vorliegt, das nach einer Bearbeitung fragt. Adhoc-Strukturen hingegen befähigen Organisationen dazu, Settings je nach Problemsetzung oder Anliegen zu entwickeln. Organisationen mit Adhoc-Strukturen geben eine Antwort dann, wenn eine Frage wirklich gestellt wird. Standardisierung ist der praktische Ausdruck einer vertikal-hierarchischen Organisationsform, während Adhoc-Strukturen sich als horizontal-vielfältig kennzeichnen lassen. Um hier einen Anhalt für die Position eines KiFaZ auf diesem Kontinuum zu bekommen, stellen wir die Frage: Wie wird die Arbeit organisiert?

**Das Kontinuum Institutionsorientierung und Quartiersorientierung** betreffend lässt sich sagen: Institutionsorientierung realisiert sich in der Praxis in der Selbstreferenz der Organisationen: Hier geht es wesentlich um die eigene Bestandserhaltung. Institutionsorientierung drückt sich nach außen **possessiv** im Hinblick auf die Institutionsinteressen aus. Eine Quartiersorientierung hingegen ist umweltsensibel und **responsiv**. Die Organisation bezieht ihre Äußerungen vor allem auf die Spezifika des sozialen Raumes als „Sozialraum“ im üblichen Sprachgebrauch. Sie ist bereit ihre Struktur und Angebote von den Bedarfen dieses Raumes steuern zu lassen. Operationalisiert wird die entsprechende Position auf dem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen durch die Frage: Welche Arbeitsfelder gibt es?

**Das Kontinuum Anbieterkonkurrenz und Kooperation** bezieht sich auf das Gebaren der Organisationen am „Markt“: Die Markt – Simulation mit prospektiven Pflegesätzen bzw. Fachleistungsstunden produziert dem Monopolisten „Geldgeber“ gegenüber eine Anbieterkonkurrenz, die dazu tendiert, die am sozial-administrativen Pol orientierten Merkmale noch zu verstärken. Gelingende Kooperation hingegen produziert das, was die

Markt-Simulation nicht vermag: Synergie-Effekte, d.h. besondere Leistungen, die nur durch ein intelligentes Miteinander möglich werden. Dieses Merkmal betont den interorganisationellen Aspekt. Während die Kommunikationsform in der Konkurrenz der Anbieter eher die des nicht aufeinander bezogenen Monologs ist, ist das Kennzeichen gelingender Kooperation der Dialog im Sinne Paulo Freires: Die Einheit von Aktion und Reflexion. Einen Anhalt für die Position des jeweiligen KiFaZ auf diesem Continuum erhofften wir uns durch die Frage: Wer ist in der praktischen Arbeit beteiligt?

***Dieser konzeptionelle Rahmen für die Evaluation der Kinder- und Familienhilfezentren fragt nach Innovationen im Rahmen der Jugendhilfe, die die Entwicklungen in Richtung des sozial-räumlichen Modells unterstützen können. Es stellt die Frage, welche Arbeitsprinzipien, organisationsstrukturellen Vorkehrungen und Partizipationsmöglichkeiten dieser professionellen Perspektive förderlich sind:***

- Wie gelingt es den Kinder- und Familienhilfezentren, die je regionalen und sozialstrukturellen Eigensinnigkeiten der Lebenswelt der AdressatInnen zu ihrer wichtigsten praktischen Orientierung zu machen und welche Vorgehensweisen haben sich dabei als besonders hilfreich erwiesen?
- Wie gelingt es, die Praxis quer zu den Gesetzeskontexten und üblichen Zielgruppendefinitionen zu gestalten?
- Wie wird Organisation gestaltet, welche Routinen und Methoden sind entstanden und was hält diese flexibel gegenüber ihrer je konkreten Umwelt?
- Wie und wodurch gelingen ansonsten ungewöhnliche Kooperationen zwischen Trägern, und Trägern und AdressatInnen, auch über die Begrenzungen der Hilfesysteme hinaus?
- Was ist für diesen Praxisansatz an professionellem Können hilfreich und förderlich, was muss entwickelt werden, was erweist sich als hinderlich?
- Wie und wodurch gelingt es, die Perspektive vom „Fall“ zum „Feld“ zu öffnen?

Der bisher dargestellte Ansatz ist insofern klassisch wissenschaftlich, als wir unsere Fragen und Perspektiven aus einer Beobachterposition, also von außen, entwickelt haben. Wenn wir aber entsprechend des skizzierten Ansatzes,- des sozialen Raumes als Raum von Relationen, - davon ausgehen, dass letztlich nur die Akteure selbst nicht nur ihre Relationen gestalten, sondern sie auch interpretieren, so müssen wir versuchen, diese Teilnehmerperspektive in den Mittelpunkt zu stellen und von ihr auszugehen. Alle, die in

einem KiFaZ handeln, sowohl Profis als auch AdressatInnen erleben dieses Handeln als einmalig, eigensinnig und vielleicht ganz anders als wir, das Evaluationsteam.

Die mit dem Bild der Spannungsfelder von uns vorgenommene Kontextualisierung kann also höchstens dazu dienen, Situationen und in ihnen handelnde Personen besser zu verstehen, sie kann ihr Handeln letztlich aber nicht erklären. Das können die Handelnden nur selbst. Wenn diese These richtig ist, stellt sich die Frage nach dem Verhältnis von Teilnehmer – und Beobachterperspektive sowie die weitere Frage, wie aus beiden Perspektiven eine Evaluation überhaupt möglich ist.

### 3. Methoden der Evaluation

#### 3.1. „Fourth Generation Evaluation“

Die Frage die uns auf der Suche nach einer geeigneten Evaluationsmethodik begleitete lautete dementsprechend: Wie muss eine Evaluation beschaffen sein, in der nicht von außen Maßstäbe an Handelnde angelegt werden, die diese Maßstäbe gegebenenfalls nicht teilen oder die mit deren Handeln nicht kompatibel sind. Bei der Suche stießen wir auf ein Konzept, das sich selbst als „vierte Generation“ der Evaluation begreift. Um die Besonderheit dieses Konzeptes zu verstehen, ist es notwendig, die ersten drei Generationen kurz zu umreißen. Wir folgen dabei den beiden „Erfindern“ der *Fourth Generation Evaluation*, Egon G. Guba und Yvonna S. Lincoln (1989).

Die Geschichte der modernen Evaluation beginnt – so die beiden AutorInnen - in den ersten Jahrzehnten des zwanzigsten Jahrhunderts. In einem „Generationenrhythmus“ von jeweils ca. zwanzig Jahren entwickeln sich vier verschiedene Evaluationstypen, wobei die jeweils folgende die vorhergehende „aufhebt“, d.h. zentrale Vorgehensweisen der jeweiligen Evaluationsgeneration aufbewahrt, durch Kritik am jeweiligen Typus den vorhergehenden zugleich aber auch überwindet und so die neue Evaluationsgeneration auf eine „höhere Ebene“ hebt. Jede Generation wird durch das für sie typische Verfahren charakterisiert:

- erste Generation: Messen
- zweite Generation: Beschreiben
- dritte Generation: Beurteilen
- vierte Generation: Aushandeln

Den Höhepunkt der ersten Generation datieren die AutorInnen auf die zwanziger Jahre (ebd.:22ff.). Evaluation als „Messen“ bestand vor allem aus Schul- und Intelligenztests, mit denen eine Vergleichbarkeit des sehr heterogenen Bildungswesens in den USA hergestellt werden sollte. Der Evaluator verstand sich als „neutraler Techniker“; die Evaluierten wurden zu einem quasi naturwissenschaftlich definiertem „Rohmaterial“. Bis heute hat sich diese Form von „Produktevaluation“ in vielfältigen Ausprägungen erhalten. Nicht zuletzt die Diskussion um das „Zentralabitur“ kann dafür als Beispiel gelten.

Bezogen auf die Evaluation der Kinder- und Familienhilfezentren würde eine derartige Methodik bedeuten, z.B. NutzerInnen und Nicht-NutzerInnen mit einem „Sozial-



Kompetenz–Test“ zu untersuchen und zu vergleichen. Die entsprechende Hypothese würde lauten: NutzerInnen schneiden in diesem „Sozial–Kompetenz–Test“ besser ab als Nicht-NutzerInnen. Struktur und Arbeitsweise der KiFaZe selbst würden also nicht thematisiert.

Die endgültige Durchsetzung der zweiten Generation der Evaluation datieren die AutorInnen auf die vierziger Jahre, als umfangreiche Langzeituntersuchungen über die Ergebnisse von Schul – und Colleaguecurricula veröffentlicht wurden (ebd.:27f.). Diese „Programm – Evaluation“ entwickelte sich aus der Kritik der ersten Generation, denn es war unbestreitbar, dass nicht nur die „Intelligenz“ der SchülerInnen, sondern auch die entsprechenden Schulprogramme und Curricula von zentraler Bedeutung für Bildungsprozesse sind. Unter den Fragen: Was taugen die Schulcurricula? und: Wird tatsächlich gelernt, was gelehrt wird? kann diese zweite Generation als die Vorläuferin der „formativen Evaluation“ begriffen werden, beschreibt sie doch die Stärken und Schwächen von Programmen. Die Kennzeichnung „Beschreibung“ für diese Generation halten Guba/Lincoln vor allem deshalb für gerechtfertigt, da die Evaluatoren sich weiterhin als neutrale Techniker verstanden und nicht in die vorgegebenen Curricula eingriffen. Natürlich wurde auch in dieser Generation viel „gemessen“, im Zentrum jedoch stand die ausführliche Beschreibung und Auswertung vorgegebener Programme.

Bezogen auf die Kinder- und Familienhilfezentren würde eine derartige Untersuchungsmethodik bedeuten, z.B. ein Familienbildungsprogramm unter dem Gesichtspunkt auszuwerten, ob dieses tatsächlich zur Stabilisierung von Elternhaushalten beigetragen hat. Wir haben es hier also mit einer Art Wirkungsevaluation zu tun, wobei ein lineares oder kausales Verhältnis zwischen Programm und Wirkung bei den Programmteilnehmern unterstellt wird.

Die Diskussion um die dritte Evaluationsgeneration begann nach dem „Sputnik- Schock“ 1957 (ebd.:29ff.). Als Kritik an der Zweiten Generation wurde hauptsächlich formuliert, dass nicht erst im Nachhinein, also nach Beendigung eines Programms, beurteilt werden dürfe, ob etwas erfolgreich gewesen sei, sondern dass im laufenden Programm Fehler an die Programm–Macher zurückgemeldet werden müssten, damit diese es verbessern können. Mit der Weiterentwicklung dieses Vorhabens verließen die Evaluatoren ihre „neutrale“ Position und wurden selbst zu Beurteilern der zu evaluierenden Programme. Mit der Politik der Programme zur Armutsbekämpfung und zur Durchsetzung von Bürgerrechten Ende der sechziger Jahre wurde Evaluation als „Beurteilen“ zum festen Bestandteil US-

weiter Bildungssteuerung. Nun musste zusammen mit den Programmen festgelegt werden, was als erfolgreich galt und was nicht. Die damit verbundene de facto Aufgabe der „Wertfreiheit“ der Beurteilungskriterien führte zu einer intensiven Diskussion.

Bezogen auf eine mögliche Evaluation der Kinder- und Familienhilfezentren würde dieser Ansatz bedeuten, die vom Amt für Jugend und dem wissenschaftlichen Diskurs über traditionelle und alternative Paradigmen gesetzten Standards in der Praxis zu überprüfen und z.B. festzustellen, welches Zentrum welche Position auf einer zu entwickelnden Skala zwischen dem sozial-administrativen und sozial-räumlichen Paradigma einnimmt.

Guba und Lincoln fassen ihre Kritik an den ersten drei Generationen in drei Punkten zusammen:

Zunächst kritisieren sie den „managerialism“, also die Dominanz der Auftraggeber, die von außerhalb einen Auftrag vergeben, ohne ihre eigene Rolle in dem zu untersuchenden Feld zum Gegenstand zu machen (ebd.:32).

Dem wissenschaftlich produzierten Wertemonismus, (es gibt nur eine Wirklichkeit, und das ist die wissenschaftlich erfasste), setzen sie Deutungsvielfalt und Wertepluralismus entgegen. Eine herrschende Deutung ist nicht wahrer oder besser als eine andere, sie ist nur diejenige, die sich unter den gegebenen Bedingungen als „wahr“ durchsetzt. Mit dieser Position wird zugleich die entgeltliche Abkehr vom Bild des „neutralen Technikers“ vollzogen: *Jeder Akt der Evaluation wird zu einem politischen Akt* (ebd.:35). Schließlich kritisieren die beiden AutorInnen den Vorrang von Fragebögen aller Art. Insbesondere kritisieren sie den damit verbundenen Positivismus als Verdinglichung kommunikativer und sozialer Prozesse. Darüber hinaus monieren sie die Tatsache, dass die erhobenen Daten in der Regel schon zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung veraltet sind (ebd.:36).

Zur Begründung der vierten Generation der Evaluation schlagen sie vor, die wissenschaftlich übliche Beobachterperspektive zu verlassen und soziale Felder aus der Teilnehmerperspektive zu rekonstruieren. Sie nennen deshalb ihren Ansatz auch *responsive constructivist* (ebd.:38). Den konstruktivistischen Aspekt führen Guba/Lincoln sehr grundsätzlich als einen hermeneutischen aus. Den responsiven Aspekt begründen sie mit der Tatsache, dass jede soziale Bewertung in Interaktionen passiert und deshalb entsprechend rekonstruiert werden kann. Aus beiden Grundüberlegungen entwickeln sie eine relationale, d.h. interaktiv hervorgebrachte Methodik, die sich im wesentlichen um drei Fragen dreht: Was sehen die Akteure in einem Feld als erhaltenswert an (**claims**)? Was bereitet den Akteuren Sorge (**concerns**)? Welche Streitpunkte oder Konsequenzen ergeben sich aus beidem (**issues**)? „Aushandeln“ als Kennzeichen dieses Ansatzes meint

das Verhandeln der Akteure in einem Feld um handlungsrelevante Wirklichkeitskonstruktionen und deren praktische Konsequenzen.

Wie der Exkurs in die Geschichte der Evaluation deutlich macht, geht eine Fremdevaluation üblicherweise von einer externen „Beobachter“-Position aus. Die Beurteilungs- und Auswertungskriterien werden entweder vom Auftraggeber vorgegeben oder aus dem Stand der jeweiligen fachwissenschaftlichen Diskussion abgeleitet. Die Äußerungen, Handlungen und „Outputs“ der Akteure werden zu den vorgegebenen Indikatoren, - seien sie nun produkt- oder verfahrensorientiert, - in Beziehung gesetzt, werden also zu Objekten der Analyse. Die „Teilnehmer“-Position im Feld wird durch diesen Ansatz strukturell entwertet. Der Maßstab dafür, was als „gelingen“ oder „misslingen“ beurteilt wird, kommt von außen.

Im Unterschied zu den scheinbar wertfrei konstruierten Indikatoren geht das von uns präferierte Evaluationskonzept davon aus, dass Menschen interessengetrieben handeln. Jedes Handeln geschieht in einem politisch-ökonomisch-kulturellen Kontext, den die Akteure jeweils mit Wert-Schätzungen versehen. Weder das Praxishandeln der Kinder- und Familienhilfezentren noch eine Evaluation können „wertfrei“ sein. Eine Evaluation, die der Vielfalt der sozialen Räume in und um die Kinder- und Familienhilfezentren gerecht werden will, hat die Aufgabe, die unterschiedlichen Werthaltungen, Deutungsmuster und Konnotationen, die Akteure ihrem Handeln oder dem Handeln Dritter beimessen, aufzunehmen und in ihren Mittelpunkt zu stellen.

Wissenschaft übernimmt dabei die Rolle, das Verstehen und die Interpretation der Deutungsmuster, Haltungen und Konnotationen zu unterstützen. Wissenschaftliches Wissen selbst ist im Handlungsalltag nicht „besser“ oder „wahrer“, sondern ist aus der Handlungsperspektive **eine** Wissensdomäne unter anderen, genau wie die der Kinder und Jugendlichen, der Professionellen oder der Bewohner eines Stadtteils. Im Rahmen dieser „konstruktivistischen“ Perspektive gibt es also nicht eine – von den ForscherInnen zu ergründende – soziale Realität, die die allein gültige Realität wäre, sondern es gibt viele und verschiedenartige Interpretationen sozialer Realität, die einander ebenso widersprechen wie in Einklang miteinander stehen können. Die Reflexion eigener Erfahrungen, Einschätzungen und Bewertungen sowie deren methodische Vermittlung mit anderen Akteuren im zu untersuchenden Feld geht davon aus, dass alle Beteiligten ein existentielles Interesse an dem Handlungszusammenhang haben und ihre Teilhabe sichern, erweitern oder verändern wollen.

Der Untersuchungsprozess nach diesem Ansatz zielt darauf ab, die unterschiedlichen Realitätskonstruktionen zu einer Gesamtkonstruktion zusammenzubringen. Die Evaluation eines sozialpädagogischen Praxisfeldes erhält damit den Charakter eines Rekonstruktions- und Aushandlungsprozesses, an dem alle von der Evaluation Betroffenen teilnehmen. Ziel dieses Aushandlungsprozesses ist es, die unterschiedlichen Wirklichkeitsauffassungen der Beteiligten miteinander in Einklang zu bringen (was nicht bedeuten muss, dass sie harmonisieren; sie können sich auch in Konflikt aufeinander beziehen); ein Vorgang, der impliziert, dass sich die einzelnen Realitätssichten auch im Laufe der Evaluation verändern können. Gelingt es durch den Aushandlungsprozess, eine allen Evaluations TeilnehmerInnen einsichtige, gemeinsame Gesamtkonstruktion herzustellen, so beantwortet diese Konstruktion die Fragestellung der Untersuchung und zeigt zugleich, welche Aspekte der gegenwärtigen sozialpädagogischen Praxis erhaltenswert und welche revisions- bzw. änderungsbedürftig sind, aber auch welche Arbeitsprinzipien tatsächlich handlungsleitend sind. Damit gewinnt die Evaluation zugleich den Charakter einer Praxisentwicklung.

Es liegt auf der Hand, dass sich bei einem solchen Forschungsansatz die Rollen aller Beteiligten ändern. Die im zu untersuchenden Praxisfeld Tätigen sind nicht mehr lediglich Informationslieferanten. Vielmehr nehmen sie Einfluss auf die Ziele, Fragestellungen und Interpretationen, weil ihre Ansichten als gleichberechtigte Wirklichkeitskonstruktionen behandelt werden. Ebenso bleibt ein möglicher Auftraggeber mit seinen Ansichten der Untersuchung nicht nur äußerlich, sondern wird mit seiner Wirklichkeitskonstruktion einbezogen. Und schließlich ändert sich auch der Status der UntersucherInnen: Ihre Wirklichkeitsinterpretation des interessierenden Praxisfeldes steht **neben** denen aller anderen, nicht **über** ihnen. Wissenschaftliche Ansichten fließen in diesem Ansatz als eine mögliche Wirklichkeitskonstruktion neben anderen ein. Ihnen kommt nicht mehr Autorität zu als anderen auch.

Akteure – so lässt sich zusammenfassen – handeln aus und mit handlungsleitenden Wirklichkeitskonstruktionen. In einem Sozialen Raum, wie der, der durch alle Akteure in und um die Kinder- und Familienhilfezentren konstituiert wird, sind in erster Linie die Personen und Gruppen interessant, die in einem besonderen Verhältnis zu diesem sozialen Kooperationsgeflecht stehen. Diese Personen geht es etwas an, ob im gegebenen Fall etwas erhalten werden soll, ob etwas zur Sorge Anlass gibt und was ggf. verändert werden soll. Die Kriterien, die in diesem sozialen Feld jeweils von Wichtigkeit sind, werden durch die Kompetenz der Akteure festgelegt (also induktiv gewonnen) und nicht von außen (z.B. durch die Wissenschaft deduktiv gewonnen).

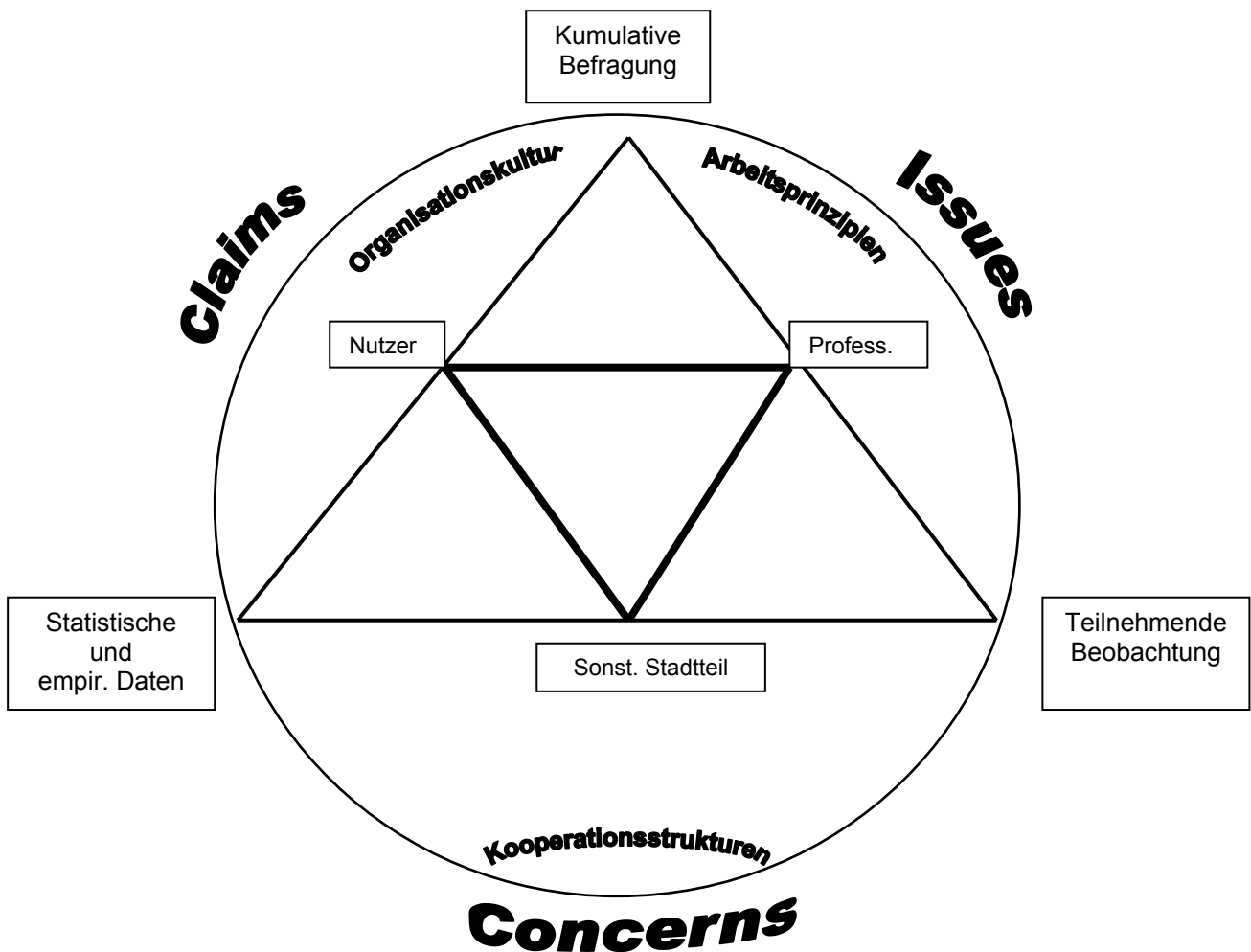
### 3.2. Untersuchungsplan der Evaluation

In der praktischen Umsetzung dieses Ansatzes ist eine weitere Besonderheit zu beachten. Während in traditioneller empirischer Sozialforschung die Erhebung der Daten, deren Auswertung und Interpretation verschiedene Schritte sind, fallen in dem Konzept der hermeneutischen Zirkel Erhebung und Ergebnis praktisch zusammen. Um diese Besonderheit deutlich zu machen, geben wir im Folgenden unsere Planung der Evaluation so wieder, wie wir sie im Evaluationsantrag beschrieben haben. Im nächsten Abschnitt wird diese Planung dann mit den Realisierungsschritten verglichen.

Im Sozialen Raum „Kinder- und Familienhilfezentrum“ lassen sich drei im Untersuchungszusammenhang wichtige Akteursgruppen ausmachen:

- die Professionellen, die im Kontext des Kinder- und Familienhilfezentrums eine Alltagspraxis der Kooperation gefunden haben. Hierbei kommt es also nicht auf die formelle Zugehörigkeit zur Institution an, sondern auf die transversalen Verbindungen.
- die NutzerInnen des Kinder- und Familienhilfezentrums, die wiederum je nach Angebot, Konzept und tatsächlicher Einbindung in das Programm eines solchen Zentrums unterschiedliche Teilgruppen repräsentieren.
- diejenigen Personen oder Gruppen, die das Kinder- und Familienhilfezentrum ihrer Region nicht nutzen, von dessen Konzeption her aber als potentielle NutzerInnen angesprochen sein sollen.

Die drei Akteursgruppen des Feldes werden im Rahmen der partizipativen Evaluation in zweifacher Weise miteinander in Beziehung gesetzt. Daraus ergibt sich eine „doppelte Triangulation“ der Untersuchung, die innerhalb des Handlungsfeldes eines jeden Kinder- und Familienhilfezentrums durchgeführt wird. Das äußere Dreieck ergibt sich aus den drei unterschiedlichen Erhebungsformen, deren Ergebnisse miteinander ins Verhältnis gesetzt werden. Das innere Dreieck entsteht durch die drei Befragungszirkel im Feld, die drei unterschiedliche Perspektiven auf den Gegenstand repräsentieren. Auch diese werden wiederum aufeinander bezogen.



Die drei Erhebungen des äußeren Dreiecks der partizipativen Evaluation entstammen drei unterschiedlichen wissenschaftlichen Bezugssystemen:

- **kumulative Befragung** (Hermeneutik)
- **teilnehmende Beobachtung** (Ethnographie)
- **Sammlung empirischer Daten** (Social Surveys)

## **Kumulative Befragung**

Im Kern besteht die kumulative Befragung der drei genannten Akteursgruppen in drei Interview-Runden, die in Form eines offenen hermeneutischen Zirkels haben. Daraus ergibt sich folgendes Design:

Zunächst werden von den Experten des Feldes jeweils acht bis zehn zentrale „stakeholder“ („Drehpunktpersonen“) der jeweiligen Akteursgruppen benannt, die in einem verantwortungsgebundenen Kontext zu dem Kinder- und Familienhilfezentrum und seinem Feld stehen. „Stakeholder“ ist dabei als eine Person definiert, die „es etwas angeht“, was im jeweiligen Arbeitszusammenhang geschieht. Dies können Kooperationspartner, Ehrenamtliche, Hauptamtliche, Behördenmitarbeiter, Adressaten, Nutzer, Besucher oder Anwohner sein. Die Personen einer jeweiligen Akteursgruppe werden in Einzelinterviews mittels halbstrukturierter Interviews von ca. 1 Std. Dauer detailliert zu ihren Erfahrungen, zu Handlungsansätzen und zu ihren Perspektiven befragt. Dabei ergibt sich die Struktur des Interviews durch eine Fokussierung der Befragung auf die drei Aspekte „claims“, „concerns“ und „issues“ (s.o.).

Die Interviews der „Drehpunktpersonen“ der drei Akteursgruppen werden jeweils zeitlich aufeinanderfolgend durchgeführt. Jede Akteursgruppe wird in Form eines hermeneutischen Zirkels befragt: Beginnend mit dem/der ersten Vertreter/in einer Akteursgruppe werden dessen/ deren Aussagen transkribiert und verdichtet. Die verdichteten Aussagen werden am Ende des zweiten Interviews dem/der zweiten Akteur/in vorgelegt und von diesem/dieser kommentiert. Dieses Interview wird in der selben Weise transkribiert und verdichtet und der dritten Person der jeweiligen Akteursgruppe vorgelegt... usw.. Zum Abschluss des hermeneutischen Zirkels einer jeden Akteursgruppe wird ein zusammenfassendes, verdichtetes Skript erstellt und der Gruppe zur abschließenden Kommentierung in einem Gruppeninterview vorgelegt.

Dieses verhältnismäßig aufwendige Verfahren wird für jede Akteursgruppe durchgeführt. Die Ergebnisse der einzelnen Akteursgruppen werden in einem Plenum aller Akteursgruppen nochmals vorgestellt und diskutiert. Dabei – wie auch in den vorherigen Gruppeninterviews – werden Konsens und Dissens in Bezug auf „claims“, „concerns“ und „issues“ festgehalten.

In dieser Abfolge von Interviews entsteht eine *dichte Beschreibung* (vgl. Geertz 1983) der wichtigsten Aspekte eines Handlungsfeldes durch die Akteure selbst und zugleich eine Analyse der Erfahrungen, der methodischen Ansätze und möglichen Perspektiven. Als

letzter Arbeitsgang wird in Form einer Fachtagung geprüft, ob es „Schnittmengen“ in den Arbeitsprinzipien aller Kinder- und Familienhilfezentren gibt und was diese ggf. beinhalten.

### **Teilnehmende Beobachtung**

Neben dieser partizipativen Befragung soll in jedem der acht Kinder- und Familienzentren eine teilnehmende Beobachtung als ethnographische Feldstudie durchgeführt werden. Je eine wissenschaftliche Hilfskraft wird für die Zeit der Untersuchung einem Kinder- und Familienhilfezentrum zugeordnet. Sie hospitiert im jeweiligen Handlungsfeld und legt dabei ihr Augenmerk auf wesentliche Bereiche des Feldes. Dabei interessieren vor allem die Alltagspraxis, die entwickelten Organisationsroutinen und die gültigen Umgangsformen zwischen den Akteuren. Teilnehmende Beobachtung meint hier die Anfertigung einer ethnographischen Skizze mittels Tagebuchnotizen von zunächst subjektiver Erfahrung, die im weiteren Evaluationsgeschehen als Reflektionshintergrund dienen und so zur „dichten Beschreibung“ beitragen.

### **Sammlung empirischer Daten**

Für jedes Kinder- und Familienhilfezentrum werden die verfügbaren statistischen Daten und schriftlichen Unterlagen (wie Berichte, Konzeptionen usw.) aufbereitet und ausgewertet. Die unterschiedlichen Kooperationsverträge, Partnerorganisationen, Nutzergruppen, Finanzierungssystematiken und Aktionsradien der acht Kinder- und Familienhilfezentren spiegeln sich in diesen Dokumenten wieder. Sie spielen in diesem dritten Forschungszugang ebenso eine Rolle wie die Sozialdaten des Umfeldes der NutzerInnen und anderer interessierter Gruppen. Weiterhin werden Daten der Jugendhilfeplanung und der Jugendhilfestatistik sowie entsprechende Daten der Gesundheits- und Sozialversorgungssysteme einbezogen werden.

Die Befunde dieser Erhebung sollen die jeweilige Besonderheit des Zugangs, der Arbeitsprinzipien und Handlungen der einzelnen Kinder- und Familienhilfezentren beleuchten und in die abschließenden Gruppendiskussionen einbezogen werden

Durch die „doppelte Triangulation“ werden die jeweils besonderen Profile der einzelnen Kinder- und Familienhilfezentren heraus gearbeitet. Dabei soll sich herausstellen, ob und in welcher Form gemeinsam entwickelte Arbeitsprinzipien des gesamten Handlungsfeldes aller Kinder- und Familienhilfezentren systematisiert werden können.



### 3.3 Realisierungsschritte der Evaluation

Anfang 2002 war, nach einigem hin und her, die Finanzierung gesichert. 47,5 % des Budgets trug die Stiftung Deutsche Jugendmarke, den gleichen Anteil übernahm das Amt für Jugend (jetzt: Behörde für Soziales und Familie), 5 % übernahm die Stiftung „Das Rauhe Haus“.

Der **erste Schritt** begann am 15. Mai 2002 mit der Arbeitsaufnahme der beiden wissenschaftlichen MitarbeiterInnen Cornelia Frieß und Marcus Hußmann. Mit jedem der acht KiFaZ wurde ein spezieller Evaluationsplan aufgestellt. Neben dem Zeitplan ging es vor allem darum, die Stakeholder auszuwählen. Das war in der Regel unproblematisch. Nur in einigen Fällen musste entschieden werden, ob ein Stakeholder eher zum Kreis der Experten oder eher zum Kreis der NutzerInnen gezählt werden sollte. Auf dieses Phänomen der „Multi- Mitgliedschaft“ wird in den Berichten noch genauer eingegangen. Ansonsten war auch der Kreis der Nutzer relativ schnell zu identifizieren. Schwieriger war es mit den Nicht- NutzerInnen. Hier wurden je nach Region und Situation des KiFaZ angemessene Lösungen gefunden, wobei auch hier das Phänomen auftrat, dass Menschen, die sich als „Nicht- Nutzer“ definierten, bei genauerem Nachfragen doch schon an Angeboten oder Veranstaltungen des KiFaZ teilgenommen hatten. Auch hierauf wird in den Einzelberichten genauer eingegangen werden.

Nur im KiFaZ Harburg musste ein spezielles Untersuchungsdesign hinsichtlich der Befragungskreise gefunden werden, da es sich hier nicht um ein quartiersspezifisches, sondern ein thematisches KiFaZ zum Thema „Schutz der Kinder und ihrer Rechte“ handelt. Primäre Adressaten sind deshalb nicht Bewohner, sondern die Professionellen anderer Einrichtungen, die mit Fragen des Kinderschutzes in Berührung kommen. Genaueres dazu ist im Bericht zum KiFaZ Harburg zu finden. Diese auf den ersten Blick nicht geringe „Abweichung“ eines KiFaZ relativiert sich jedoch stark unter dem Aspekt der praktizierten Arbeitsprinzipien. Hier findet sich eine hohe Übereinstimmung aller KiFaZ untereinander. Auch hierauf wird dort, wo es von Bedeutung ist, eingegangen werden.

Im **zweiten Schritt** wurden sieben Feldforscherinnen und ein Feldforscher eingestellt, die auf die KiFaZ aufgeteilt die ethnographische Beschreibung erstellen sollten. Neben der teilnehmenden Beobachtung in einem gemeinsamen Kernarbeitszeitraum (Juni bis September 2002) war es ihre Aufgabe, das für jedes KiFaZ vorfindbare statistische und qualitative Material zu sammeln und aufzubereiten. Da keiner/ keine der FeldforscherInnen bislang eine derartige ethnographische Untersuchung gemacht hatte, standen am Beginn

sowohl gemeinsame als auch jeweils auf das KiFaZ bezogene „Weiterbildungen“. Hier ging es insbesondere darum, wie ein ethnographisches Tagebuch geführt werden kann, welche Beobachtungen wichtig sind, was das „Subjektive“ in den Beobachtungen und Aufzeichnungen bedeutet usw. Bis Ende des Jahres wurden acht gemeinsame Sitzungen durchgeführt, die sehr bald den Charakter von Forschungswerkstätten annahmen. In ihnen stellten die FeldforscherInnen Ausschnitte ihrer Aufzeichnungen vor. Daraus ergab sich eine weitgehende Übereinstimmung im Verständnis der Erhebungsarbeit. Der folgende Auszug aus einem Protokoll eines Forschungsplenums verdeutlicht diese Arbeitsweise in der Herstellung einer dichten Beschreibung der jeweiligen KiFaZ- Praxis:

*Diskussion über die Tagebuchauszüge:... Situationsstrukturen sind im ersten Teil der Auszüge gut beschrieben. Man kann sich ein Bild machen: Die Wartezeit (der Adressanten) wird in ihrer Atmosphäre szenisch aufgebaut, u.a. das Licht und die Architektur. Es werden die „Dinge“, die die Situation strukturieren benannt, es wird mit Metaphern gearbeitet. „Siesta-Stimmung“- solche Metaphern geben viel her und sind hilfreich um etwas zu benennen. Im zweiten Teil des Auszuges wird eine chaotisch wirkende Situation beschrieben.. es fehlt die „Wie?“-Ebene im letzten Satz. Sie könnte stärker durch eine dialogische Beschreibung herausgearbeitet werden. Man könnte eher etwas durch Fragen herausfinden oder beschreiben, als durch deutende Stellungnahmen. Wenn eine solche Stellungnahme erfolgt, wäre interessant, was genau diese Situation ausmacht. Es könnte hilfreich sein, sich z.B. eher an kleinen Fragen entlang zu arbeiten, als von einer Aussage zur nächsten zu kommen. Beispiel: „Diese Situation ist typisch“ als Aussage- und dann muss man fragen, was sie typisch macht- wie bekommt man das „heimliche Wie?“ heraus..... Für das Tagebuch: Hilfreich können auch Ich- Monologe sein: Zum Beispiel: Mir fällt gerade auf, dass ich nicht genau erkennen kann.... Durch die Diskussion wird deutlich, dass es schwierig ist, entlang des „Wie“ zu beschreiben...*

Neben dem ethnographischen Tagebuch bereitete jede(r) FeldforscherIn das für das KiFaZ vorfindbare Material auf. Auf diese Weise wurde jede Forscherin und der Forscher zu Experten für das jeweilige Feld und sie waren dadurch zugleich wichtige Gesprächspartner für uns im Forschungsteam, was insbesondere in der Auswertungsphase von großer Bedeutung war.

Parallel dazu begann der **dritte Schritt**: die Durchführung von jeweils drei kumulativen Interviewkreisen in jedem KiFaZ (vgl. Tabelle 1).

Die Interviewzyklen mit den Experten und den Nutzern endeten jeweils in einer Gruppendiskussion. Dies war nicht in allen Fällen mit den Nicht-Nutzern möglich, da diese nur eine

„statistische“ Gruppe bildeten und es zum Teil schwer war, hier überhaupt Interviews zu bekommen. Im KiFaZ Harburg wurden zusätzlich noch vier Klienten interviewt und es fand noch eine zusätzliche Gruppendiskussion mit den Beteiligten aus allen drei Expertenzyklen statt.

Schon nach den ersten kumulativen Interviews wurde deutlich, dass die Strukturierung des Materials nach den drei Grundfragen: Was hat sich bewährt? Was gibt zu Sorge Anlass? Was ist offen bzw. strittig? zu breit ist. Ausgehend von unserem theoretischen Konzept der sieben Spannungsfelder formulierten wir deshalb für jedes Spannungsfeld eine Frage, die mögliche Antworten nicht nach unserem theoretischen Ansatz vorstrukturiert, sondern nur den Gegenstandsbereich markiert, der im Zentrum einer Frage stehen soll. So wird z. B. eine Thematisierung des Zugangs zum KiFaZ jeweils implizit auch eine Position im Spannungsfeld von Versäulung / Addition und Transversalität beinhalten. Wir achteten allerdings darauf, dass wir diese Interpretation nicht in mögliche Nachfragen einfließen lassen. Diese Festlegung auf eine gemeinsame Eingangs- Frage je Kontinuum hatte außerdem den Vorteil, dass die Komplexe ‚Zugang zur Einrichtung‘, ‚Anliegen‘, ‚Umgang mit Ressourcen‘, ‚Organisationsrealität‘, ‚Handlungsfelder‘ und ‚Kooperation‘ zwischen den KiFaZ miteinander in Beziehung gesetzt werden konnten, so dass wir uns auf unseren regelmäßigen Treffen als Forschungsteam über erste Interpretationen verständigen konnten.

Je näher jedoch der **vierte Schritt kam**, - die Präsentation der jeweils spezifischen Ergebnisse der Evaluation in jedem KiFaZ, - desto deutlicher wurde uns, dass wir entlang der sieben Spannungsfelder für uns zwar eine Vergleichbarkeit herstellen konnten, dass dadurch aber das jeweils typische Profil, die Besonderheit und Eigenheit des jeweiligen KiFaZ drohte vernachlässigt zu werden.

In Auswertungsgesprächen sowohl im Forschungsteam als auch mit den jeweiligen FeldforscherInnen versuchten wir deshalb zunächst einen Begriff für den Gesamteindruck zu bekommen, der das jeweilige KiFaZ am Besten charakterisieren würde. Wir machten uns damit einen methodischen Vorschlag zu eigen, den Paulo Freire entwickelte und immer dann realisierte, wenn er im Rahmen seiner Alphabetisierungskampagnen in ein neues, ihm unbekanntes soziales Feld eintrat. Von sich und seinen MitarbeiterInnen forderte er in dieser Situation, herauszufinden, was die in der Alltagskultur der Menschen die sie bewegenden Themen sind. Diese zentralen Themen nannte er „generativ“, weil aus deren Bearbeitung immer neue Themen hervorgebracht wurden. Das Erkennen eines generativen Thema konnte zugleich davor schützen, die eigenen Wertmaßstäbe und gegebenenfalls Vorurteile in ein neues Feld einfach zu übertragen. *Ich habe diese Themen ‚generativ‘*

*genannt, weil sie... die Möglichkeit enthalten, in viele mögliche Themen weiter entfaltet zu werden, die ihrerseits nach Durchführung neuer Aufgaben verlangen (Freire 1973:84 Fn19).*

Hatten wir bis dahin die Aussagen und Tagebuchnotizen – teils sequenzanalytisch - thematisch geordnet und gebündelt, so gingen wir nun das Material nochmals durch mit der Intention, in den Themen des jeweiligen KiFaZ ein derartiges „generatives Thema“ zu entdecken. In wechselseitiger Konsultation wurde für jedes KiFaZ ein solches Thema benannt, in dem wir die Themen der Organisation komprimiert sahen, und das als generativ für zukünftige Aufgaben und Handlungsweisen angesehen werden konnte. In der jeweiligen Präsentation stellten wir dieses generative Thema zur Diskussion. Die hohe Zustimmung in jeder Präsentation zu dem jeweiligen gefundenen „generativen Thema“ ist für uns zugleich eine Validierung dieses Vorgehens.

Da aus der Akteursperspektive das „generative Thema“ immer zugleich auch das zentrale Arbeitsprinzip des KiFaZ ist, benutzten wir den gefundenen Begriff als Akrostichon, d.h. dass die Buchstaben des jeweiligen Begriffes zugleich die Anfangsbuchstaben weiterer Begriffe, in diesem Falle also weiterer spezifischerer Arbeitsprinzipien wurden.

Die im wörtlichen wie im übertragenen Sinne Ausbuchstabierung der gefundenen Arbeitsprinzipien steht im Mittelpunkt des jeweiligen Berichtes für jedes KiFaZ (vgl. Teil II). Wie die folgende Übersicht zeigt, haben wir auf diese Weise sieben „generative Themen“ bzw. zentrale Arbeitsprinzipien gewonnen sowie daraus „generierte“ weitere Arbeitsprinzipien.

Tabelle 2: Übersicht über die generativen Themen der acht KiFaZ

KiFaZ	Burgwedel /Schnelsen	Lurup	Farmsen/Berne	Großlohe
<b>Generatives Thema</b>	<b>ZUSTAENDIG</b>	<b>ANKER</b>	<b>ANSCHUB</b>	<b>TEILHABE</b>
<b>Arbeitsprinzipien</b>	Zugänge aller Art Unkonventionell Seele im Stadtteil Trägerübergreifende Organisation von Strukturen Anwaltschaftliches Engagement Etwas für alle Nutzen aller Kapazitäten Demonstrativ in der eigenen Position Im Auftrag des Nutzers Gast-Freundschaftlich	Advokatorisch Niedrigschwellig beratend Kooperativ Empowernd (für Frauen) Respektvoll und Regeln des Miteinanders	Angebotsvielfalt Nach außen gehen Subunternehmerschaft Cooperation Halbes KiFaZ Unterstützung Bedarfsrezeption und Planung	Transkulturelle Brücken schlagen Entlastung organisieren, Möglichkeiten erweitern Individuelle Unterstützung bieten Lücken füllen statt konkurrieren Hospitalität pflegen Aushandeln statt behandeln By-the-way beraten Empowerment forcieren

KiFaZ	Barmbek- Süd	Dringsheide	Neu- Allermöhe	Harburg
<b>Generatives Thema</b>	<b>VIELFALT</b>	<b>GEMEINDE</b>	<b>EMPFANG</b>	<b>RESPEKT</b>
<b>Arbeitsprinzipien</b>	Vielfalt Initiative ermöglichen Ersatzorte schaffen Lebensbedingungen verändern Freundlich sein Anwaltlich handeln Lotsenfunktion übernehmen Trägerübergreifende Arbeitsbündnisse herstellen	Gastfreundlich sein Entwickeln statt lösen Miteinander etwas bewegen Ermöglichen und entlasten Identitäten bilden Nebenbei beraten Demokratischer Dorfplatz Einrichtungsübergreifende Arbeitszusammenhänge schaffen	Entwickeln statt lösen Multikulturalität statt Integration Partizipativ statt kolonisierend Fördernd statt fordernd Aktivierend statt klientifizierend Nicht auf Rechte durchgreifend Gastfreundlich	Regeln vereinbaren Entschleunigung ermöglichen Standards setzen Perspektiven aus unterschiedlichen Positionen entwickeln Entlastung realisieren Konsens anstreben Transparenz herstellen

Die Rekonstruktion dieser Arbeitsprinzipien als innovative Praxis Sozialer Arbeit steht im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes.

## 4. Sozial-räumliche Arbeitsprinzipien als innovative Praxis

Jeder der einzelnen Evaluationsberichte über die Hamburger KiFaZ enthält viel detailliertes Material. Alle acht Berichte zusammen ergeben eine kaum mehr überschaubare Fülle von Informationen. War es schon nicht einfach, die generativen Themen, Regeln und Praxen des jeweiligen einzelnen KiFaZ herauszuarbeiten, so scheint der Versuch, eine Interpretation aller acht Berichte zu wagen, die Grundidee der Evaluation in ihr Gegenteil zu verkehren; ging es doch darum, das jeweils Besondere des einzelnen KiFaZ hervorzugehen und nicht das Allgemeine. Wenn wir in diesem Kapitel dennoch eine vorsichtige Verallgemeinerung versuchen, so deshalb, weil wir zu dem Ergebnis gekommen sind, dass die insgesamt sechzig Handlungsprinzipien der acht KiFaZ durch eine „generative Grammatik“ hervorgebracht wurden, die gleichsam als gemeinsame Philosophie das verbindende Element in allen acht Berichten darstellt.

In der Herausarbeitung und Analyse dieser generativen Grammatik, die wir als einen ersten Schritt hin auf eine „generative Methodik“ verstehen, nehmen wir das einleitend vorgestellte Konzept der Spannungsfelder zwischen dem sozial-administrativen Pol und dem sozial-räumlichen Pol wieder auf. Auf diese Weise wollen wir deutlich machen, dass dieses Vorgehen unsere Rekonstruktion der Arbeitsweisen der KiFaZ sind, also unsere „Konstruktion von Wirklichkeit“. Es gehört zum Konzept der partizipativen Evaluation, wie wir sie hier durchgeführt haben, dass wir auf diese Weise unsere eigene wissenschaftliche Position und das damit verbundene Interesse deutlich machen, auf der anderen Seite hoffen wir, mit diesem Ansatz die methodische Diskussion zu bereichern.

Mit diesem Unterfangen steht die Untersuchung in einer langen Reihe von Überlegungen zu Handlungsmethoden Sozialer Arbeit. Zuletzt Anfang der 90er tauchte die Frage nach Methoden lebensweltorientierter Professionalisierung u.a. bei M. Schumann auf. In seinem Beitrag „Methoden als Mittel professioneller Stil- und Identitätsbildung“ schreibt er: *In der neueren Debatte um die Professionalisierung scheint der Methodenaspekt kaum eine Rolle zu spielen. So ist zum Beispiel der Entwurf einer ‚lebensweltorientierten Arbeit‘ von Hans Thiersch hinsichtlich methodischer bzw. methodologischer Aussagen auffallend zurückhaltend... Methodische Aspekte – seien es spezifische Untersuchungsmethoden, die für die Analyse lebensweltlicher Zusammenhänge relevant sind, seien es spezifische Methoden der Interaktion mit oder Aktivierung von Zielgruppen, die bei der Umsetzung konzeptioneller Entwürfe von Bedeutung wären – werden nicht behandelt* (Groddeck/Schumann; 1994:41).

Auch neuere Entwürfe, wie etwa der von M. Galuske vorgelegte Entwurf einer „Subjekt-orientierten Flexibilisierung“, in dem er explizit auf einen Arbeitsansatz von *Lebensweltorientierung als biographische und sozialräumliche Sensibilisierung* (Galuske 2002:298) abhebt, lassen diese methodischen Aussagen vermissen.

In einem Rückblick auf 25 Jahre der Diskussionen um das Konzept Lebensweltorientierung in der Sozialen Arbeit schreibt der Autor des Konzeptes, Hans Thiersch: *Es braucht theoretische Klärung und Forschung zu Praxiskonstellationen. Es verwundert mich, wie sehr die Diskussion sich immer wieder an allgemeinen Fragen zur Konstitution von Lebenswelt festmacht und darauf beschränkt und den in der Doppelgestalt des Konzepts Lebensweltorientierung liegenden Ansätzen zur Gestaltung sozialer Arbeit nur wenig Aufmerksamkeit widmet, obwohl gerade auch darin Vorgaben, Problemkonstellationen deutlich werden, die das Konzept auch in seinen allgemeinen Momenten profilieren* (Thiersch; 2003:127).

Auch der Praxis der KiFaZ als querliegenden Organisationsmodellen und als Praxiskonstellation mit Innovationspotential wurde lange Zeit wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Im Zuge einer *Praxisdiskussion...*, die aus der Logik von Verwaltung und Betriebswirtschaft oder von partikularen, praxisorientierten Methoden bestimmt ist (ebd.), drohte die Entwicklung von Arbeitsprinzipien in der Praxis aus dem Augenmerk zu geraten. Die vorgelegten Einzelberichte sollen diese Praxis wieder in die Diskussion rücken. Sie sollen darüber hinaus zur weiteren Auswertung hin auf Methoden der Sozialen Arbeit genutzt werden. Und sie sollen im Zusammenhang dieses Forschungsberichtes in den folgenden beiden Kapiteln zu einem ersten Resümee hinsichtlich einer generativen Methodik gebündelt werden.

Dabei sind wir uns als Forschungsteam darüber im klaren, dass diese Überlegungen einerseits in einem gewissen Abstand zum Untersuchungsmaterial nochmals eine Konstruktion von Wirklichkeit darstellen. Zugleich sind wir uns bewusst, dass wir mit diesen ersten Überlegungen nur einige Fragmente vorlegen, die in der Kürze des Untersuchungszeitraums und der Fülle des Materials begründet, relativ holzschnittartig bleiben und einer noch gründlicheren Bearbeitung unterzogen werden müssen.

Im folgenden Abschnitt verwenden wir das Bild von vier Handlungskreisen, um die Komponenten der Praxis der KiFaZ, wie sie uns in der Evaluation entgegengetreten sind, darzustellen. Diese vier Handlungskreise werden durch die sie konstituierenden Arbeitsprinzipien dargestellt (4.1). Im ersten Handlungskreis untersuchen wir die Arbeitsprinzipien

und Regeln, die die Binnenstruktur der KiFaZ strukturieren (4.1.1). Der zweite Handlungskreis stellt den wechselseitigen Bezug zwischen den Adressaten und dem KiFaZ in den Mittelpunkt (4.1.2). Die Praxis der Kooperation und Vernetzung im Feld der Akteure sozialer und institutioneller Arbeit wird als dritter Handlungskreis untersucht (4.1.3). Der spezifische Umgang dem sozialen Raum, den wir hier als Quartiersmanagement umschreiben, wird als vierter und letzter Handlungskreis umrissen (4.1.4).

Im Hinblick auf die von einer Evaluation fast klassischer Weise erwarteten Aussagen zur Wirksamkeit wollen wir anschließend mit einer Enttäuschung aufwarten. Es geht uns im zweiten Kapitel darum, der Täuschung entgegen zu treten, es gäbe eine einfache Matrix der Wirksamkeitsbestimmung, mit der an das Handeln der KiFaZ herangetreten werden könnte. Wir werden vielmehr den Versuch unternehmen, die eigensinnige Wirksamkeitslogik dieser Organisationen herauszuarbeiten, so wie sie sich im praktischen Handeln entwickelt hat (4.2). Zunächst wird die Spezifik eines Begriffes von Wirksamkeit im Konzept der Lebensweltorientierung angerissen (4.2.1). Daran anschließend wird der ‚alternative Handlungsbegriff‘ in der Praxis der KiFaZ skizziert (4.2.2); unter Bezug auf Habermas und dessen Konzept des kommunikativen Handelns wird diese Praxis weiter untersucht (4.2.3) und ihr spezifischer Umgang mit Ambivalenz und Kontingenz beleuchtet (4.2.4). In der abschließenden Nachbemerkung (5.) fassen wir unsere ersten Überlegungen einer generativen Methodik lebensweltorientierter und sozial-räumlicher Sozialer Arbeit in knappen Worten zusammen.

#### **4.1. Vier Handlungskreise und ihre Arbeitsprinzipien**

Unsere Untersuchung der acht KiFaZ in Hamburg zielt explizit auf das „Wie“ ihres Handelns im Alltag der Einrichtungen. Dabei stellt sich die Frage, auf welche Weise es gelingen kann, das in den Kulturen, Repräsentationen, Regeln und Pragmatiken der Organisationen geborgene „Wie“ herauszuarbeiten und zu benennen. Was wir in der ethnographischen Feldforschung und in den Interviews an Material erhalten haben, sind Eindrücke aus Interaktionen und Kommunikationen, Beobachtungen zu Stilen und Haltungen der Akteure, aber nicht das Destillat des Handlungsmodus, der Methode, des Arbeitsprinzips. Besten Falles haben wir mit unseren Fragen die Rekonstruktion der *generativen Themen* in der jeweiligen Organisation, bezogen auf dieses „Wie“, erhalten. P. Freire nennt, wie schon erwähnt, Themen dann generativ, wenn sie *die Möglichkeit enthalten, in viele mögliche Themen weiter entfaltet zu werden, die ihrerseits nach Durchführung neuer Aufgaben verlangen* (Freire 1973:84). Wir haben den umgekehrten Weg versucht:



Ausgehend von unseren Beobachtungen und Befragungen hinsichtlich der *Durchführung von Aufgaben* haben wir eine Vielfalt von Themen als Arbeitsprinzipien entdeckt. Deren gemeinsames Drittes haben wir dann unter dem dahinter liegenden generativen Thema zusammengefasst. Diese Rekonstruktion der Konstruktion mittels der „doppelten Triangulation“ in unserem Forschungsansatzes kommt einer Entdeckungsreise gleich, bei der man den Versuch unternimmt, von den Verzweigungen eines Flusses an dessen Quelle zu gelangen, ohne genau zu wissen, ob es sich um die richtige Quelle handelt, ja ob man noch auf dem richtigen Fluss oder einem seiner vielen Nebenarme ist.

Oder, um es mit einer Analogie zu verdeutlichen: Man sucht nach der Grammatik einer Sprache und das einzige Mittel ist die Beobachtung der Sprache selbst. Ob man letztlich jene Grammatik gefunden hat, die als Regelwerk in den Köpfen der Sprecher die Sätze generiert, bleibt einem solange unklar, bis man selbst zum „native speaker“ der untersuchten Sprache geworden ist. Das Problem ist dasselbe: Die generative Grammatik des Handelns in den acht KiFaZ, ihre Regeln und Repräsentationen können wir nur über das „Wie“ ihres Handelns entschlüsseln.

*Obwohl die generierte Sprache (in unserem Fall: das generierte Handeln) unendlich ist, ist die in einem endlichen Gehirn repräsentierte Grammatik selbst endlich. Somit müssen die grammatischen Regeln auf gewisse Weise wiederholt angewendet werden, damit eine unendliche Menge von Sätzen (hier: Handlungen) jeder davon mit seiner besonderen Lautung, Struktur und Bedeutung generiert werden kann. Wir machen im Alltag ständig Gebrauch von dieser ‚rekursiven‘ Eigenschaft der Grammatik. Wir konstruieren ganz frei neue Sätze (hier: Handlungen) und verwenden sie situationsangemessen, ebenso wie wir die neuen Sätze verstehen, die wir in neuen Situationen hören; wenn wir solche kreativen Handlungen ausführen, wenden wir im allgemeinen sehr viel mehr als unsere Sprachkenntnis an. (Chomsky 1981:222).* Mit diesen Worten macht Chomsky nicht nur die Funktionsweise generativer Grammatik deutlich. Er weist auch auf ein weiteres Problem hin: In den Sätzen, in unserem Fall in den Handlungen, ist weit mehr als nur die Anwendung der Grammatik abgebildet. Empathie, Kreativität, biolinguale Fähigkeiten und nicht zuletzt „implizites Wissen“ sind Elemente, die den Sprecher bzw. den Handelnden beeinflussen.

Insofern sind wir uns im Klaren, dass die im Kontext der Einzelberichte vorgenommenen Bildungen zentraler Begriffe als generative Themen und ihre Nutzung als Akrosticha für wesentliche Arbeitsprinzipien des jeweiligen KiFaZ nicht die Abbildung, sondern unsere Rekonstruktion der generativen Handlungs- Grammatik der acht KiFaZ darstellen.

Legt man nun diese acht Zentral-Begriffe und ihre darunter liegenden Arbeitsprinzipien zu Clustern zueinander, so ergibt sich das interessante Bild einer „generativen Methodik“.

Zunächst fällt auf, dass die Arbeitsprinzipien der Einzelberichte sich auf vier Handlungsbereiche beziehen. Diese Handlungsbereiche greifen ineinander über, sind nicht sauber als Dimensionen, Ebenen oder Sektionen zu kennzeichnen, sind aber deutlich als unterschiedliche Handlungsbezüge zu erkennen. Es sind vier konzentrische Handlungskreise, in denen jedes KiFaZ sein professionelles Handeln kreiert und organisiert. Bildlich gesprochen scheint es, als habe man seitens des Amtes für Jugend der Freien und Hansestadt Hamburg mit dem „Rahmenkonzept“ einen Stein ins Wasser der Sozialen Arbeit geworfen, sich selbst im Unklaren, ob der Steinwurf drei oder vier Wellen erzeugen würde oder langfristig gar mehr. Unklar war also, ob das Konzept „KiFaZ“ die Absicht der Autoren realisieren kann, mehrere Handlungsbereiche der Sozialen Arbeit miteinander und quer zu einander zu verbinden.

Bei einem ersten Blick über die Arbeitsprinzipien der Einzelberichte ergibt sich zunächst eine deutliche Abbildung von zwei Handlungsbereichen: Die KiFaZ organisieren direkte Unterstützung und Entlastung für Bürger, handeln also subjektorientiert. Zugleich sind sie in hohem Maße umweltsensibel und agieren im geographischen Raum des Quartiers bzw. im thematischen Feld. Diese Zweiteilung in *den direkten Umgang mit den AdressatInnen Sozialer Arbeit als Mitglieder von sozialen Systemen und indirekte Methoden..*(Staub-Bernasconi 1998:60) griffe jedoch zu kurz.

Die KiFaZ haben spezifische Arbeitsprinzipien bezogen auf ihre Binnenstruktur als Organisation, Anbieter von Dienstleistungen und Sozialer Arbeit erstellt (1. Handlungskreis). Sie haben dabei ihnen eigene Prinzipien eines subjektorientierten Ansatzes professionellen Handelns mit ihren Adressaten entwickelt (2. Handlungskreis). Die sozialräumliche Dimension ihres Arbeitsansatzes wird zum einen in Kooperation mit anderen Trägern, Behörden und Institutionen im Quartier entfaltet (3. Handlungskreis), zum anderen werden Arbeitsansätze des Quartiermanagements realisiert (4. Handlungskreis). Ihr Ansatz könnte daher handlungsmethodisch als *Mehrebenenkonzeption* (ebd.: 51) beschrieben werden. Eine Abbildung des Handelns auf Ebenen entspricht jedoch nicht der Praxis im Alltag der KiFaZ. Diese ist vielmehr durch eine vielfältige Interdependenz, und durch fließende Übergänge gekennzeichnet und repräsentiert ein eher holistisches Bild, als eine Mehrebenenpraxis.

Wir bevorzugen deshalb die Abbildung der Handlungsbereiche als konzentrische, interdependente Kreise mit unscharfen Grenzen, wobei wir mit der organisationsstrukturellen Voraussetzung einer adäquaten Binnenstruktur beginnen; darauf folgt der Handlungsbereich der konkreten am Subjekt orientierten Arbeitsprinzipien; als drittes werden die zentralen Arbeitsprinzipien der Kooperationspraxen der KiFaZ dargestellt; und als letztes wird die Besonderheit im quartiersbezogenen Handeln der KiFaZ umrissen.

Die quantitative Zuordnung und Verteilung der Arbeitsprinzipien zu den vier Handlungskreisen haben wir in der folgenden Übersicht dargestellt. Nur dort, wo sich ein Arbeitsprinzip gleichwertig auf zwei Handlungskreise bezieht, haben wir dieses Arbeitsprinzip zwei Mal zugeordnet. Deshalb ist die Summe der Nennungen höher als die Summe der Arbeitsprinzipien.

Übersicht 1: Arbeitsprinzipien und Handlungskreise

Generative Themen (KiFaZ)	Handlungskreise					
	Summe der Arbeitsprinzipien	(1) Binnenstruktur	(2) Subjektorientierung	(3) Kooperation	(4) Quartiersbezug	Summe der Nennungen
<b>ZUSTAENDIG</b> (Burgwedel/ Schnelsen-B/S)	10	3	5	3	2	13
<b>ANKER</b> (Lurup-LU)	5	2	3	1	1	7
<b>ANSCHUB</b> (Farmsen/ Berne-F/B)	7	2	1	5	1	9
<b>TEILHABE</b> (Großlohe-GL)	8	2	5	2	1	10
<b>VIELFALT</b> (Barmbek-Süd- BA)	8	3	3	2	1	9
<b>GEMEINDE</b> (Dringsheide- DH)	8	2	2	2	3	9
<b>EMPFANG</b> (Allermöhe-AL)	7	1	5	1	4	11
<b>RESPEKT</b> (Harburg-HA)	7	2	2	5	1	10
Summe	60	17	26	21	14	78

Die Häufigkeit der Zuordnung von Arbeitsprinzipien / zu einem Handlungskreis charakterisiert ganz sicher auch das Profil des jeweiligen KiFaZ. Man würde diese Übersicht jedoch falsch interpretieren, würde man aus der geringeren Repräsentanz anderer Handlungs-

kreise eine geringere Bedeutung in den jeweiligen KiFaZ annehmen. Fast alle Arbeitsprinzipien berühren alle Handlungskreise. Diese hohe Interdependenz muss immer berücksichtigt werden. Das wird bei der qualitativen Zuordnung der Arbeitsprinzipien zu den einzelnen Handlungskreisen deutlich werden.

#### **4.1.1. Binnenstruktur der Organisation und ihre Arbeitsprinzipien**

Organisationen werden nach Luhmann mit Hilfe von Routineprogrammen gesteuert. Sie tendieren dabei zur Selbstreferenz und Autopoiesis. Routineprogramme selbstreferentieller Systeme *enthalten ein festgelegtes Empfangsschema für Umweltinformationen und sehen Entscheidungen nur nach Maßgabe dieses Schemas vor* (Luhmann 1971:135). Die Organisation erhält sich mittels dieser Empfangsschemata die Fähigkeit, weitgehend unabhängig von den Wünschen der Adressaten, ihren Ressourcen und sozialen Verknüpfungen im Feld, Entscheidungen zu fällen, die ihre Funktionsfähigkeit aufrechterhalten, sie handlungsfähig halten. Routineprogramme stellen in ihr die Kunst dar, soziale Kontakte u.a. so zu steuern, dass eine Umdeutung der Bedarfe der Adressaten und des Feldes in ein Schema erfolgen kann, das in der Organisation bereits angelegt ist. Durch Routine und Selbstreferenz ist die Institution Sozialer Arbeit – so die Konsequenz – auch dort, wo sie Innovationen tätigt, immer in einer Ungleichzeitigkeit zum Subjekt, dem Feld und seinen Bedarfen. Innovationen werden erst dann getätigt, wenn sich ein Phänomen als überindividuell verfestigt und die Organisation – mit Rücksicht auf den Markt, auf Effektivität etc. – zu einer Veränderung ihres Routineprogramms animiert wird. Die Institution benötigt in der Regel mehr als die Aussage eines Individuums, um eine Veränderung ihrer Handlungsschemata zuzulassen. Luhmann kommt in „Lob der Routine“ zu dem folgenreichen Diktum, dass Systeme nicht taktfähig sein können, da sie zu ihrem Bestehen die volle Funktionsfähigkeit im Sinne der Selbstreferenz benötigen. Die für Luhmann typische wertneutrale Aussage, lässt man sie als ein solches Diktum, die Paradigmen der Lebensweltorientierung und der Subjektorientierung als eine Unmöglichkeit erscheinen, solange sie in Organisationen umgesetzt werden sollen.

Tatsächlich finden wir in der einfachen Feststellung über die Taktunfähigkeit von Organisationen die Problemlagen in vielen Institutionen Sozialer Arbeit bestätigt. Ob es sich um die Praxis von Hilfeplanung handelt oder um die Behäbigkeit institutioneller Sozialarbeit, die Versäulung des Hilfesystems zugunsten einer regionalen Ressourcensteuerung zu überwinden, – die Institutionen und Behörden haben erhebliche Schwierigkeiten, auf die Selbstdarstellungen ihrer AdressatInnen einzugehen. Sie bilden die eruierten Bedarfe in Organisationssegmenten ab und verfestigen sie als Säulen einer *Spartenstruktur* (vgl.

Mintzberg 1992). Dort, wo sie sich nicht als *Profibükratien* formatieren, ist diese Organisationsform die Regel. *Adhokratien* (ebd.) sind eher selten anzufinden und nur von kurzer Dauer.

Spartenstrukturen in Organisationen der Sozialen Arbeiten bilden sich entlang der selbstreferentiellen Codes des Hilfesystems: Sie ordnen die Adressaten nach vorweg definierten Erkennungsmerkmalen spezifischen Sparten ihres Hilfesystems zu; Eheberatung zu Partnerschaftsberatung, Schuldenberatung zu Schuldenberatung etc. Transversale Problemlagen – etwa die Eheprobleme, die aus Spielschulden entstehen, werden nicht transversal aufgenommen, sondern separiert. Transversalität ist eine spezifische Anforderung an Organisationen einer lebensweltlich und sozial-räumlich orientierten Praxis. Bourdieu beschreibt Transversalität am Beispiel der Positionierung im Sozialraum. Ihm folgend verstehen wir Transversalität als die Chance zu *Transversalverlagerungen, die den Übergang von einem Feld zum anderen implizieren und sowohl auf derselben horizontalen Ebene...als auch auf verschiedenen Ebenen vor sich gehen können* (Bourdieu 1987:220). Auf Organisationen bezogen skizziert Hess Transversalität als die Fähigkeit quer zu den hierarchischen Ordnungen – in unserem Falle: den Sparten- oder Zuständigkeitsordnungen - zu kommunizieren: *Wenn wir das Organigramm einer Organisation untersuchen, dann stellen wir fest, dass hierarchische Bindungen die instituierten Machtbeziehungen determinieren. Diese organisationelle Macht verläuft in den meisten Fällen pyramidal. Man vermeidet transversale Kommunikation... Die Transversalität, die Gesamtheit der Zugehörigkeiten der Mitglieder einer Organisation, negiert diese Referenz auf die hierarchische Organisation.* (Weigang/ Hess/ Prein 1988: 251)

Im Rahmen der Untersuchung der acht KiFaZ war es von entscheidender Bedeutung, ob und wie es den Organisationen gelingt, das Luhmann'sche Diktum der Taktunfähigkeit, die Dominanz der Selbstreferenz und die Versäulung in einer Spartenstruktur zu überwinden. Gelingt dies, so würde sich die Fähigkeit zu Transversalität erhöhen. Welche Binnenstrukturen würden sich in den Organisationen ausgebildet haben? Welche Arbeitsprinzipien konnten sich ausbilden? Alle sieben Kontinua zwischen den Polen sozial-administrativer und sozial-räumlicher Formatierung sind von dieser Frage betroffen: Addition und Versäulung ist ebenso in der Binnenstruktur von Organisationen vorzufinden wie zwischen ihnen. Sie bildet sich in der Organisation zumeist gesetzesanalog ab oder aber in Arbeitsbereichen wie Beratung, offene Angebote und Quartiersmanagement. Ob sich eine Organisation am Einzelfall orientiert oder den Fall im Feld im Blick hat, ob sie ihr Handeln am Defizit eines Falles oder an den Ressourcen eines Feldes ausrichtet, wird

davon mitbestimmt. Ob Adhoc-Strukturen oder standardisierte Routinen das Handeln bestimmen, ist in der Organisationsstruktur präformatiert oder abgebildet. Ebenso verhält es sich mit den Aspekten der Institutionsorientierung und der Konkurrenz.

Wie die folgende Übersicht zeigt, haben die KiFaZ in den Arbeitsprinzipien einige interessante Merkmale, Regeln und damit in Ansätzen eine generative Methodik ausgebildet, die es bewirken, dass nach über fünf-jährigem Bestehen der Organisationen diese sich als nach außen gerichtet, mit relativ geringer Selbstreferenz, geringer Standardisierung, hoher Adhoc- Kompetenz und nur in Ansätzen verfestigter Spartenbildung darstellen.

#### Übersicht 2: Arbeitsprinzipien der Binnenstruktur

- Zugänge aller Art (B/S)
- Unkonventionell (B/S)
- Etwas für alle (B/S)
- Niedrigschwellig beraten (LU)
- Respektvoll und Regeln des Miteinander (LU)
- Halbes KiFaZ (F/B)
- Bedarfsrezeption und Planung (F/B)
- Aushandeln statt behandeln (GL)
- By the way beraten (GL)
- Vielfalt (BA)
- Initiative ermöglichen (BA)
- Lotsenfunktion übernehmen (BA)
- Entwickeln statt lösen (DH)
- Nebenbei beraten (DH)
- Entwickeln statt lösen (AL)
- Standards setzen (HA)
- Perspektiven aus unterschiedlichen Positionen entwickeln (HA)

Liest man diese Arbeitsprinzipien nacheinander, so wird deutlich, dass die Organisation aus der Handlungsperspektive der Akteure im Feld sich anders als Phänomen darstellt, als aus einer strukturell-funktionalen oder systemisch- analytischen Sicht. Die Akteure nehmen die KiFaZ als Teil eines Feldes wahr, nicht als systemisch geschlossenen Korpus. Ein sozial-räumliches und damit transversales Verstehen von Organisation ermöglicht es, die Einbettung – in diesem Fall der KiFaZ – im Feld zu betonen, nicht die Abgrenzung. Das Primat dieser Perspektive auch in der Binnenstrukturierung der eigenen Organisation wird noch deutlicher, wenn wir uns einige Arbeitsprinzipien noch einmal genauer im Zusammenhang ansehen:

- *Unkonventionell; Zugänge aller Art:* Alle KiFaZ haben sich hinsichtlich des Zugangs zur Einrichtung - ob geographisch-technisch oder hinsichtlich des Anliegens gemeint – eine Vielfalt an Öffnungen geschaffen. Kein KiFaZ ist spezialisiert auf nur eine Art des Zugangs. Nutzer erleben die KiFaZ als unkonventionell: Sie kommen direkt, über Verweisungszusammenhänge, Öffentlichkeitsarbeit, aus Neugierde und ohne Anliegen, zum Kaffee oder Essen etc.
- *Niedrigschwellig beraten:* „Ebenso wie die Schranke, die dem Grenzüberschritt Einhalt gebietet, gehört die Schwelle zum begrifflichen Umfeld der Grenze... Hier finden sich alle jene entscheidenden Momente wieder, die der Funktion der ein- oder Ausgrenzung innewohnen: die Scheidezone, der Übergang und die Asymmetrie von Diesseits und Jenseits als Indizien der Fremdheit“ (Waldenfels 1999:203). Schwellen definieren die Ausprägung der Asymmetrie, die Vehemenz des Drinnen und Draußen als Unterschied, die Fremdheit. Schwellen sind nicht zu beseitigen. Sie sind evident. Sie können jedoch gestaltet werden, der Übergang kann aber durch strukturelle Maßnahmen erleichtert, gesichert werden. Die hohe Aufmerksamkeit vieler KiFaZ auf dieses Gestalten der Schwelle beschreibt wohl ein Satz Paul Valéry's am besten, der sagt: *Schwellen. Nicht wichtigeres als das. Das gesamte Funktionieren hängt daran* (zit. ebd.:204). Die Scheidezone zwischen Innen und Außen wird durch architektonische Vorkehrungen, eine Lobby, ein Café, einen offenen Kommunikationsraum gemildert. Die ‚Zugänge aller Art‘ lassen es nicht zu, mit dem Übertritt über die Schwelle zugleich mit einem Stigma versehen zu werden: „Trete ich ein, bin ich Hilfeempfänger“. Der Fremdheit, die beim Übertritt deutlich wird, wird mit Symbolen des Willkommen- Seins begegnet. Die Gestaltung der Schwellen nimmt in der Innenarchitektur der KiFaZ, den Funktionszuweisungen und hinsichtlich der Möglichkeit zu Informieren einen wichtigen Platz ein.

- *Vielfalt; Etwas für alle; Bedarfsrezeption und Planung; Initiative ermöglichen; Entwickeln statt lösen; Standards setzen:* Die meisten der acht KiFaZ sind entspezialisiert im Zugang, Sie changieren im Organisationsstatus zwischen einer Anlaufstelle für alle Lebensfragen und einem Bürgerzentrum im Quartier. Sie signalisieren diese Entspezialisierung auf zweierlei Art: Durch eine breite Angebotsvielfalt und durch primäre Allzuständigkeit. Die Angebotsvielfalt geht meist auf eine sehr genaue Bedarfsrezeption im Umfeld zurück und erschließt ein breites Feld: Von kulturellen Angeboten über Beratung, Sprachkurse bis zur Gesundheitsversorgung, von Selbsthilfegruppen, Kinder-Spielgruppen bis zur Schwangerschaftsberatung- die Vielschichtigkeit der Hilfen unter einem Dach entspricht der Vielfalt der Nachfragen. Zwei Regeln sind jedoch substantiell: Das Angebot muss einer Nachfrage aus dem Stadtteil folgen und es wird geprüft ob das KiFaZ, oder nicht besser ein anderer Träger oder Bürger, dieses herstellt. Eine dritte Regel betrifft die Allzuständigkeit: Das KiFaZ ist nicht beschränkt auf seine Angebote; mit Verweis auf diese kann es nicht Bürger mit anderen Bedarfen weiter verweisen. Vielmehr werden neue Bedarfe als Aufforderung verstanden, das Angebot zu bedenken und gleichzeitig den angemeldeten Bedarf vorerst provisorisch zu befriedigen.
- *Respektvoll und Regeln des Miteinander; Aushandeln statt behandeln:* Diese beiden Arbeitsprinzipien,- hier bezogen auf die Binnenstruktur,- charakterisieren das professionelle Selbstverständnis im KiFaZ in besonderer Weise. Wie in den NutzerInnen-Interview vielfältig belegt sind zwei Merkmale für die Personalstruktur bedeutsam: Die Mitarbeiter sind regelhaft allzuständig, auch wenn sie Schwerpunkte im Organisationsablauf haben. Sie sind weitestgehend entspezialisiert und umweltoffen. Diese Entspezialisierung der Mitarbeiter ist nicht mehr durchgängiges Prinzip in den KiFaZ aber doch vermehrt anzutreffen. Als zweites Merkmal ist die Durchlässigkeit der Rollen zu nennen: Bürger können vom Nutzer zum Anbieter werden, vom Adressaten zum Organisationsmitglied. Wir vermeiden hier bewusst das im Rahmenkonzept genannte Wort „Ehrenamt“, da es als Rolle wiederum eine Asymmetrie zwischen Professionellen und Ehrenamtlichen legt. Uns scheint die Mitgliedsrolle als bedeutsame Rolle im Repertoire der Organisation wichtig für das Funktionieren der KiFaZ zu sein. Die klassische Asymmetrie zwischen Professionellem und Klienten existiert in den KiFaZ in der Regel nicht. Aushandeln und respektvolles Miteinander sind die Regel; Behandeln als professioneller Modus konnte nicht einmal als Ausnahme im Rahmen der Evaluation gefunden werden.



- *Perspektiven aus unterschiedlichen Positionen entwickeln; By the way beraten; Nebenbei beraten; Lotsenfunktion übernehmen:* Multiperspektivität, offene Situationsarrangements sowie Settings, die Entwicklung ermöglichen, markieren, dass die KiFaZ nicht im traditionellen Sinne auftragsgebunden handeln. Sie müssen sich in einem komplexen Feld von Interessen, Bedarfen, Problemlagen und Lebenswelten bewegen und bewähren. Sie sind damit strukturell relativ resistent gegen Standardisierung und eher genötigt seismographisch das Feld und seine Bewegungen zu erfassen. Eine hohe Flexibilität als Dauerzustand ist die Folge, die sich als Adhokratie darstellt: Organisationsstrukturen werden so geregelt, dass sie bei veränderten Nachfragen oder Umweltsituationen relativ leicht umgebaut werden können. Abläufe werden nur gering standardisiert. Sie werden vielmehr mit elementaren Regeln gesteuert.
- *Halbes KiFaZ:* Dieser Ausdruck beschreibt kein Arbeitsprinzip, sondern erinnert an die ökonomischen Rahmenbedingungen, die im Falle des Bezirkes Wandsbek zu zwei „halben“ KiFaZ in einem Bezirk geführt haben und zu entsprechender geringerer Ausstattung pro KiFaZ. Worauf dieses Kürzel hinweisen soll, ist die Tatsache, dass die KiFaZ nur auf der Basis einer pauschalen Zuwendungsfinanzierung sich so entwickeln konnten, wie sie es taten. Die Zuwendungsfinanzierung lässt eine relativ leicht durchschaubare und - sofern nicht Kürzungen ins Haus stehen- verlässliche Finanzgrundlage entstehen. Trotz knapper werdender Mittel haben die meisten KiFaZ innerhalb ihrer Finanzierungsmittel einen Umgang mit diesen praktiziert, den wir als **responsive** (verantwortlich, antwortend auf Bedarfe) Ökonomie in Abgrenzung zu einer **possessiven** (fest an sich bindenden) Ökonomie bezeichnen. Sie stellen Mittel als Startkapital für Dienstleistungen im Stadtteil zu Verfügung, übernehmen finanzielle Verantwortung für Kooperationsprojekte etc. Dieses Finanzgebaren bildet eine wesentliche Grundlage für gelingende Kooperation. Es bildet eine Art sozialräumliches Budget auf niedrigem Niveau und öffnet die Organisation. Gleichzeitig bindet es die Organisation in der Legitimation der Mittelverwendung an Transparenz.

Aus den o.g. Arbeitsprinzipien der acht KiFaZ ergibt sich hinsichtlich der Organisation und ihrer Binnenstruktur ein Set von neun Sätzen als Grundlagen einer generativen Methodik:

- das offene Haus mit leicht überschreitbarer Schwelle
- multiplexe Organisation (mit vielen verbunden/ für viele da)
- Vielfalt der Aufgaben und Angebote entsprechend der vorweggenommenen Allzuständigkeit

- Entspezialisierung auf allen Organisationsebenen
- Entformalisierung der Zugänge, der Bedarfsrezeption und der Organisationsabläufe
- Verzicht auf Standardisierung
- Durchlässigkeit für Mitgliedschaften
- Adhokratie
- nicht possessives Finanzgebaren

Diese Ansätze einer generativen Methodik und ihre Arbeitsprinzipien am Beispiel der KiFaZ scheinen sich als eine generelle Grundlage für die Strukturen einer Organisation herauszukristallisieren, die

- zugleich den Subjekten und ihrer Lebenswelt
- wie auch dem professionellen Netzwerk und dem Quartier als geographischem Raum der Sozialitäten

zugewandt ist. Die durch sie generierte Binnenstruktur ermöglicht es den Organisationen in „con-Takt“ mit ihrer Umwelt zu bleiben.

Selbstreferenz und Routineprogramme werden nicht als primärer Code wahrgenommen. Es gelingt den KiFaZ, die Codes der sozialen Akteure im Feld zu verstehen und zugleich ausreichend flexibel zu sein, um den sich verändernden Bedarfen eines sozialen Raumes mit Respekt gegenüber den Subjekten zu begegnen. Die Fähigkeit derartige Organisations-Settings zu bilden, ist das zentrale Element einer **Profi- Transversalität**, die sich dadurch deutlich von Konzept und Selbstverständnis einer **Profibürokratie** abhebt.

#### 4.1.2. Subjektorientierte Praxis und ihre Arbeitsprinzipien

Die NutzerInneninterviews haben ein Phänomen deutlich herausgestellt: Den KiFaZ gelingt es, vor dem Hintergrund der unter 4.1.1 genannten organisationsstrukturellen Regeln, den Menschen, die sich ihrer Unterstützung, ihres Raumes oder ihrer Angebote bedienen, in deren Anliegen und Bedarfen gerecht zu werden. Sie scheinen als Organisationen das zu erreichen, was Luhmann als Takt beschreibt: *ein Eingehen auf fremde Selbstdarstellung, ein hilfreiches Mitwirken an ihren Schwierigkeiten und eine Bestätigung der Darstellung auch dort, wo sie undurchschaubar wird* (Luhmann 1971:136). Hilfreich sind dabei die proklamierte Allzuständigkeit genauso wie die niedrigen Schwellen oder die pauschalisierte Finanzierungsbasis.

Im Zuge der Untersuchung war für uns besonders bedeutsam, wie die Organisationen in der direkten Interaktion mit ihren Adressaten diese Praxis ausgestalten. Damit einhergehend war die Hoffnung, genauer zu verstehen, welche Regeln dieses Handeln generieren.

Damit begibt sich die Untersuchung auf schwieriges Terrain: In den NutzerInnen-Interviews wurden - bezogen auf die Art der Interaktion – häufig Beschreibungen gegeben, die wir sprachlich als Haltungen bezeichnen. Von den Professionellen wurden ebenfalls entweder professionelle Haltungen oder aber Strukturelemente genannt. Zwischen diesen beiden Polen- Haltungen und Strukturen – die Suche nach Arbeitsprinzipien anzutreten, wurde deshalb schwierig, weil wir uns weder einer tradierten Methodenlehre Sozialer Arbeit als Matrix bedienen konnten, noch ein gesicherter Methodenbegriff in Abgrenzung zu Haltungen und strukturellen Elementen, die das Handeln stützen, vorzufinden ist.

Zunächst fällt bezogen auf die Kontinua zwischen dem sozial-administrativen sozial-räumlichen Pol professionellen Handelns auf, dass die KiFaZ sich gesetzesübergreifend und an Transversalität orientiert in die Interaktion mit den Adressaten begeben.

Die Frage des *Falles* „von“ und das entsprechende Verweisungswissen des *Falles* „für“ (vgl. Müller 1993) ist zwar präsent, aber nicht in der Aktion handlungsbestimmend. Als Frage mündet sie in die Übernahme einer Lotsenfunktion bei gleichzeitiger Unterstützung. Damit reflektiert die Organisation und die in ihr Handelnden zwar den jeweiligen Gesetzeskontext einer Problemlage, sie verhält sich auch im weiteren Verlauf dieser Systematik entsprechend soweit es um die Suche nach speziellen, weiterführenden Hilfe geht. Sie macht ihn aber nicht zur Grundlage der Interaktion selbst. Konkret erweisen sich die Mitarbeiter der KiFaZ als zugewandt, kompetent und kenntnisreich bezüglich des Verweisungswissens. Sie machen die Adressaten auf weitere Hilfemöglichkeiten aufmerksam, weisen auf notwendig zu involvierende Behörden oder Institutionen hin, bleiben aber in der Zuständigkeit, bis der Adressat diese entweder nicht mehr nutzen will oder aber die Sache selbst übernimmt.

Ähnliches geschieht hinsichtlich des Kontinuums ‚Einzelfallorientierung/ vom Fall zum Feld‘. Die KiFaZ werden von den Nutzern als sehr emphatisch und konzentriert auf den einzelnen Menschen in der Interaktion beschrieben. Sie nehmen die individuellen Nöte und Problemlagen ernst und sind sehr sensibel im Umgang mit individuell-biographischen und lebensweltlichen Belangen. Zugleich sind sie stark auf den sozialen Raum orientiert, in dem sich Positionierungen und Spannungen realisieren und verschieben. Sie lösen die klassische Trias von Fall, Gruppe, Feld auf, indem sie der Frage des *Falles* „mit“ (ebd.) hohe Bedeutsamkeit beimessen. Das soziale Netzwerk, die soziale Gruppe, die lebensweltlichen Bezüge, andere Träger und Professionelle gehören selbstverständlich zu der Orientierung auf den Einzelnen. Wir sprechen deshalb in diesem Zusammenhang von gelingender Subjektorientierung, weil hier Äußerungen, Verhalten der Adressaten und

äußere Bedingungen gleichzeitig und gleichwertig berücksichtigt werden (vgl. Arend / Hekele / Rudolph 1993 ).

Hinsichtlich des Kontinuums „Defizitorientierung/ Ressourcenorientierung“ ist deutlich erkennbar, dass ein auf Defizite der Subjekte orientierter Blick in den acht KiFaZ keine Rolle spielt. Sie agieren auf einem dem defizitären Verständnis diametral gegenüberstehendem Standpunkt. Durch ihre Größe, ihre Binnenstruktur und ihre professionelle Positionierung in den Feldern Kinder- und Jugendhilfe, Gesundheitshilfe und Sozialhilfe haben sie weiten Abstand zum klinischen Paradigma des Behandelns.

Nutzer berichten in den Interviews vielfach, dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wurde; dass sie sich akzeptiert und respektiert gefühlt haben; dass sie sich nicht als Hilfeempfänger, sondern als Akteure geschätzt sahen; dass ihnen nicht Lösungen vorgelegt wurden, sondern sie sich in ihren Lösungsversuchen unterstützt sahen; dass sie sich auf gleicher Augenhöhe bewegen konnten; dass sie die Unterstützung als Erweiterung ihrer Möglichkeiten erlebt haben; dass sie das Gefühl hatten, kompetent für die eigene Angelegenheit zu sein; dass sie nicht behandelt wurden, sondern ihnen jemand zuhörte; etc. Durch das Fehlen einer innerorganisationellen Spezialisierung und durch eine weitgehende Entformalisierung unterstützt verhalten sich die Professionellen nicht als Wissende, sondern eher als Fragende und Zuhörende, als nach Möglichkeiten Mit-Suchende. Ressourcenorientierung ist – hier bezogen auf die Interaktion zwischen Adressat und Professionellem im KiFaZ – ein zentrales Merkmal.

Welches sind die Regeln, wie sieht die generative Methodik hinter diesen Handlungsänderungen der KiFaZ aus?

Die folgende Darstellung von Arbeitsprinzipien soll helfen, diese Frage näher zu untersuchen. Es sind besonders jene Arbeitsprinzipien, die uns von den Nutzern und professionellen Akteuren zu diesem Thema genannt wurden und die sich als roter Faden durch viele der ethnographischen Tagebücher ziehen. Sie fügen sich aufbauend als Handlungsfäden ineinander und zeigen eine Form der respektvollen Begegnung zwischen Adressaten und Professionellen an.

### Übersicht 3: Arbeitsprinzipien der Subjektorientierung

- Zugänge aller Art (B/S)
- Anwaltliches Engagement (B/S)
- Etwas für alle (B/S)
- Im Auftrag des Nutzers (B/S)
- Gastfreundlichkeit
- Advokatorisch (LU)
- Empowerment für Frauen (LU)
- Respektvoll und Regeln des Miteinander (LU)
- Bedarfsrezeption und Planung (F/B)
- Entlastung organisieren, Möglichkeiten erweitern (GL)
- Individuell Unterstützung bieten (GL)
- Hospitalität pflegen (GL)
- Aushandeln statt behandeln (GL)
- Empowerment forcieren (GL)
- Ersatzorte schaffen (BA)
- Freundin sein (BA)
- Anwaltlich handeln (BA)
- Gastfreundlich sein (DH)
- Ermöglichen und entlasten (DH)
- Partizipativ statt kolonisierend (AL)
- Fördern statt fordernd (AL)
- Aktivierend statt klientifizierend (AL)
- Nicht auf Rechte durchgreifen (AL)
- Entschleunigung ermöglichen (HA)
- Entlastung realisieren (HA)

*Gastfreundlichkeit; Respekt und Regeln des Miteinander; Hospitalität pflegen; Freundlich sein; Gastfreundlich sein:*

Die wohl am häufigsten geäußerte Beschreibung der Besonderheiten der KiFaZ ist Freundlichkeit oder Gastfreundlichkeit, manchmal auch als Gastlichkeit beschrieben. Oft in Abgrenzung zu Behörden oder anderen Organisationen, drücken die Nutzer damit aus, dass sie hier freundlich empfangen werden, sich wie zuhause fühlen, sich wohl fühlen. Und sie belegen, dass dies greifbare, alltäglich hergestellte Gastfreundlichkeit ist, indem

sie darauf hinweisen, dass sie ein Glas Wasser, die freundliche Einrichtung, das Lächeln von Mitarbeitern, die Ansprache als bewusste, auf sie als Subjekte bezogene Symbole oder Akte der Freundlichkeit empfinden. Sie empfangen und empfinden sehr materiell jene *Art des Machens mit ausgestreckter Hand, wenn man sich dem anderen zuwendet, um ihm erst einmal zu essen, zu trinken, zu atmen zu geben*, als die Derrida in Anlehnung an Lévinas Gastlichkeit beschreibt (Derrida 1999:45). Ihnen wird die Möglichkeit gegeben, zunächst anzukommen, ohne sich legitimieren zu müssen, warum sie da sind. Sie müssen sich nicht ausweisen und belegen, dass sie einen triftigen und zutreffenden Grund für ihre Anwesenheit im KiFaZ haben.

Auch von Seiten der professionell Handelnden wird Gastlichkeit, bzw. unbedingte Freundlichkeit als wichtige Regel des Handelns beschrieben. Sie beschreiben es als – auch für sie selbst- wohltuend, dass eine Atmosphäre des freundlichen Miteinanders die Organisation prägt. Es ist eine Konzentration, *die Aufmerksamkeit auf das Wort oder Empfang des Antlitzes ist* (Lévinas n. Derrida, ebd.: 40), die von der Chance gekennzeichnet ist, das Ja des Anderen nicht weniger als das Ja an den Anderen in Erscheinung treten zu lassen (vgl. ebd.:55).

Gastlichkeit wird durch Gesten der gleichberechtigten Interaktion, durch materielle Symbole und Öffnungen in Zeit und Raum gegenüber dem Anderen ausgedrückt. Sie signalisiert mit diesen Formen des Ausdrucks, dass der Andere nicht nur zu Recht hier ist, sondern auch dass man ihn erwartet hat, ihm entgegen gesehen hat, sich über sein Ankommen freut und nicht gedenkt, ihn schnellst möglich loswerden zu wollen. In ihren Ausdrucksformen verdeutlicht sie damit, dass Gegenwart als Erwarten und Zukunft als Zusage in der Gegenwart zusammenfließen und jetzt ihre Gültigkeit erhalten.

Gastlichkeit ist eine wesentliche Mitteilung in jeder zwischenmenschlichen Begegnung, da man durch sie erst die Chance erhält, sich nicht als Fremder zu fühlen, sondern einen Übergang zu einer, wenn auch zeitlich befristeten Beheimatung erhält.

Die Freundlichkeit und Gastlichkeit als Arbeitsprinzip der KiFaZ ist nicht mit Kundenorientierung zu verwechseln. Im Gegensatz zu letzterer beinhaltet Gastlichkeit die Möglichkeit der prominenten Mitgliedschaft.

Ein weiteres wichtiges Merkmal ist, dass Gastlichkeit eine Toleranz und Akzeptanz gegenüber Fremdem ausdrückt, die besonders die Migranten unter den Nutzern deutlich hervorgehoben haben. *Die Psychologie definiert Toleranz als eine soziale Einstellung, die – im Unterschied zu intoleranten Einstellungen und Verhaltensweisen – an Meinungen und Einstellungen anderer Individuen, welche in Inhalt und Zielsetzung von der eigenen Meinung oder der der Mehrheit abweichen, keinen Anstoß nimmt und darüber hinaus aktiv die Ablehnung oder Bekämpfung von Andersartigem und Fremdartigem zu verhindern*

*versucht* (Paulus 2001:81). Gastlichkeit erkennt die Unterschiede der kulturellen Gewordenheit, die Rituale und Alltagsgewohnheiten, der Sprache und der Lebenswelt an und sendet dabei die Mitteilung, dass diese Unterschiede toleriert, akzeptiert und respektiert werden. Noch mehr: Gastlichkeit schätzt den Wert dieser Unterschiedlichkeit als ein wesentliches Gut der Gemeinschaft. Hier haben die KiFaZ mit der Praxis des Bauens von transkulturellen Brücken und einem an Multikulturalität durch Verständigung statt an Integration orientierten Ansatz eine zukunftsweisende Vorlage erarbeitet. Dies wird in den Einzelberichten deutlich.

*Etwas für alle; Ersatzorte schaffen; Ermöglichen und entlasten; Entschleunigung ermöglichen; Entlastung realisieren:*

Die Tatsache, dass in einer hoch komplexen Hilfelandschaft ein Ort besteht, an dem ohne Passgenauigkeitskontrolle und Legitimation einem zugehört wird, ist für viele Menschen bereits entlastend. So sagen einige der Nutzer, dass sie nur selten und dann auch nur für eine kurze Periode die Hilfe des KiFaZ in Anspruch genommen haben, und dass dabei die Möglichkeit sich mitzuteilen, laut über die eigene Lage nachzudenken, andere zu treffen, die ebensolche Erfahrungen haben, bereits eine ausreichende Hilfe dargestellt hat.

Die KiFaZ setzen ihre personellen Ressourcen in mehrfacher Weise entlastend ein. Zuhören und Dasein in leicht zugänglicher Weise ist dabei nur eine Form. Als entlastend wird ebenfalls beschrieben, wenn einfache Handlungen, - das Ausfüllen eines Formulars, die Suche nach speziellen Hilfen, das Herausfinden einer wichtigen Telefonnummer – unbürokratisch und schnell von kompetenten Menschen ausgeführt werden. Entlastend ist ebenfalls, Orte und Möglichkeiten zu erhalten, sich mit Menschen in derselben Lage zusammenzufinden und dabei nicht gegen bürokratische Blockaden zu laufen, sondern Zustimmung und Beistand zu erfahren.

Im professionellen Vorgehen vieler interviewter KiFaZ – Mitarbeiter wird Entlastung als wichtiger und hoch angesehener Beitrag gewertet. Anders als in vielen Organisationen, in denen erst die Intervention als wirkliches Handeln beschrieben wird, wird hier Entlastung und damit einhergehende Vermeidung von Intervention als wesentliches Prinzip beschrieben.

Entlastung findet im KiFaZ auch reziprok statt: Durch die Mitarbeit von bis zu 40 Personen aus dem Stadtteil im Organisationsablauf eines KiFaZ ist Entlastung für die Mitarbeiter direkt erlebbar. Entlastung wird damit zu einem Arbeitsprinzip der Gegenseitigkeit.

*Individuelle Unterstützung bieten; Fördernd statt fordernd:*

Die Formen der Hilfe unterscheiden sich wesentlich darin, welche Autonomie und welche Handlungspräsenz sie dem Adressaten während der helfenden Handlung belassen. Fördern und Unterstützen, in der Sozialen Arbeit mit Assistenz methodisch umschrieben, weist sich dabei als ein spezifischer Ansatz aus. In der südafrikanischen Sozialarbeit existiert nach Aussagen von Kollegen das Arbeitsprinzip des ‚obuntu‘, das als Qualitätskriterium für jede Unterstützung Sozialer Arbeit Anwendung findet. Es meint die Überprüfung ob eine Hilfehandlung,

- nur dann erfolgt, wenn der Adressat darum nachfragt,
- nur soweit erfolgt, wie der Adressat oder sein Netzwerk diese Hilfe derzeit nicht selbst leisten kann,
- nur so lange erfolgt, bis der Adressat sein Vorhaben wieder aufnimmt und selbstständig durchführt,
- nur in einer Weise erfolgt, in der der Adressat jederzeit Kontrolle über die Hilfe behält,
- nur dann erfolgt, wenn nicht andere diese besser zum Nutzern des Adressaten und mit geringerer Intervention leisten können.

Diesem Prinzip folgend ist Unterstützung oder Assistenz ein aktives Mitwirken unter gleichzeitiger hoher Abstinenz professioneller Intentionen.

Unterstützen war im Rahmen der KiFaZ-Untersuchung eine wiederkehrende Beschreibung der erfahrenen Hilfeleistung. Sie weist darauf hin, dass die Adressaten sich nach wie vor als Autoren des Handelns sehen konnten, sich aber der Hilfe durch das KiFaZ sehr deutlich bewusst waren. Diese Hilfe konnte in die eigenen Anstrengungen zur Überwindung einer spezifischen Situation mit aufgenommen werden. Sie war nicht dominant, sondern dezent. Sie war nicht kolonisierend, sondern ist den Sinndeutungsmustern der Subjekte in ihrer Lebenswelt gefolgt. Sie wurde als passend und angenehm beschrieben, nicht als intervenierend oder besser-wissend.

Unterstützung meint auf der Seite der Fachkräfte eine Art professioneller Handlungsbeschränkung nach dem Prinzip „soviel wie nötig, so wenig wie möglich“.

*Anwaltliches Engagement; Im Auftrag des Nutzers; Advokatorisch; Anwaltlich handeln:*

Advokatorik meint anwaltschaftliches Handeln im Nutzerauftrag. Ähnlich wie bei Assistenz ist hier das Handeln der Sozialen Arbeit zurückgebunden an den Nutzerauftrag, stellt jedoch eine Assistenz oder Vertretung im Auftrag gegenüber Dritten dar. *Bei Klärung des Begriffs ‚advokatorisch‘ können wir zunächst am alltagssprachlichen Begriff des Advoka-*



*ten anknüpfen, also an dem durch diesen Begriff bezeichneten Vertreter eines Berufsstandes, der – durch einen Klienten beauftragt – dessen Interessen in einem juristischen Streit vertritt und zwar genau deshalb, weil er hierzu besser als der Klient in der Lage ist. Freilich gehört zum Mandat des Advokaten im Prinzip seine Bevollmächtigung durch den Klienten, ein Umstand, der schon in Vormundschaftsfällen oder etwa im Fall der Pflichtverteidigung nicht mehr gegeben ist. In diesen Fällen wird aus dem Advokaten, der eigentlich auf Geheiß der Klienten deren Interessen wahrnimmt, ein Anwalt, der die Interessen von Klienten auch und gerade dann wahrnimmt, wenn sie weder Willens noch dazu in der Lage sind, ihre Interessen selbst zu vertreten bzw. selbst einen Interessenvertreter zu benennen. Wir können dieser Veränderung in der Sache und der damit einhergehenden Bedeutungsverschiebung des Begriff ‚Advokat‘ vielleicht dadurch Rechnung tragen, dass wir zwischen einem anwaltlichen und einem vormundschaftlichen Wahrnehmen von Interessen unterscheiden (Brumlik 1992:161).*

Advokatorisches Handeln wird den KiFaZ vor allem in der Lotsenfunktion, der Sozialhilfeberatung oder sonstigen Auseinandersetzungen mit Behörden bescheinigt. *Der hat das für mich durchgeboxt, - oder, - sie hat da angerufen und dann ging das-*, sind sich wiederholende Formulierungen.

Advokatorik ist gebunden an einen Codex der Loyalität gegenüber dem Adressaten, an den Codex der Schweigepflicht und den Verzicht auf eigenmächtige Handlungen im Fall. Vertraulichkeit, Verschwiegenheit, Schutz der Intimität und Verzicht auf Nutzung von Daten in anderen Zusammenhängen sind damit verbunden.

Nutzer machen deutlich, dass das Wissen über diese Eigenschaften des professionellen Handelns im KiFaZ für sie überhaupt der Anlass war, sich an die Organisation zu wenden. Viele hatten zunächst über Freunde und Bekannte in Erfahrung gebracht, wie im KiFaZ gehandelt wird, bevor sie sich dorthin wandten. Besonders in den Beratungs-Settings waren die genannten Eigenschaften advokatorischen Handelns das Qualitätssiegel, das es ihnen ermöglicht hat, ihr Problem mitzuteilen.

Die von Brumlik in der Begriffsklärung vorgenommen Grenzziehung zwischen anwaltlichem und vormundschaftlichem Handeln ist für die Praxis der KiFaZ bedeutsam. Ihr Handeln ist autorisiert von den Adressaten, Vormundschaft ist nicht ihre Sache. Eine wichtige Diskussion im Fachgespräch der KiFaZ ist die Frage, ob beide Formen advokatorischen Handelns in einer sozialräumlich orientierten und leicht zugänglichen Organisation möglich und angemessen sind. Da vormundschaftliches Handeln ein Handeln „für“ darstellt und mit Aspekten des Eingreifens in die Lebensentwürfe des Anderen korreliert, ist es für die KiFaZ ein wesentliches Arbeitsprinzip, eine Bevollmächtigung von den Adressa-

ten zu erhalten, und *Pflichtverteidigung und Vormundschaft*, also etwa begleiteten Umgang und HzE, nicht zum Kanon ihrer Handlungsvollzüge zu rechnen.

*Aushandeln statt behandeln; Nicht auf Rechte durchgreifen:*

Wie noch genauer dargestellt werden wird, haben sich die KiFaZ einen spezifischen Begriff beruflichen Handelns sich zu eigen gemacht, der an den Begriff des kommunikativen Handelns angelehnt ist. Handeln, im Unterschied zu Herstellen, wird als auf einen Diskurs begründet verstanden, als gemeinsamer Handlungsvollzug entlang eines vereinbarten „gemeinsamen Dritten“. Aushandeln, im Sinne von gemeinsamer Suche nach einem Weg geteilter Überlegung über ein Vorgehen, ist darin ein Part. „Aushandeln statt Behandeln“ als Arbeitsprinzip macht die Alternative deutlich: Im Behandeln findet dann die Anwendung von Herrschaftswissen am Individuum statt, wenn zur Legitimation des eigenen Handelns auf höheres Recht zurückgegriffen wird. In einem gleichberechtigten Aushandlungsprozess kann nicht derartig auf Rechte zurückgegriffen werden. Im Aushandeln werden Kenntnis und Wissen dem Subjekt beispielsweise in Formen alternativer Deutungen angeboten und Konsens im Hinblick auf Handlungen gesucht.

Aushandeln ist ein Vorgehen der KiFaZ, das sie auf mehreren Niveaus praktizieren. Im Hinblick auf den Subjektbezug bedeutet Aushandeln den Verzicht auf eigenmächtige Akte der Hilfe. Es bedeutet im Gegensatz dazu eine gemeinsame Planung und die evaluierende Rückbindung an das Subjekt. Aushandeln bedeutet aber auch die Verhandlung zwischen Perspektiven: der Adressaten-Perspektive und der Professionellen-Perspektive. Letztere kann im Dissens zu ersterer stehen. Im KiFaZ wird im Sinne des Aushandelns die eigene Meinung nicht hoheitlich durchgesetzt, sondern entweder wird versucht, einen Konsens zu erzielen oder den Dissens deutlich zu machen.

*Partizipativ statt kolonisierend:*

Partizipation, hier verstanden als aktive Teilhabe am Handeln des KiFaZ, realisiert sich nach Angabe der Nutzer auf unterschiedlichen Ebenen:

- Die Rolle des Gastes bedeutet eine besondere Form der Teilhabe an den Gütern des KiFaZ .
- Die Rolle des Bewohners des Quartiers, die das KiFaZ dem Nutzer zumisst, beinhaltet, Regisseur des eigenen Handelns zu sein. Nicht der Klient oder Kunde sind die dominanten Rollen der Adressaten im KiFaZ, sondern die des Bewohners, des Mitgliedes eines Gemeinwesens.

- Die Rolle des Bürgers, des freien, gleich berechtigten Einwohners, der im politischen und sozialen Prozess mitwirkt, berechtigt zur Mitgliedschaft als Mitarbeiter im KiFaZ, als politischer und sozialer Akteur in der Organisation.

Eine Besonderheit im KiFaZ ist, dass ein Mensch sowohl diese wie jene der drei Rollen wechselnd einnehmen kann. Eine Frau kann, wie vielfach dokumentiert, gleichzeitig Gast des Cafés sein, Beratung als Unterstützung suchende Bewohnerin annehmen und ein Spielangebot für Kinder anbieten. Ihre Partizipationsrechte werden beim Rollenwechsel nicht eingeschränkt.

Eine weitere Besonderheit ist, dass die KiFaZ ihr Angewiesen-Sein auf Partizipation deutlich machen. Sie sind auf die Bewohner als Regisseure, Bürger und Akteure angewiesen, da ihre Organisation ohne die aktive Mitgestaltung wesentlich ärmer wäre. Und sie sind, wie noch zu zeigen sein wird, in besonderer Weise auf die aktive Ausgestaltung der Bürger-Rolle angewiesen, wenn sie Lebensbedingungen im Quartier gestalten wollen. Kolonisierung der Lebenswelt, Reduktion der Teilhabe und des Akteurs- oder Regisseurstatus wäre dem Interesse der Organisation zuwider laufend.

*Entlastung organisieren, Möglichkeiten erweitern; Bedarfsrezeption und Planung:*

Die Erweiterung der Chancen auf Teilhabe ist eine fast schon floskelhaft gewordene Formulierung sozial-räumlich orientierter Sozialer Arbeit. Bricht man sie auf den Lebensalltag der Nutzer der acht KiFaZ herab, so bedeutet dies ganz einfach: Teilhabe an sozialen Kontakten für Migrantinnen; Teilhabe-Erweiterung durch bessere Sprachkenntnis; Teilhabe an Kommunikation für alleinstehend erziehende Frauen; Teilhabe an Planung im KiFaZ; Erweiterung der Möglichkeit der Freizeitgestaltung; Erweiterung der Kommunikation in Ehe, Erziehung und mit Eltern; etc.

Die meisten Aktivitäten der KiFaZ haben die bessere Nutzung von Ressourcen im sozialen Raum für die Nutzer, die Spreizung der Teilhabechancen, die Erweiterung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die zur Teilhabe wichtig sind, sowie die Öffnung von geschlossenen Situationen vornehmlich für Frauen mit Kindern zum Ziel. Sie entlasten damit die Familie, die zuvor oft als die einzige Instanz übrig geblieben ist, die Möglichkeiten zur Teilhabe erschließen kann. Durch ressourcenorientierte Bedarfsplanung ist die Erweiterung von Möglichkeiten auch für die Mitarbeiter der KiFaZ ressourcen-schonend. Sie unterstellt, dass es nicht an Inkompetenz liegt, dass Nutzer bestimmte Möglichkeiten nicht haben, sondern an der Frage des Zugangs zu Teilhabe.

### *Aktivierend statt klientifizierend:*

Die Handlungen der KiFaZ sind nicht auf die Patienten-, Klienten- oder Kundenrolle ausgerichtet, sondern, wie oben dargelegt, auf die Akteursrolle. Der Adressat bleibt Handelnder, der auf Nachfrage Unterstützung erfährt oder aber Ressourcen des KiFaZ einfach nutzen kann, in denen er sich als Besucher, Gast oder Mitglied engagiert. KiFaZ sind in diesem Sinne keine Dienstleistungszentren. Sie sind nicht Orte von Versorgung, sondern halten die Spannung zwischen Gastlichkeit und Mitgestaltung aufrecht. Die Aussage der Allzuständigkeit ist konstitutiv und gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass diese Allzuständigkeit nur aufrecht zu erhalten ist, solange die Nutzer ihre aktive Rolle aufnehmen, wieder aufnehmen oder beibehalten.

### *Empowernd für Frauen; Empowerment forcieren:*

Die Nutzer der KiFaZ sind vor allem Frauen, häufig allein erziehend, mit kleinen Kindern und oft mit Migrationserfahrung. Sie stehen nicht im Erwerbsleben, haben relativ geringe finanzielle Möglichkeiten, sind über einen längeren Zeitraum relativ isoliert und haben wenig Chancen, diese Situation aus eigener Kraft zu verändern. Als Zentrum der jeweiligen Familie tragen sie zugleich eine hohe Verantwortung für das Gelingen des familiären Alltags und für die Bedingungen des Aufwachsens und Lernens ihrer Kinder. Unterstützung und Aktivierung kommen hier als Arbeitsprinzipien oft an ihre Grenzen, weil die Ohnmachtserfahrung zu überwiegen scheint. Einige der KiFaZ haben deshalb einen besonderen Aspekt der Unterstützung und Aktivierung herausgebildet, den wir mit Empowerment beschrieben haben. Empowerment meint das Wiederherstellen der Bürgerrolle, die Ermutigung und die Ermöglichung der Erfahrung, die eigenen Belange wieder in die Hand nehmen zu können, sie gestalten zu können.

Die Arbeitsprinzipien der Subjektorientierung sind in einer Art aufsteigender Linie miteinander verwoben. Ihnen unterliegt unseres Erachtens eine generative Grammatik der Menschenrechte, die die Tiefengrammatik einer generativen Methodik sein könnte und deren Regeln, wie wir sie im Handlungsbereich der KiFaZ fanden, wir hier nur knapp skizzieren können:

- Alle Menschen sind gleich an Recht und Würde: Hier werden Artikel 1.1. des Grundgesetzes (Die Würde des Menschen ist unantastbar), Artikel 2 (Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit) und Artikel 1 der UN- Charta der Menschenrechte verbunden und als Rechts- und Handlungskodex jedem Handeln vorrausgesetzt.
- Jeder Mensch handelt sinnhaft: *Die kommunikativ Handelnden bewegen sich stets in ihrer Lebenswelt* (Habermas 1988:192). Der Sinn ihres Handelns erschließt sich aus

dieser lebensweltlichen Sinndeutung, ist für sie also subjektiv sinnhaft. Dies zu akzeptieren, die eigene Handlung entsprechend auszurichten ist die zweite Regel.

- Menschen benötigen Teilhabe an Sozialitäten: Menschen sind auf Vergewisserung angewiesen, auf Empathie und Bestätigung. Der andere Mensch als Gegenüber, die geteilte Sozialität mit Anderen ist existenziell wichtig. Oder wie Bloch es pathetisch sagt: ... *es gibt ein Grundrecht auf Gemeinde, auf Humanismus, auch politisch und im Zweck. Dazu war das fordernde Recht unterwegs, die Eunomie (Gesetzlichkeit) des aufrechten Gangs in Gemeinsamkeit;* (Bloch 1972:314). Dieses Grundrecht, Menschen dabei zu unterstützen, ihre Teilhabe zu realisieren, scheint eine dritte Regel zu sein.
- Nicht Menschen, sondern Situationen ändern: Erweiterung von Teilhabe und nicht klinische Behandlung der Person, Vermehrung und Nutzung der vorhandenen Ressourcen durch Situationsgestaltung, statt Veränderung der psychischen Konstellation ist die vierte Maxime.
- Menschen sind Experten ihrer Lebenswelt: In einer fünften Regel beherzigen die KiFaZ eine Tatsache, die Schütz/Luckmann wie folgt beschreiben: *Der lebensweltliche Wissensvorrat ist in vielfacher Weise auf die Situation des erfahrenden Subjekte bezogen. Er baut sich aus Sedimentierungen ehemals aktueller, situationsgebundener Erfahrungen auf. Umgekehrt fügt sich jede Erfahrung ... in den Erlebnisablauf und in die Biographie ein. Und schließlich wird jede Situation mit Hilfe des Wissensvorrats definiert und bewältigt.* (zit. n. Habermas 1988:195)
- Menschen haben Ressourcen und Kompetenzen: Die Nutzung dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Entwicklung einer Situation oder zur Performanz im öffentlichen Raum des KiFaZ, in der Mitgliedschaftrolle oder als Produzent von Dienstleistungen ist die sechste Regel.
- Die Subjekte wissen am besten, was sie benötigen: Die Figur der Frage an den Anderen als dominanter Gestus der Begegnung scheint uns eine letzte wesentliche Regel im Subjekt- Subjekt- Verhältnis in den KiFaZ zu sein.

#### **4.1.3. Kooperationspraxis und ihre Arbeitsprinzipien**

Im Rahmenkonzept der KiFaZ vom Juli 1995 steht als eine der wichtigen Anforderungen an die neue Form der Hilfen: *Mit dem Konzept der Hamburger Kinder- und Familienhilfezentren sind Zielperspektiven formuliert, die sowohl öffentliche als auch freie Träger vor erhebliche Herausforderungen stellen. Das Konzept weist deutlich über bisher praktizierte Vernetzungsansätze und Kooperationsformen hinaus. Abgestellt wird auf die hilfesystemübergreifende Bündelung und Steuerung eines breiten Aktivitäts- und Hilfespektrums und*

*die Entwicklung einer Hilfestruktur im Einzelfall, die gängige Vorstellungen verlässt zugunsten eines Hilferahmens, der die Entwicklung eines vielschichtigen, individuell anzupassenden Hilfeprozesses erlaubt. Ziel allen Handelns ist die Verbesserung von Sozialisationsbedingungen durch die positive Beeinflussung kindlicher und familiärer Lebenswelten im umfassenden Sinne. (Finke/ Müller 1995:13)*

Damit nimmt neben den Hilfen im Einzelfall die Kooperation und Vernetzung des Hilfesystems im Hinblick auf die Verbesserung von Sozialisationsbedingungen eine zentrale Stellung im Konzeptentwurf ein. Von den KiFaZ wird verlangt, die unterschiedlichen, im Umfeld von Familie agierenden Hilfen im Blick zu haben, sich mit ihnen zu vernetzen, Ressourcen zu bündeln und zu erschließen. Das Konzept fordert damit, mittels Kooperation und Vernetzung gegen Addition und Versäulung, gegen Institutionsorientierung und letztlich gegen Anbieterkonkurrenz vorzugehen.

Die KiFaZ sind von ihrer Gründungsgeschichte her gesehen damit betraut, im Hinblick auf eine, wie es im Zehnten Kinder- und Jugendbericht heißt, Verbesserung einer *Kultur des Aufwachsens* (Bundesministerium 1998) über Kooperation Ressourcen zu erschließen. *Ressourcenerschließung im sozioökonomischen, sozialrechtlichen, bildungs- und lernbezogenen, soziokulturellen und politischen Bereich als älteste Methode der Sozialen Arbeit*, - so Staub-Bernasconi -, *wird im Gefolge des derzeitigen wirtschaftlichen Wachstums ohne Arbeitsplatzwachstum sowie des international konzentrierten Angriffs auf den Sozialstaat wieder an Bedeutung und Umfang zunehmen. Die Frage, die hier interessieren muss, ist die, ob sich Soziale Arbeit im deutschen Sprachraum dadurch erneut auf die Anwendung geltenden Rechts, auf Eingriffsfürsorge und Verwaltungshandeln zurückbinden lässt oder ob sie sich von erweiterten, mehrniveaunalen Formen der Ressourcenerschließung... inspirieren lässt* (Staub-Bernasconi 1998:51).

Wichtig für diesen Ansatz Sozialer Arbeit ist der Abbau der Trägerkonkurrenz und der Aufbau eines guten Kommunikationszusammenhangs zwischen den unterschiedlichen Leistungsanbietern eines Quartiers oder Stadtteils. Konkurrenz ist, ganz im Nachvollzug marktwirtschaftliche Regeln, eine Realität zwischen den Trägern. Den KiFaZ ist es gelungen, in ihrer fünf-jährigen Praxis den Nachweis anzutreten, dass Konkurrenz kein Naturgesetz ist. Sie treten den Nachweis dessen an, was Marx für Konkurrenz formulierte: ... *sie als Repulsion und Attraktion der freien Individuen in Beziehung aufeinander zu betrachten und so als die absolute Daseinsform und des Austausches. Nichts kann falscher sein. (Marx zit. n. Sandkühler 1990:853).*

Im Rahmen der Untersuchung interessierte uns, wie die KiFaZ das bis dahin unüberwindlich geglaubte Modell des Nebeneinanders selbstreferentieller Systeme, die sich konkur-

rierend gerieren, zu einer am Stadtteil ausgerichteten Kooperation verändern können. Wie kann aus einer strategisch angelegten Scheinverständigung von Konkurrenten ein Miteinander von kooperierenden Einrichtungen und Professionellen werden? Buber weist auf diesen Unterschied in der Bildung von Gruppen und Kooperationsnetzen besonders deutlich hin. Er schreibt: *Es gilt nicht eine formelhafte Scheinverständigung auf einer Minimalbasis, sondern Wissen um das Wahrheitsverhältnis von drüben, um des anderen Realitätsverhältnis zur Wahrheit; nicht ‚Neutralität‘ sondern Solidarität, lebendiges Füreinanderstehen, und Mutualität, lebendige Wechselwirkung. Nicht Verwischen der Grenzen zwischen Bündeln, Kreisen und Parteien, sondern gemeinschaftliche Erkenntnis der gemeinsamen Wirklichkeit und gemeinschaftliche Erprobung der gemeinsamen Verantwortung* (Buber 1986:58). Ziel der Kooperationspraxis sollte ja eben nicht die Verbesserung des Nebeneinanders, der Versäulung, sondern die Übernahme einer gemeinsamen Verantwortung für Familien und ihre Kinder in einer Region sein, ohne die jeweiligen Spezifika zu verwischen, diese aber zu modifizieren. Kooperation verlangt Veränderungsbereitschaft. Das „gemeinsame Dritte“ wirkt auf die an ihm Beteiligten verändernd zurück.

Die KiFaZ haben diverse Formen der Kooperation erfunden und umgesetzt. Von stadtteil-internen, kollektiven Trägerfortbildungen bis zu den im KJHG beschriebenen Gremien nach §78 und Stadtteilgremien, von Beiräten bis Runden Tischen reicht die in den Einzelberichten vielfach skizzierte Palette. Sie alle zeichnen sich durch die Tatsache aus, dass es sich um öffentlich geführte Diskurse handelt, in denen in der Regel niemand einen besonderen Anspruch auf Wirklichkeitsdeutung reklamiert oder reklamieren kann, in denen man aber reziprok auf die Deutungen der anderen Diskurspartner angewiesen ist. Die von den KiFaZ generierten Formen der Kooperation weisen damit zwei methodische Grundsätze auf, die Foucault mit *Umkehrung* und *Äußerlichkeit* benennt (Foucault 1992:34f). Umkehrung meint, die negative Verknappung des Diskurses in ihren Ursachen ausfindig zu machen und die darunter liegenden Diskurse auf Dauer zu stellen. So gelingt es beispielsweise einigen KiFaZ die abgebrochenen Diskurse mit der Schule wieder aufzunehmen und sie in den Stadtteil „zurückzuführen“. Mit Äußerlichkeit ist gemeint, nicht den Diskurs mit der Suche nach dem inneren Kern (Wahrheit/ Wirklichkeit) zu führen, sondern vielmehr *auf seine äußeren Möglichkeiten zuzugehen; auf das, was der Zufallsreihe dieser Ereignisse Raum gibt...* (ebd.35): Ermöglichung und Experiment statt Wahrheitsfindung.

In der genaueren Betrachtung der Kooperationspraxis der KiFaZ sind uns drei Reichweiten der Kooperation aufgefallen: Arbeitsteilung, Verständigung und Vergesellschaftung.

Die je eigene generativen Methode, die in dieser Bereichen Anwendung findet, soll nachfolgend genauer beschrieben werden:

Die dazu gehörigen Arbeitsprinzipien sind in der folgenden Übersicht aufgeführt:

Übersicht 4: Arbeitsprinzipien der Kooperation

- Trägerübergreifende Organisation von Strukturen (B/S)
- Nutzen aller Kapazitäten (B/S)
- Demonstrativ in eigener Position (B/S)
- Kooperativ (LU)
- Angebotsvielfalt (F/B)
- Nach außen gehen (F/B)
- Subunternehmerschaft (F/B)
- Cooperation (F/B)
- Unterstützung (F/B)
- Entlastung organisieren, Möglichkeiten erweitern (GL)
- Lücken füllen statt konkurrieren (GL)
- Initiative ermöglichen (BA)
- Trägerübergreifende Arbeitsbündnisse herstellen (BA)
- Ermöglichen und Entlasten (DH)
- Einrichtungsübergreifende Arbeitszusammenhänge schaffen (DH)
- Multikulturalität statt Integration (AL)
- Regeln vereinbaren (HA)
- Standards setzen (HA)
- Entlastung realisieren (HA)
- Konsens anstreben (HA)
- Transparenz herstellen (HA)

*Arbeitsteilung:*

Kooperation ist wenig erfolgreich, wenn alle Partner sie als zeitintensiv und wenig entlastend erleben. Daher ist für jeden der Partner ein klar definierter Zuwachs an Qualität über Arbeitserleichterung, Ressourcenzugewinn, Perspektiverweiterung oder andere Formen qualitativer Verbesserung wesentlich, um dauerhaft in Kooperationsbezügen fruchtbar mitzuarbeiten.



In seinen Untersuchungen zu Mutualität, Kooperation und Solidarität weist Kropotkin darauf hin, dass die Formen der Arbeitsteilung in wechselseitiger Hilfe auch den Zugewinn persönlicher Bekanntschaft, Beziehung und Gruppenzugehörigkeit aufweisen (Kropotkin 1975:259). Kooperation und Arbeitsteilung gelingen besser, wenn die Kenntnis der anderen Person, ihrer Fähigkeiten und Einschränkungen vorhanden ist. Sie gelingt besonders dort, wo die andere Person vertraut ist und als vertrauenswürdig eingeschätzt wird.

Die KiFaZ haben es in der Regel erreicht, dass ihr Beitrag im Netz der Hilfen als konstruktiv, vertrauenswürdig und nicht belastend, sondern entlastend erlebt wird. Sie haben dies u.a. auch über Kontinuität und Verlässlichkeit von Personen hergestellt. Ihr Beitrag ist berechenbar und wird deshalb nicht zur Bedrohung.

In einer bis dahin stärker von Konkurrenz strukturierten Hilfe-Landschaft war die Aussicht auf konkrete Arbeitsteilung ein wichtiger Anreiz für alle Kooperationspartner. Das bessere Gelingen der eigenen Arbeit über Absprachen, die Aussicht, auch die Ressourcen der anderen nutzen zu können, und die Chance, in Bündnissen Dinge miteinander bewegen zu können, waren Gründe, in Kooperation zu treten. Grundlage dieser drei Kooperationsgewinne war jedoch die Klarheit, dass das KiFaZ nicht Arbeit „stiehlt“, sondern durch den eigenen Beitrag im Hilfesystem synergetisch wirkt.

Dies gelang den KiFaZ im wesentlichen durch zwei Grundverständnisse:

- Arbeitsteilung wurde so verstanden, dass man nicht Hilfen verdoppelte oder in Leistungsbereiche anderer Träger hineinstieß, sondern sich vielmehr als klärende Instanz im Vorfeld mit der unbedingten Bereitschaft zur Weiterverweisung verstand. Die KiFaZ nahmen somit die alltäglichen Anliegen auf, ersetzten jedoch nicht die spezialisierten Dienste.
- Die KiFaZ übernahmen im Zuge der Arbeitsteilung die Funktion, bestehende Lücken zu füllen, Anschubfinanzierung und -arbeit zu leisten und zugleich auf Initiativen weiterzugeben, also nicht possessiv auf Ausbau zu setzen.

Damit wurde die Arbeit der KiFaZ nicht als Konkurrenz, sondern als wechselseitige Hilfe, und als Entlastung erlebt. Zudem war ein wichtiges Zeichen, dass die Zuwendungsfinanzierung der KiFaZ nicht auf Kosten eines oder mehrerer Träger erfolgte, sondern ein Surplus darstellte, das durch Abbau eines überregionalen Trägers in das Quartier gekommen war. Dieses ist eine wichtige Grundbedingung. Die stärksten Befürchtungen in der Gründungsphase der KiFaZ lagen in der Angst der anderen Träger vor der Substitution der eigenen Angebote durch die Angebote des KiFaZ. Die tatsächliche Wirksamkeit ist jedoch nicht durch Substitution, sondern durch effiziente Arbeitsteilung, trägerübergrei-

fende Absprachen und Koordinierungen erfolgt. Eine gute Arbeitsteilung innerhalb des Hilfenetzes war die Grundlage. Gute Arbeitsteilung entsteht nicht im Nebeneinander von Diensten und Arbeitsfeldern, sondern durch ein wechselseitiges Wissen über die Spezifika der anderen, die Koordination und die Reflexion, - *nicht Verwischen der Grenzen... sondern gemeinschaftliche Erkenntnis der gemeinsamen Wirklichkeit* (Buber 1986:58)

Die KiFaZ haben mit einem Set von Arbeitsprinzipien zu einer gelingenden Arbeitsteilung beigetragen:

- *Lücken füllen statt konkurrieren:* Die KiFaZ haben ihr Augenmerk auf Lücken im Versorgungssystem gerichtet. Sie haben jene Stellen identifiziert, die auch die anderen Dienste als nötig, aber aus ihrem Auftrag als nicht leistbar sahen. Entsprechend sind die KiFaZ angetreten, Leistungen zu erbringen, die sichtlich keine Konkurrenz, sondern Komplementarität signalisierten.
- *Entlastung organisieren, Möglichkeiten erweitern, Trägerübergreifende Organisation von Strukturen:* Keinem der Träger wurde ein operatives Feld entzogen. Im Gegenteil, durch Kooperation wurden die bisher nicht genutzten Möglichkeiten realisierbar. Entlasten statt entziehen: Keinem der Träger wurde ein operatives Feld entzogen. Die KiFaZ waren behilflich, die Schwierigkeiten des eigenen Handelns zu erkennen und mit Hilfen darin für Entlastung zu sorgen. Eine Schule hatte Probleme mit sog. lernschwachen Kindern - ein KiFaZ übernahm es, in der Schule mit der Schule Nachhilfe zu organisieren, etc.
- *Cooperation und dabei den eigenen Beitrag verlässlich erstellen:* Cafébetrieb oder Beratung werden kontinuierlich erstellt. Damit haben Dienste wie der ASD oder andere die Möglichkeit, diese für ihre Adressaten zu nutzen und in direkte Kooperation zu treten.
- *Angebotsvielfalt; Nutzen aller Kapazitäten:* In vielen KiFaZ gelang es, quartiersbezogen Pools von Ressourcen zu erstellen. Das KiFaZ Harburg ist beispielsweise als thematische KiFaZ in seinem Kooperationsgefüge ein solcher realer Kapazitäten-Pool geworden. Das bedeutet auch, eigene Kapazitäten den anderen zur Verfügung stellen. Die KiFaZ bieten Räume, Finanzen und Personal zur Nutzung an und fragen nach Mitnutzung an den Ressourcen der anderen.
- *Subunternehmerschaft:* Gelingende Kooperation basiert auf Kontinuität. Ihren prägnantesten Ausdruck findet diese in wechselseitigen, schriftlichen Vereinbarungen. De facto kommt es auf diese Weise zu einer wechselseitigen „Subunternehmerschaft“, d.h., dass jeder für den anderen kontinuierlich zu erwartende „Dienstleistungen“ erbringt. Die KiFaZ weisen dabei allerdings ebenso deutlich aus, wo ihre Grenzen lie-

gen, also auch welche Anforderungen sie dabei an andere Träger stellen. Die Arbeitsteilung verläuft nicht im klassischen Stil, - hier Hilfen im Vorfeld, dort spezialisierte Intervention, - sondern in anderer Form. Die KiFaZ werden Moderatoren mit Überblick, die konkrete, qualifizierte Dienste anbieten, aber zugleich als die ‚spezialisierten Generalisten‘ gelten, während andere als Detailspezialisten in Ruhe arbeiten können. Dies lässt die KiFaZ nicht als devote Juniorpartner fungieren, sondern lässt sie recht rasch wichtige Funktionen im Kooperationsnetz einnehmen und dementsprechend auch Forderungen hinsichtlich der Standards stellen.

Diese Arbeitsprinzipien bringen Klarheit in der Arbeitsteilung, Zugewinn für die Kooperationspartner und Entlastung. Dies gilt nicht nur unter den freien Trägern des Hilfesystems, sondern auch im Umgang mit Behörden.

Wichtig erscheint uns zu betonen, dass die KiFaZ im Rahmen dieser Rollentrennung nicht unter der Kategorie „Hilfen im Vorfeld“ oder gar „Prävention“ fungieren, sich also einer Grammatik der Substitution verschreiben. Ihr Kooperationsbeitrag ist feld- und kommunikationsbezogen von eigenständiger Güte und wird von den Partnern als solcher gewertet.

Wesentlich zur Absicherung dieser eigenständigen Position mit synergieerzeugender Funktion war und ist für viele KiFaZ ein externes Gremium von Beratern, Beirat oder Vorstand. In diesen sind meist die anderen Träger und Behörden repräsentiert. Sie können so an der Gestalt der KiFaZ mitformen sowie Transparenz mitgestalten und die Rollenklärung der einzelnen Kooperationspartner im Netz vorantreiben .

#### *Verständigung:*

Die KiFaZ haben durch ihre oftmals koordinierende Funktion eine wichtige kommunikative Rolle im Netz der Leistungsanbieter übernommen. Arbeitsprinzipien der kommunikativen Zusammenführung, des Diskurses, der Perspektivenverschränkung und damit der Verständigung sind wesentliche Elemente in den Einzelberichten der Evaluation der acht KiFaZ. Es geht im Feld der nebeneinander existierenden Hilfen vor allem darum:

- Einrichtungsübergreifende Arbeitszusammenhänge schaffen
- Transparenz herstellen
- Trägerübergreifende Arbeitsbündnisse herstellen
- Kooperativ etwas miteinander bewegen
- Konsens anzustreben

Diese fünf Aspekte kommunikativen Handelns mit dem Ziel der Verständigung haben als Voraussetzung, dass die KiFaZ in den Dialog mit anderen Institutionen treten. Dialog hat nach Thürmer-Rohr, die sich hier auf Arendt bezieht, drei Ebenen:

*Dialog ist das, was Zwischen den Verschiedenen ist. In diesem Sinne bedeutet Dialog*

1. *Verständigung: die Brücke, über die die Verschiedenen sich zeigen und voneinander Kenntnis nehmen.*
2. *Weltbezug: das Sprechen über ein gemeinsames Drittes, in dem sich die gegenseitige Angewiesenheit zeigt, weil die allen gemeinsame Welt aus einer Perspektive nie verständlich wird.*
3. *Denken: ein inneres Zwiegespräch, das die Perspektiven anderer in Betracht ziehen kann...* (Thürmer-Rohr 2002:6)

Der Dialog ist also im Kern: Kenntnis voneinander haben, konsensuelles ‚gemeinsames Drittes‘ bestimmen und Reflexion über die anderen im eigenen Handeln. Doch Arendt unterscheidet, wenn sie über Dialog spricht, deutlich zwischen der interpersonellen Verständigung zweier Personen und dem Dialog im Hinblick auf ein ‚gemeinsames Drittes‘. Sie schreibt über das Zwiegespräch, jenes Ich-Du-Verhältnis bei Buber: *Unter besonders günstigen Umständen... kann dieses Zwiegespräch einen anderen einschließen... Doch so kommt man nie zum Wir, der wahren Pluralität des Handelns... Dieses Wir entsteht, wo immer Menschen zusammenleben... es kann auf viele verschiedene Arten verfasst sein, die alle letzten Endes auf einer Form des Konsens beruhen... Der Konsens erkennt an, dass niemand allein handeln kann, dass die Menschen, wenn sie etwas in der Welt erreichen möchten, koordiniert handeln müssen...* (Arendt 1979:191)

Dieser Unterschied beschreibt den signifikanten Zugewinn in den Kommunikationsbeiträgen, die die KiFaZ für das Netzwerk der Hilfen liefern:

- Sie zielen auf ein gemeinsames Verstehen der Welt ab (des Quartiers und seiner Lebenslagen).
- Sie streben dieses Verstehen über Verständigung mittels der unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Akteure an.
- Und sie versuchen einen Konsens zu bilden, der als ‚gemeinsames Drittes‘ Grundlage eines ‚Wir‘ des gemeinsamen Handlungsverständnisses bildet.

In diesem Dreischritt aus Verstehen mittels der Perspektiven, Verständigung über diese und Konsensbildung zum Handeln wird die Funktion der KiFaZ in der Kommunikation deutlich. Ob als „Spinne im Netz“ des Kooperationsgeflechts oder als „Zentrale im Stadtteil“: Die KiFaZ übernehmen eine wichtige Kommunikationsfunktion, die den Dialog der

Träger anfacht oder in Gang hält, ihn für alle mittels des Zugewinns an Erkenntnis durch Perspektiverweiterung als fruchtbar erlebbar macht und ihn zuletzt zu einem Konsens bündelt. „Bündnisse schaffen“ ist ein oft benutzter Ausdruck der Mitarbeiter der KiFaZ, die sich im Klaren sind, dass Handeln immer nur gemeinsames Handeln vieler Beteiligter sein kann.

Damit zeigt sich eine generative Methode der Verständigung in den folgenden Aspekten:

- Verstehen der Lebenslagen und Bedarfe und dessen Koordinierung (Weltbezug)
- Verständigung über die Perspektiven (Perspektivwechsel)
- Konsensbildung des „gemeinsamen Dritten“ (Handlungsgrundlage)

In der beschriebenen Abfolge dieser Handlungen übernehmen die KiFaZ die Doppelrolle eines Akteurs und eines Moderators.

#### *Vergesellschaftung:*

Das kommunikativ hergestellte „gemeinsame Dritte“ der beschriebenen Kooperation im Umfeld der KiFaZ weist unserer Ansicht nach einige Besonderheiten auf:

- *Initiative ermöglichen; Nach außen gehen; Demonstrativ in eigener Position* sind Arbeitsprinzipien, die deutlich machen, dass das gemeinsam geteilte Dritte kein Produkt der einfach summierten Selbstreferenz von Trägern ist: Diese schließen sich nicht einfach zu einem Kartell mit arbeitsteiligen Absprachen zusammen, indem die Träger ihrer jeweiligen Organisationslogik folgend den Markt aufteilen. Dies geschieht z.T. bei neueren Versuchen der Umsetzung praktizierter „Sozialraumbudgetierung“ in einigen Städten der Bundesrepublik. Die Grundlage des „gemeinsamen Dritten“ im Umfeld der KiFaZ sind nicht die jeweiligen selbstreferentiellen Codes der Einrichtungen, die sich im Kooperationsnetz zusammenfinden. Selbstreferenz mag in der jeweiligen Perspektive eines einzelnen Diskursbeitrages eines Trägers eine Rolle spielen. Sie wird jedoch im Kontext der Konsensfindung allerhöchstens als Begrenzung, als äußere Gegebenheit oder als institutionelle Störung wahrgenommen und als etwas zu Überwindendes betrachtet. Dazu bedarf es aber der Initiative eines anerkannten Trägers – und diese kommt in der Regel vom KiFaZ.
- Das gemeinsam geteilte Dritte muss sich in der Kooperationspraxis ausweisen durch einen klaren Feld- und Personenbezug. Der Konsens muss eine Ausrichtung an einer Verbesserung der Bedingungen des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen aufweisen. Damit sind nicht allein Verbesserungen im Bereich der Familie als Sozialis-

sationsinstanz gemeint. Vielmehr verbindet die Kooperation der gemeinsame Blick auf alle vier Sozialisationsorte - Peer-Gruppe, Schule, Familie, Hilfen nach dem KJHG –, die Krappmann als in sich verschränkt und bestimmend für die Bedingungen des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen benennt (vgl. Krappmann 2000). *Multikulturalität statt Integration* bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht nur auf Einheimische und Einwanderer, sondern auch auf unterschiedliche, eigenständige kulturelle Aneignungsweisen von jugendlichen Gruppierungen, Szenen von Erwachsenen und professionellen Zusammenschlüssen. Diese kulturelle Diversität prägt alle vier Sozialisationsorte.

- *Ermöglichen und Entlasten; Entlastung realisieren; Unterstützung* sind Arbeitsprinzipien, die sich auf den Sinn des „gemeinsamen Dritten“ beziehen, nämlich etwas zu erreichen, was ohne Kooperation nicht möglich wäre. Dazu gibt es in den Einzelberichten der KiFaZ zahlreiche Beispiele. Dass Vergesellschaftung aus der Perspektive der Akteure nicht etwas ist, dass sich von selbst ergibt, sondern koordinierten Handelns bedarf, darauf verweist das Arbeitsprinzip *Regeln vereinbaren*, dass für jeden der genannten Aspekte im Hervorbringen eines „gemeinsamen Dritten“ von Bedeutung ist.

Diese Besonderheiten in der Formulierung des „gemeinsamen Dritten“ weisen sich durch zwei zentrale Elemente aus: die Rezeption der Bedarfe im Feld und die Feldbezogenheit im Handeln. Oder anders gesagt:

- Das Wahrnehmen der Lebenslagen der Menschen im Quartier
- und das Quartier als Handlungsbezug.

Dies nehmen wir als Hinweis darauf, dass innerhalb der Kooperationspraxis im Umfeld der KiFaZ das Wechselverhältnis von individuellen Bedarfen, Lebenslagen, Quartier und Sozialem Raum deutlicher als bei vielen anderen Praxen Sozialer Arbeit in den Mittelpunkt des Interesses gerät. Vergesellschaftung im Sinne einer Verwandlung des vermeintlich Privaten in Gesellschaftliches ist damit der dritte wichtige Aspekt der KiFaZ-Arbeit als Kooperationspraxis.

Vergesellschaftung – hier von Problemlagen oder Bedarfen – vollzieht sich in der Art und Weise, wie diese innerhalb der Kooperation thematisiert werden. Während in Kartellab-sprachen zwischen Trägern einzig die Frage der Verweisungspraxis, also des „Wer kann es?“ und „Wer macht es?“ gilt, ist hier zunächst die Frage „wie kommt es dazu?“ als öffentliches Thema gesetzt. Das Netzwerk der Dienstleister muss zu einem gemeinsam

geteilten Verständnis der Lage kommen, dann nach geeigneten Formen der Bearbeitung suchen und zuletzt die Frage nach dem Handeln und der Arbeitsteilung beantworten. Es ist jene generative Methodik, die bereits Lewin 1946 für den Umgang mit sozialen Konflikten vorschlug. Lewin schlägt vor, nicht zuerst danach zu fragen, was zu tun sei, sondern vielmehr die folgende Reihenfolge der Fragestellungen in der Erörterung eines sozialen Problems zu wählen:

- *Wie ist die gegenwärtige Lage?*
- *Wo liegen die Gefahren?...*
- *Was sollen wir tun* (vgl. Lewin 1975: 278).

Diese Vorgehensweise wird in den konkreten Kooperationspraxen der KiFaZ in Form der Runden Tische, der Stadtteilerörterung, aber auch in bilateralen Gesprächen zwischen einzelnen Partnern gewählt. Alle drei Fragen nötigen zur Bildung eines gemeinsam geteilten Verständnisses der Situation oder des Problems. Sie machen es sehr wahrscheinlich, dass dieses aus der Zuschreibung auf den Einzelfall gelöst und als Fall im Feld verstanden wird.

Zudem wird das Thema bei einem solchen Vorgehen innerhalb eines Kooperationsbündnisses aus der institutionsinternen Binnen-Reflexion in eine relativ breite Fachöffentlichkeit geholt. Selbstreferenz als das grundlegende Entscheidungskriterium wird damit ausgehebelt. Das Thema wird als öffentliches Thema erörtert. Selbst wenn dies nicht in jedem Einzelfall so umgesetzt wird, so besteht doch die Möglichkeit, dass dies geschieht. In den Kooperationsgremien sind die Grenzen der Institutionen nicht hermetisch abriegelbar. Sie werden porös und sind nicht länger der einzig mögliche Handlungsraum. Kooperation vergrößert diesen Raum beträchtlich und stellt das Problem in einen anderen Kontext und potentiell in die Öffentlichkeit des Diskurses.

Öffentlichkeit des institutionellen Handelns ist somit immer potentiell gegeben. Öffentlichkeit im kommunikativen Handeln zeichnet sich mit Habermas durch *eine Kommunikationsstruktur aus, die sich auf einen dritten Aspekt verständigungsorientierten Handelns bezieht: weder auf die Funktionen noch auf die Inhalte der alltäglichen Kommunikation, sondern auf den im kommunikativen Handeln erzeugten sozialen Raum. Im Unterschied zu erfolgsorientiert eingestellten Akteuren, die sich wechselseitig als etwas in der Welt objektiv Vorkommendes beobachten, begegnen sich kommunikativ Handelnde in einer Situation, die sie zugleich mit ihren kooperativ ausgehandelten Deutungen konstituieren* (Habermas 1992: 436).

Die KiFaZ und ihre Kooperationspartner – so unsere These – wandeln im Verlauf der Kommunikation nicht nur scheinbar Privates in Gesellschaftliches. Sie behandeln Problemlagen nicht nur von ihren jeweiligen Funktionen und Leistungen her, sondern begegnen sich in Verständigungsversuchen. Sie erstellen eben dabei einen sozialen Raum, in dem das Problem, die schwierige Lage vergesellschaftet werden kann. Das Kooperationsbündnis wird, zu einem Forum oder einer Bühne, auf der die Sachlage verhandelt wird. Diese Art der Verständigung bindet die Problemlage in eine doppelte Form der Vergesellschaftung ein:

Durch Veröffentlichung konstituiert sich ein sozialer Raum, in dem durch Diskurs ein kollektives Handeln entsteht. Stadtteilgremien, §78Ags und Beiratssitzungen sind so nicht mehr nur strategische Sitzungen der Dienstleister, in denen Informationsaustausch und Marktgespräche stattfinden. Es sind Foren, in denen die Lebenswelten im Quartier, die sozialräumliche Positionierungen und Verschiebungen, die Lebenslagen und der Alltag von Bürgern die wichtigen Themen sind. Hier werden regelhaft die Fragen nach der gegenwärtigen Lage, den Gefahren und Möglichkeiten des gemeinsamen Handelns erörtert.

Kooperationsbündnisse dieser Art, sind unserer Meinung nach die Voraussetzung für den vierten und letzten Handlungskreis der KiFaZ: das quartiersbezogene Management.

#### **4.1.4. Quartiersmanagement und seine Arbeitsprinzipien**

Die KiFaZ wurden im Zeitraum von 1996-97 in äußerst unterschiedlichen Stadtteilen gegründet. Ihre jeweilige Gründungsgeschichte und der dazu gehörige Stadtteil haben zwei Formen des Raumbezuges entstehen lassen:

- KiFaZ, die in sogenannten sozialen Brennpunktgebieten der Stadt gegründet wurden, haben von ihrer historischen Gewordenheit und Aufgabenstellung einen klaren regionalen, geographischen Bezug zu dem jeweiligen Quartier. Die Praxis zeigt, dass dieser geographische Raum realistischer Weise je nach Baudichte 4.000 bis maximal 10.000 Einwohner umfassen kann. Der Einzugsbereich dieser KiFaZ ist relativ klar umrissen und wird von der Morphologie dieses Raumes mitbestimmt. In Neu- Alstermöhle-West beispielsweise ist das Einzugsgebiet konzentrisch um die KiFaZ gelegen und durch Autobahn und Bahntrasse eingegrenzt. Hier leben 10.000 Einwohner im Einzugsbereich. In Lurup oder Großlohe sind es Quartiere mit hoher Dichte an sozialem Wohnungsbau, die durch ihre Siedlungsstruktur eine andere Art der Konzentrik bilden.
- Einzelne KiFaZ beziehen sich als „KooperationsKiFaZ“ oder „thematisches KiFaZ“ auf einen größeren Stadtteil oder Bezirk. Sie vernetzen die Trägerstrukturen der in der



Region vorhandenen Organisationen zu themenbezogenen Kooperationsbündnissen und beziehen sich auch auf die Bürger im Stadtteil – so z.B: in Farmsen/Berne und in Harburg

Beide Formen des Raumbezugs stehen in der Entwicklung der KiFaZ nebeneinander. Beide Formen stellen ihre Ressourcen einem größeren oder kleineren Raum zu Verfügung. Beide handeln mit deutlichem regionalem Bezug. Beziehen sich letztere auf die Organisation einer Hilfelandschaft und konstituieren auf diese Weise ein soziales Feld, so orientieren sich erstere stärker auf ein soziales Feld, das mit dem jeweiligen Quartier identisch ist. Ihr Management des Sozialen hat einen unterschiedlichen Fokus, unterschiedliche Entstehungsbedingungen und unterschiedliche Auftragslagen. Trotz dieser Unterschiede bedienen sie sich einer gemeinsamen generativen Methodik des Managements im jeweiligen Feld. Die in den Einzelberichten benannten Arbeitsprinzipien lassen hinsichtlich dieses Handlungskreises auf ein fünf-gliedriges Vorgehen schließen, das beiden Ausformungen des KiFaZ eigen ist, allerdings in unterschiedlicher Intensität:

- *Miteinander etwas bewegen:* Wie im letzten Abschnitt beschrieben, werden in Kooperationsbündnissen fachliche und lebensweltbezogene Diskurse initiiert und geführt. Wir hatten das als Vergesellschaftung aus der Handlungsperspektive interpretiert.
- *Entwickeln statt lösen:* Es geht den KiFaZ im Quartier nicht darum, fertige Lösungen anzubieten, sondern Bedingungen zu schaffen, in denen über Wege und Schritte gestritten und diskutiert werden kann.
- *Identitäten bilden:* In der Entwicklung solcher kleineren und größeren Projekte entfaltet sich eine identitätsstiftende Wirkung. Sie sind vielfach zugleich Diskussion über unterschiedliche Identitäten.
- *Lebensbedingungen verändern:* Im konkreten Handeln der Akteure wird deutlich, dass es Möglichkeiten der Veränderung und des Einflusses auf die Lebensbedingungen im geographischen Raum gibt. Die Einflussphären werden gespreizt und nach neuen Chancen der Partizipation wird Ausschau gehalten.
- *Demokratischer Dorfplatz:* Die KiFaZ bilden konkrete Räume virtueller und realer Architektur, die Formen praktischer „Alltagsdemokratie“ sind. Sie sind allen Beteiligten zugänglich, sie regen den Diskurs an und geben Möglichkeiten zum Ausdruck und zur Veröffentlichung.

Die KiFaZ nehmen mit diesen fünf Formen einen deutlichen Raumbezug jenseits eines geographischen Raumverständnisses vor. *Vom Standpunkt der Sozialtheorie ist Raum die materielle Grundlage gleichzeitiger Praxisformen, die eine gemeinsame Zeit haben* (Castells 2001: 467). Alle fünf Formen nehmen damit einen deutlichen Bezug zu Gesellschaft, politischer Gestaltung von Gesellschaft, Teilhabe und Einfluss von Bürgern auf. Denn: *Raum ist Ausdruck der Gesellschaft (Castells 2001:466) .. die scheinbar so simple Feststellung einer bedeutsamen Beziehung zwischen Gesellschaft und Raum verbirgt eine grundlegende Komplexität. Das liegt daran, dass Raum nicht einfach eine Widerspiegelung der Gesellschaft ist, sondern ihr Ausdruck. Mit anderen Worten: Raum ist keine Fotokopie der Gesellschaft, er ist Gesellschaft* (ebd.). In diesem Sinn verstehen die KiFaZ-Mitarbeiter den jeweiligen Raum, auf den sich ihre Organisation bezieht, als Gesellschaft, als Feld des Miteinanders, der Koexistenz und Kooperation. Sie begreifen Raum nicht primär von seiner geographischen Komponente her, sondern vielmehr als sozialen Raum oder als Raum von Sozialitäten.

Sozialer Raum ist bestimmt von den Positionen, die in ihm eingenommen werden, er konstituiert sich durch das Verhältnis der Menschen zu einander. Oder wie Bourdieu es formuliert: *Diese Idee von Differenz, Abstand, liegt ja bereits dem Begriff des Raumes zugrunde, dieses Ensembles von Positionen, die distinkt und koexistent sind, einander äußerlich, bestimmt durch ihr jeweiliges Verhältnis zu allen anderen, durch ihre wechselseitige Äußerlichkeit und durch Relationen von Nähe und Nachbarschaft, bzw. Entfernung wie auch durch Ordnungsrelationen wie über und unter und zwischen....* (Bourdieu 1998:18).

Mit diesem Verständnis von Sozialem Raum als Basis eines Quartiersmanagements weitet sich der Begriff „Management des Sozialen“ aus. Steht im Rahmenkonzept der Behörde 1995, dass das Management des Sozialen die Aufgaben *Steuerung und Abstimmung der Binnenressourcen... , Einbindung von praktischen und nutzenbringenden Aktivitäten in den Alltag der KiFaZ... und Öffentlichkeitsarbeit/ Informationspolitik* habe (Finke/ Müller 1995:7), so praktizieren die KiFaZ ein erweitertes Aufgabenverständnis:

Management des Sozialen wird hier realisiert als einflussreiches Planen und Handeln im konkreten sozialen Feld. Es ist ein Handlungsbezug auf die Relationen der Menschen zueinander, ihre Formen des Zusammenlebens, ihre Nachbarschaft und Entfernung oder Nähe zueinander. Und es versteht sich als kollektives Handeln mit den Bürgern und Part-

nern. Partizipatives Management in diesem Sinne meint im Bezug auf den sozialen Raum ein gemeinsames Handeln aller Beteiligten im Hinblick auf die

- *Mitgestaltung von Lebenswelten und sozialräumlichen Kontexten*
- *Verbesserung von Lebens- und Sozialisationsbedingungen ...*
- *Soziale Vernetzung, Stärkung der Handlungskompetenzen und Selbsthilfepotentiale von Betroffenen*
- *Aktivierung....(ebd.:6)*

Wichtig für dieses partizipative Management ist, dass die KiFaZ die Menschen im sozialen Raum als Bürger und handlungsfähige Subjekte sehen. Sie sehen sie als Mitglieder eines Stadtteils, eines Quartiers, als Betroffene der Verhältnisse, aber eben als betroffene Akteure. Diese Bürger sind nicht Objekte politischer Mobilisierung, wie wir es aus vielen Versuchen der Gemeinwesenarbeit der 70er Jahre kennen. Sie sind selbst Akteure in einer sozialräumlich bezogenen Bewegung, für die die folgenden drei Zielsetzungen gelten, die Castells für städtische Bewegungen generell beschreibt: *Diese Bewegungen sind auf drei wesentliche Gruppen von Zielen konzentriert: städtische Forderungen im Hinblick auf Lebensbedingungen und kollektiven Konsum; Einklagen der lokalen kulturellen Identität; und Erringen lokaler politischer Autonomie und Bürgerpartizipation. Unterschiedliche Bewegungen haben diese drei Gruppen von Zielsetzungen zu unterschiedlichen Anteilen miteinander kombiniert...* (Castells 2002: 66)

Die KiFaZ treten hinsichtlich dieser drei Forderungen als Moderatoren und Koordinatoren auf. Sie sammeln Ressourcen und Ideen, stellen Öffentlichkeit her und Raum für Foren zur Verfügung. Wichtige Arbeitsprinzipien in diesem Handlungskreis übersetzen diese Forderungen in die Praxis der KiFaZ:

- *Forderungen im Hinblick auf Lebensbedingungen und kollektiven Konsum* finden sich in den Arbeitsprinzipien *Advokatorisch* und *Nach außen gehen* wieder. In allen Quartieren im Umfeld der KiFaZ gibt es eindeutige Forderungen hinsichtlich der Lebensbedingungen und des Konsums. Ob es fehlende Jugendarbeit, Mangel an Freizeitaktivitäten für Kinder, Mangel an Gastronomie und öffentlichen Orten ist, oder ob es sich um alltägliche Belange wie Verkehrsanbindung, Schließung von Geschäften oder Sicherheitsaspekte dreht: Die KiFaZ nehmen die Anfragen, Bedarfe und Krisenmeldungen auf, recherchieren und thematisieren sie. So treten KiFaZ-Mitarbeiter in Verhandlungen mit regionalen Kaufleuten, Vereinen, mit Stadtplanung und –politik. Dabei tre-

ten sie in der Regel nicht als Akteure in eigener Sache, sondern als Moderatoren und Assistenten auf, vereinzelt auch in der advokatorischen Rolle.

- Das *Einklagen lokaler kultureller Identität* wird in besonderer Weise von den Arbeitsprinzipien *Multikulturalität statt Integration; Fördernd statt fordernd* und *Seele im Stadtteil* in den KiFaZ-Kontext „übersetzt“. Besonders in hoch stigmatisierten Stadtteilen ist die Bestimmung einer eigenständigen, positiv besetzten Identität wichtiges Ziel der Handlungen der KiFaZ in Kooperation mit den Bürgern. Stadtteilzeitungen werden publiziert, Feste initiiert, Themenabende abgehalten und mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit am Profil des Stadtteils gearbeitet. Diese Form des Quartiersmanagements ist in vielen KiFaZ stark ausgebildet. Kulturelle Identität bezieht sich hier auf den Prozess der kollektiven Herstellung gemeinsam geteilter Sinndeutungen. Dies meint auch, dass Problemlagen und Fragestellungen genutzt werden, um die Normen, Standards und Deutungen daran abzugleichen und zu präzisieren. Dies zeigt sich besonders deutlich an Fragen, die im Umgang mit sozialen Konflikten im Stadtteil entstehen: der Zuzug einer Gruppe von Menschen mit geistiger Behinderung, die Aktionen einer Gruppe Jugendlicher oder die Verständigungsprobleme zwischen zwei Bevölkerungsgruppen im Stadtteil sind in den KiFaZ solche Auslöser gewesen. An ihnen wird in der Auseinandersetzung deutlich, was als adäquate Form des Umgangs gilt und was nicht. Besonders in der Begegnung unterschiedlicher ethnischer Gruppen in den Stadtteilen und an der Begegnung der Generationen haben die KiFaZ zur Klärung eines gemeinsam geteilten Verständnisses im jeweiligen Quartier beigetragen. Darüber sind Elemente einer kulturellen Identität des jeweiligen sozialen Raumes entstanden, die von Prinzipien der ‚Gleichheit bei Unterschiedlichkeit‘ (equality and diversity) und der Verständigung geleitet sind.
- Die dritte Forderung *Erringen politischer Autonomie und Wirkpartizipation* findet sich in den Arbeitsprinzipien *Aktivierend statt klientifizierend; Transparenz herstellen* und *Demonstrativ in eigener Position* wieder. Die Art der Organisation der meisten KiFaZ stellt in sich eine Form der Bürgerpartizipation dar. Diese Institutionen sind Foren und Orte der Mitgliedschaft und der Begegnung mit Politik und Planung. Durch Versammlungen, die hier stattfinden, durch Mitarbeit und Mitgestaltung sind sie auf Beteiligung angelegt. Mehr und mehr werden im Verlauf der Geschichte einiger KiFaZ Fragen des Quartiers und des sozialen Raumes hier vorbesprochen, Meinungen gebildet und Forderungen erstellt, die über die Kooperationsnetzwerke oder durch direkte Formen der Kommunikation an Politik und Verwaltung herangetragen werden. Im Rahmen der Stadtteilentwicklung und der Stadtplanung, im Hinblick auf Versorgung mit Infrastruk-

tur und im Umgang mit sozialen Schieflagen können Bürger der jeweiligen Quartiere erleben, dass sie Einfluss auf Planungen nehmen können, dass ihren Forderungen teilweise nachgekommen wurde. So wurde etwa - um nur einen Einzelfall herauszugreifen - über das KiFaZ Großlohe ein Veranstaltungs- und Versammlungsort, das „Waschhaus“, erstritten.

Management des Sozialen als partizipative Gestaltung und Einflussnahme im sozialen Raum ist ein wichtiger Bestandteil der KiFaZ- Arbeit. Es ist keine separate Aufgabe des KiFaZ, sondern integrierter Bestandteil des professionellen Handelns. Es bezieht sich in der Regel in den KiFaZ nicht auf einen scharf umrissenen geographischen Raum, sondern auf ein soziales Gebilde, auf Sozialitäten und das Aufeinandertreffen verschiedener Sozialitäten. Es orientiert sich am Sozialen Raum als einem komplexen Gebilde sozialer Positionierungen, wie die folgende Übersicht zu den Arbeitsprinzipien dieses Handlungskreises insgesamt deutlich macht.

#### Übersicht 5: Arbeitsprinzipien des Quartiersmanagements

- Seele im Stadtteil (B/S)
- Demonstrativ in eigener Position (B/S)
- Advokatorisch (LU)
- Nach außen gehen (F/B)
- Transkulturelle Brücken schlagen (GL)
- Lebensbedingungen verändern (BA)
- Miteinander etwas bewegen (DH)
- Identitäten schützen (DH)
- Demokratischer Dorfplatz (DH)
- Entwickeln statt lösen (AL)
- Multikulturalität statt Integration (AL)
- Fördern statt fordernd (AL)
- Aktivierend statt klientifizierend
- Transparenz herstellen

Die KiFaZ haben durch das partizipative, sozial-räumliche Management des Sozialen die wichtige Funktion *transkulturelle Brücken zu schlagen* zwischen:

- Politik bzw. Verwaltung und den Bürgern,
- unterschiedlichen Kulturen im Quartier,
- unterschiedlichen Lebenswelten im Quartier,
- unterschiedlichen Generationen im Quartier,
- Institutionen des Hilfesystems sozialer Hilfen und den Bürgern,
- den vier Sozialisationsinstanzen Schule, Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Peer-group,
- Gewerbe (Wohnungsbau, Handel etc.) und den Bürgern.

Sie nehmen damit in vielfältiger Weise Mediations- und Moderationsfunktion wahr, treten assistierend und anwaltschaftlich auf und versuchen Brücken über Gräben zu schlagen. Die folgenden vier Wirkungsweisen scheinen uns wesentlich für diesen Handlungskreis des Quartiersmanagement zu sein:

- Die KiFaZ tragen dazu bei, dass Kenntnis und Transparenz über Positionen im sozialen Raum hergestellt wird. Die Abstimmung der Positionen zueinander scheint mit dieser Unterstützung gelingender zu sein. Konfliktlinien können dadurch entschärft, Verständigung befördert werden.
- Diese Form des Managements des Sozialen ist vor allem ein wichtiger Beitrag dazu, dass alle beteiligten Akteure wechselseitig Verantwortung für das Gelingen des Sozialen im Raum zu übernehmen beginnen. Die Rückbindung des Diskurses auf den sozialen Raum bindet die Akteure an diesen.
- Das Management des Sozialen zwingt partikulare Interessen einzelner Akteure dazu, sich mit Verweis auf den Raum zu legitimieren und sie nötigt die Akteure, die Wirkung ihres Handelns auf den sozialen Raum zu bedenken. Damit wird eine Reflexionskomponente eingezogen, die in der Regel im Handeln der Akteure zuvor nur eine unwesentliche Rolle gespielt hat.
- Diese Art des Managements verstärkt Solidarität über die Herstellung öffentlicher Diskurse und Aushandlungen. Als Forum geben die KiFaZ der *Stimme des Bürgers Sprech- Räume* (Senett 1995:66f). Menschen aus dem sozialen Feld kommen zueinander, Akteure unterschiedlicher Sozialitäten und Organisationen treffen aufeinander und erfahren die wechselseitige Bezogenheit ihres Handelns. *Wenn Menschen anfan-*

*gen, über diese Dinge nachzudenken - so formulieren es Berger/ Luckmann - so stellt sich ihnen das Problem, die einzelnen Repräsentationen zu einem sinnhaften Ganzen zu verbinden. Jede durchgeführte Rolle nimmt Bezug auf andere durchgeführte beziehungsweise durchzuführende Rollen...*(Berger/ Luckmann 1998:80). Die Verbindung der einzelnen Beiträge zu einem sinnvollen Ganzen als neue Sichtweise der Akteure kann als Übersprung zu einer sozial-räumlichen *Solidaritäts-Partnerschaft* verstanden werden. *Solidarisierung wird reflexiv zum Prozess der wechselseitigen Spiegelung, Beobachtung und Beeinflussung von Gebern und Nehmern...*(Göbel/Pankoke 1998:478). Es entstehen Solidaritäten zwischen den Akteuren in Bezug auf den sozialen Raum als Raum des eigenen Handelns.

Die KiFaZe, so zeigen es die Einzelberichte der acht Organisationen, tragen auf sehr unterschiedlichem Aktionsfeld dazu bei, dass es zu Solidaritäten der Akteure in einem Sozialraum kommt, dass der soziale Raum eine Kategorie des Denkens und Handelns der Akteure wird, auf die man sich bezieht, und dass darin ein Diskursraum entsteht, der Partizipationschancen erhöht.

#### **4.2. Wirksamkeit**

Wirksamkeit im Sinne von Effizienz, Kosten-Nutzen-Relation oder Qualität beherrscht die Evaluationslandschaft und viele andere Diskussionen im Bereich Sozialer Arbeit. Evaluation wird vieler Orts mit einer Untersuchung von Wirksamkeit gleichgesetzt, wobei Wirksamkeit als feststehender Begriff im Sinne von Zielerreichung genutzt wird.

Im Wirkungsbereich des KJHG hat sich dabei eine besondere Linie des Effizienz- Verständnisses etabliert, die uns auch im Zuge der Präsentationen der Einzelberichte der KiFaZ, aber auch bereits in der Vertragsverhandlung um die Zielsetzung der Evaluation entgegenkam: Die Wirksamkeit einer Organisation insbesondere im Bereich des § 27ff. wird mit Vermeidung von HzE gleichgesetzt. Es wird in „Hilfen im Vorfeld“ oder „Hilfen mit Präventionscharakter“ und HzE unterteilt, und erstere scheinen genötigt, ihre Wirksamkeit durch die Substitution von HzE beweisen zu müssen. Dass dieses Verständnis von Wirksamkeit weder sozialwissenschaftlich zu halten noch methodisch zulänglich ist, soll hier nicht weiter vertieft werden. Dass aber diese Untersuchung und vor allem die KiFaZ täglich mit diesem Verständnis konfrontiert werden, macht es nötig, darauf einzugehen, dass die Grundlage der alltäglichen Praxis dieser Organisationen ein vollständig konträres Verständnis von Wirksamkeit darstellt.

#### 4.2.1. Lebensweltorientierung und Wirksamkeit

Mit dem Rahmenkonzept „Hamburger Kinder- und Familienhilfezentren“ wurde der Entwurf einer veränderten Organisationspraxis vorgelegt, an den Hoffnungen geknüpft wurden. Der Entwurf war keinesfalls ein Modell, sondern vielmehr eine mögliche Option, mit der eine Vielfalt von Praxen und Wirksamkeiten verknüpft werden konnten. Eine Evaluation dieser Praxen muss unserer Meinung nach offen sein für das Wirksamkeitsverständnis, das sich im Alltag dieser Praxen heraus gebildet hat, wenn es nicht das Verstehen dieser Handlungsvollzüge verfehlen will.

Uns scheint, dass alle Hamburger KiFaZ Abstand von einem teleologischen Wirksamkeitsverständnis genommen haben und sich einem feldbezogenen Wirksamkeitsverständnis angenähert haben, das für eine lebensweltorientierte Praxis konstitutiv ist und das im folgenden skizziert werden soll.

Seit Luhmann/ Schorr (1988) die Diskussion um das *Technologiedefizit* der Pädagogik (und damit das aller auf die Veränderung des Menschen zielenden Tätigkeiten) begonnen haben, gibt es nicht enden wollende Versuche dieses Defizit durch verbesserte Technologien zu beseitigen. Zeichnen sich Technologien durch eine klare Ursache-Wirkung-Kausalität aus, so ist diese – wie Luhmann/ Schorr aus unterschiedlichsten Perspektiven nachweisen – aus systemtheoretischer Sicht im Feld lebensweltorientierter Praxis nicht möglich. Und wie wir hinzufügen möchten: auch nicht wünschenswert. Wenn auch von einem ganz anderen Ansatz herkommend, stimmen wir mit Luhmann/ Schorr darin überein, dass es sinnvoll ist, *eine immer neu ansetzende (oder: immer wieder als neu erscheinende) Suche nach technologischen Verbesserungen aufzugeben, sondern statt über eine nie gelingende Kompensation des Technologiedefizits auf dessen Reflexion umzustellen* (1988:130). Diesem Vorschlag wollen wir folgen und ein anderes Verständnis von Wirkung bzw. Wirksamkeit vorschlagen.

In seinem Buch „Über die Wirksamkeit“ fragt der französische Sozialwissenschaftler F. Jullien, wie weit es gelingen kann, das klassische Schema von Wirksamkeit zu verlassen: *Es ist derart geläufig, dass wir es nicht mehr sehen – dass wir uns nicht mehr sehen: Wir entwickeln eine Idealform (eidos), die wir als Ziel (telos) setzen, und dann handeln wir, um sie in die Realität umzusetzen. All das liefe von selbst – Ziel, Ideal und Wille: die Augen auf das Modell gerichtet... entscheiden wir, in die Welt einzugreifen und der Realität Form zu geben. Und je mehr wir es verstehen, in unserem Handeln dieser Idealform nahe zu bleiben, um so größer ist die Chance, damit Erfolg zu haben* (1999:13) Dieses geläufige Schema würde im Kontext einer sozial-räumlich orientierten Organisation Sozialer Arbeit



und ihrer lebensweltorientierten Praxis entweder den Horizont verstellen oder aber zur reinen Manipulation des sozialen Feldes führen. Die Vielschichtigkeit der Entwürfe in diesem Feld, die Suche nach praktizierbaren Wegen der Kooperation und der Partizipation würde bei der Beibehaltung dieses Modells oder Schemas verstellen: *Das Modell bleibt am Horizont des Blicks. Zurückgezogen in seinen Himmel ist das Ideal unzugänglich* (ebd.:17) und die Praxis dementsprechend ein potentielles Scheitern. Die Kunst des Handelns von Organisationen einer lebensweltorientierten Praxis kann sich deshalb nicht einer Technik der Zielrealisierung bedienen, sondern muss vielmehr einer Vorstellung der praktischen Wirksamkeit *auf der Suche nach dem Erfolg in einem bestimmten Handlungsbereich* (ebd.:21) folgen. Sie muss dabei eine *mit der Praxis verbundene Form der Intelligenz* entwickeln, die sich durch *Spürsinn, Scharfsinn, Voraussicht, geistige Geschmeidigkeit, List, Gewieftheit, Wachsamkeit und einen guten Riecher für gute Gelegenheiten* (ebd.: 20) auszeichnet.

Diese Form der Klugheit, die Jullien „metis“ nennt, unterscheidet sich von der „techne“ durch ihr Ausgerichtet-Sein auf die Umwelt und ihre Bedingungen, während die Technik das gesteckte Ziel umsetzt und dabei relativ invariant ist. „Metis“ geht zurück auf die griechische Antike und jene erste Frau des Zeus, die dem Kronos durch ein Brechmittel half, seine verschlungenen und verknoteten Kinder auszuspucken und zu entwirren. Sie half zugleich Zeus zur Geburt der Athene (der Klugheit im Sinne der „prudentia“). „Metis“ wird deshalb von uns verwendet als eine Metapher für die Kreation von Klugheit in der Praxis. Wir verwenden sie als Synonym für eine Hebammenkunst (Mäeutik), die einer generativen Grammatik zur Geburt aus der komplexen Wirklichkeit des Handelns verhilft. In Anlehnung an Bourdieu erweitern wir den Begriff um das Adjektiv ‚praktisch‘. Bourdieu verwendet die Bezeichnung „praktischer Sinn“, wenn er als Anspruch an die Ethnologie schreibt: *Die Ethnologen hingegen wären nicht so fixiert auf die Sprache des mechanischen Modells, wenn sie unter der Idee des Gabentauschs... auch ihre eigenen Gesellschaftsspiele verstünden, die sprachlich als Takt, Fingerspitzengefühl, Feinfühligkeit, Gewandheit oder Lebensart bezeichnet werden- nur andere Namen für den praktischen Sinn...* (Bourdieu 1997:147) . Praktischer Sinn unterliegt Regeln und Ritualen. Er ist hoch flexibel, responsiv und erfahrungsgesättigt. Wir werden in Anlehnung an Jullien und Bourdieu von „metis“ als „praktischer Klugheit“ der Handelnden sprechen.

Die Kunst der praktischen Klugheit scheint uns entscheidend für die Praxisentwicklung der KiFaZ zu sein. Jedes KiFaZ wurde in einer unterschiedlichen Gründungsgeschichte, einem sozialräumliche eigenwilligen Feld und mit Ressourcen unterschiedlicher Ausprä-

gung realisiert. Diese feldbezogene Geschichte, die Zufälle der ersten Kooperations-Verbindungen und der Bedarfe, machte es nötig, sehr unterschiedliche Praxen zu entwickeln, in denen aber jeweils eine andere Wirksamkeitsvorstellung realisiert wurde: Keines entwarf ein Modell, das als Norm diente. Jedes *konzentrierte seine Aufmerksamkeit auf den Verlauf der Dinge, in die (es) eingebunden ist, um deren Kohärenz aufzudecken und sich ihre Entwicklung zu nutze zu machen* (ebd.:32) Oder knapp gesagt: Statt der Lebenswelt und dem Quartier einen Plan aufzuzwingen, haben die KiFaZ das *Situationspotential genutzt* (ebd.)

*Bekanntlich*, so beschreibt es Jullien; *sind die Umstände häufig unvorhergesehen, ja sogar unvorhersehbar, sprich völlig unbekannt, und deshalb kann man nicht im Voraus einen Plan entwerfen. Andererseits enthalten sie ein gewisses Potential, von dem wir Dank unserer Geschmeidigkeit und Anpassungsfähigkeit profitieren können* ebd.: 61) Diese Nutzung des Situationspotentials im jeweiligen Quartier, seiner Geschichte, seiner Bewohner und seiner Diskurse ist nicht nur eine Fähigkeit der KiFaZ zum Zeitpunkt ihrer Gründung. Das dahinter liegende Vorgehen der praktischen Klugheit (*metis*) ist ein zentrales Arbeitsprinzip, das sich in vielen Alltagspraxen der KiFaZ wiederfindet und das im folgenden differenzierter dargestellt werden soll. Unter den Aspekten: alternativer Handlungsbegriff, kommunikatives Handeln und Umgang mit Ambivalenz und Kontingenz sollen Prinzipien dieser praktischen Klugheit deutlicher werden.

Bezogen auf die Wirksamkeitsvorstellung bedeutet es zunächst, dass die KiFaZ sich in der derzeitigen Landschaft Sozialer Arbeit in eine prekäre Position begeben haben. In vielen Aspekten wurde dies im Zuge der Untersuchung deutlich. Dass Nutzer beispielsweise ein Angebot nicht mit dem Label „KiFaZ“ in Zusammenhang bringen, dass in Kooperationen die eigene Urheberschaft nicht mehr im Vordergrund steht oder dass in Anschubfinanzierungen der eigene Kooperationsbeitrag nicht mehr zu sehen ist, sind nur einige Aspekte, die die öffentliche Darstellung des eigenen Handelns unter dem Blickwinkel der Wirksamkeit als schwierig erscheinen lassen. Wie aber wird das gesamte kommunikative Investment im Quartier, die Verknotung und Verknüpfung von Personen und Institutionen unter Wirksamkeitsvorstellungen traditioneller Provenienz messbar? Diese und ähnliche Sorgen traten immer wieder in Interviews deutlich hervor.

#### 4.2.2. Alternativer Handlungsbegriff

Diese Sorge deutet darauf hin, dass „Handeln“ im KiFaZ nicht im „Herstellen“ aufgeht. Handeln wird hier in einem eigensinnigen, eben nicht-technologischen Sinn verstanden. Die Wirksamkeit des Handelns wird entsprechend auch nicht an dem „hergestellten Produkt“ sichtbar. Das Handeln der KiFaZ besteht im Kern darin, die Verhandlung um das Soziale immer wieder neu aufzunehmen und diese in einem quasi öffentlichen Raum zu führen. Frei nach H. Arendt setzen die KiFaZ damit ihr Handeln gegen *das Absterben des Staates und des Gemeinsinns, der sich nur im öffentlichen Raum zur Geltung bringen kann* (und) *den damit verbundenen Praxisentzug und das Überhandnehmen der reinen Verwaltung* (1987:81).

In „Macht und Gewalt“ führt Arendt zur Frage des Handelns aus: *Was den Menschen zu einem politischen Wesen macht, ist seine Fähigkeit zu handeln; sie befähigt ihn, sich mit seinesgleichen zusammenzutun, gemeinsame Sache mit ihnen zu machen, sich Ziele zu setzen und Unternehmungen zuzuwenden, die ihm nie in den Sinn hätten kommen können, wäre ihm nicht diese Gabe zuteil geworden, etwas Neues beginnen* (ebd.). Dieses Verständnis von Handeln, das *wie keine andere menschliche Fähigkeit in solchem Ausmaß unter dem ‚Fortschritt‘ der Neuzeit gelitten hat* (ebd.), scheint uns zentral für einen lebensweltorientierten Ansatz in den KiFaZ zu sein. Handeln als Fähigkeit sich zusammen zu tun, zu kooperieren, Dinge zu entwerfen, die man als einzelner nie entworfen hätte, etwas zu verändern, die sozialen Bezüge gemeinsam zu gestalten, ist ein wichtiges Grundverständnis der professionellen Arbeit im KiFaZ. Handeln bedeutet in diesem Sinn nicht selbst herstellen, sondern mit anderen gemeinsam Dinge zu entwickeln, das dazu notwendige „gemeinsame Dritte“ herauszufinden, und mit dem Feld in anderer Art und Weise umzugehen.

Handeln bezogen auf die Wahrnehmung des Feldes und seiner Relationen sowie auf die Darstellung des eigenen Vorgehens bedeutet zweierlei:

- Verzicht auf eine Konstruktion fester Vorgehensweisen;
- und Inventarisierung von Ressourcen.

Mit den Worten Julliens ausgedrückt könnte man die Vorgehensweise der KiFaZ im Umgang z. B. mit Konflikten als einer der wichtigsten „Variablen“ des Sozialen folgendermaßen formulieren: *Wenn man den Konflikt nicht zum Modell machen kann, da er sich ständig verändert, bleibt keine andere ‚Aussage‘ möglich als die der Variablen. Anstatt eine Theorie der Formen zu konstruieren, schafft... (das Denken im KiFaZ) ein System von Differenzen. Das heißt, anstatt gemeinsame Züge zu extrahieren, die mehr oder weniger*

*fest, mehr oder weniger stabil wären, erforscht es, wie weit die Möglichkeiten der Veränderung gehen. Es handelt sich nicht darum, auf der Suche nach Wesenheiten zu identifizieren... sondern eher zu inventarisieren (als Ressourcen)* (Jullien1999:238). Eine soziale Praxis, die sich am sozialen Raum als Geflecht von ständig variablen Positionierungen orientiert, muss sich an den Variablen, d.h. an den Relationen dieses Feldes orientieren. Ressourcen zu suchen, sie zu erschließen ist eines der besonderen Kennzeichen der Handlungen der KiFaZ. Sie haben durch ihre Organisationsgröße und die Zuwendungsfinanzierung keine oder nur geringe Möglichkeiten, das Feld hegemonial mit eigenen „Konstruktionen“ und „Macht“ zu gestalten und dabei etwas herzustellen. Sie haben aber die besondere Fähigkeit als einen Bestandteil der praktischen Klugheit (metis) entwickelt, die Variablen im Feld zu nutzen, sich ebenfalls variabel zu verhalten und dabei die Ressourcen dieses Feldes als Bestand aufzunehmen und im Handeln wirksam werden zu lassen.

Wirksamkeit ist damit nicht als **Herstellen von etwas** durch das KiFaZ, sondern als **Entstehen als etwas** durch ein Zusammenkommen von Ressourcen erkennbar; wobei die Autorenschaft im Handeln an Bedeutung verliert. Damit entsteht für die KiFaZ das Problem, dass ihr Handeln im Feld, gerade dort wo es besonders erfolgreich ist, nicht mehr unbedingt als **ihr** Handeln identifiziert werden kann. Zum anderen entsteht das Problem, dass sich das Hervorbringen von Modellen dieses Handelns als situationsgebunden nach außen darstellt und damit als nicht übertragbar.

Ein weiteres Kennzeichen eines sich an praktischer Klugheit orientierendem Handelns ist die Suche nach Gelegenheiten im Feld. Der Bezug auf Personen und ihre Lebenswelt, - oder im Falle des KiFaZ Harburg: auf das soziale Feld der dort Handelnden und ihre institutionelle Sinndeutung – bedeutet für die KiFaZ eine besondere Aufmerksamkeit auf Gelegenheiten, den „Kairos“, die Gunst der Stunde zu richten: Das Zusammentreffen von Bedarfen und Ressourcen, von Zeit und Ort, von Interesse und Anfrage kann nur begrenzt organisiert oder hergestellt werden. Viel wichtiger erscheint uns die gerichtete Aufmerksamkeit aller Handelnden, sich als Koordinatoren dieser Gelegenheiten zu verstehen. Auch hier taucht das Problem der Wirksamkeit auf. Denn, worin besteht mein Handeln als Professioneller, wenn ich in Kommunikation mit zwei oder mehreren Menschen deren Wünsche nach Austausch und wechselseitiger Unterstützung zusammenbringe? Was ist der Erfolg, wenn ich scheinbar zufällig im Stadtteil einer Frau mit musikalischen Fähigkeiten begegne und diese ein Konzert geben will? Was ist mein Handlungsbeitrag, wenn eine Mutter im Cafe eine andere Mutter kennen lernt und sich dadurch neben der Freundschaft zweier Frauen auch noch eine wechselseitige Beratung und Unter-

stützung herstellt? Handeln wird hier als Ermöglichten sichtbar und die Kunst dieses Handelns ist, dass es sich schnellst möglich nach dieser Verknüpfung zweier Möglichkeiten oder Gegebenheiten zurückzieht, dass es also seine Autorenschaft kaschiert.

Ein weiterer Aspekt des alternativen Handlungsverständnisses im KiFaZ wird mit dem Unterschied zwischen teleologischem und kommunikativem Handeln deutlich. Teleologisches Handeln setzt – auch ohne Kommunikation mit der Umwelt – ein Ziel fest und bestimmt die notwendigen Mittel zum Erreichen des Zieles. Effizienz wird als Gelingen dieser Ziel- Mittel- Relation bewertet. *Teleologische Handlungen können unter dem Aspekt ihrer Wirksamkeit beurteilt werden. Die Handlungsregeln verkörpern technisch und strategisch verwertbares Wissen, das im Hinblick auf Wahrheitsansprüche kritisiert und... verbessert werden kann.* (Habermas 1988a:447). Kommunikatives Handeln dagegen unterwirft sich einem praktischen Diskurs mit anderen und sammelt moralisch-praktisches Wissen. Es kann *unter dem Aspekt der Richtigkeit bestritten werden* (ebd.). Der Verzicht auf teleologisches Handeln ist allen untersuchten KiFaZ als professionelles Merkmal zu eigen. Handeln wird selten als monologisch durch das KiFaZ getätigt, vielmehr befinden sich die Akteure im sozialen Raum als Partner im Dialog. Handeln im KiFaZ ist kommunikatives Aushandeln von Normen im Quartier oder *dramaturgisches Handeln* (ebd.:448) und als ein Wissen von der jeweils eigenen Subjektivität des Handelnden zu verstehen. Es ist damit einem anderen Wirksamkeitsverständnis zuzurechnen als das des teleologischen Handelns.

#### **4.2.3. Kommunikatives Handeln**

Alle Aspekte des alternativen Handelns im KiFaZ machen deutlich, dass auf einen hegemonialen Zugriff auf das Feld, auf ein monologisches Herstellen im Feld und auf eine relativ invariable Teleologie im Handeln verzichtet wird. Die untersuchten Organisationen definieren das Feld nicht entsprechend der von ihnen vorgehaltenen Angebote, sondern stellen sich als *jene Konzepte integrierter und flexibler Hilfen (dar), die, jenseits eines verfügbaren Angebots individualisiert unterschiedlicher Hilfsmöglichkeiten je für die Konstellation neue, passende Kombinationen oder auch Erweiterungen des Arbeitsrepertoires intendieren* (Thiersch 2003:121). Die KiFaZ zeigen sich als Organisationen, die diese Veränderungen an den Gegebenheiten des sozialen Raumes entwickeln und reflektieren. Gelingende Kommunikation mit den Adressaten und anderen Trägerorganisationen, gelingende Kooperation und Wahrnehmung der Bedarfe im Quartier sind drei wesentliche Aspekte des Handelns im KiFaZ.

Die Praxis der KiFaZ erfüllt unserer Meinung nach einige wesentliche Kriterien, die Habermas an den Begriff des kommunikativen Handelns angelegt hat. Die folgenden fünf Kriterien, die wir Habermas' Ausführungen zu „Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln“ (Habermas 1991:144ff.) verdanken, spiegeln die Handlungspraxis der KiFaZ prägnant wider:

- *Verständigungs- versus Erfolgsorientierung:* Die vorgefundene Praxis in allen KiFaZ zeigt eine deutliche Orientierung an Aushandlung und Verständigung über Perspektiven, Vorgehensweisen und Aktion. Habermas spricht von *kommunikativem Handeln*, wenn sich die Akteure darauf einlassen, ihre Handlungspläne intern aufeinander abzustimmen und ihre jeweiligen Ziele nur unter der Bedingung eines sei es bestehenden oder auszuhandelnden Einverständnisses über Situation und erwartete Konsequenzen zu verfolgen (ebd.). Als wesentlich für ein verständigungsorientiertes Handeln sieht er an, dass die Bedingungen, unter denen der eine Akteur sein Handeln an das des Anderen anschließt, spezifiziert werden müssen. Erfolgsorientierung im Handeln spezifiziert diese Bedingungen mit dem Erfolg des gemeinsamen Handelns. Bei Verständigungsorientierung werden die Bedingungen als gelingende Kommunikation ausgewiesen. Das Besondere an der KiFaZ-Praxis des verständigungsorientierten Handelns ist, dass gerade darin der Erfolg begründet ist: Durch Verständigung entsteht ein „gemeinsames Drittes“. Die Kooperationspartner, die Bürger im Quartier oder die Nutzer eines Angebotes entwickeln im kommunikativen Handeln gemeinsam geteilte Perspektiven, Handlungen werden koordiniert, Ressourcen geteilt und integriert. So ist Verständigung als kommunikatives Handeln der wesentliche Beitrag des KiFaZ Dringsheide zur Bildung einer Gemeinwesenidentität im Quartier, wie ebenso die Übereinkunft, einen Konsens zu erzielen – sich also verständigen zu müssen –, einen wesentlichen Beitrag zur professionellen Umgangsweise mit Problemen im KiFaZ Harburg darstellt. Die Aushandlungen über ein Einverständnis und das gemeinsame Nachdenken über Konsequenzen sind dabei wichtige Elemente.
- *Verständigung als Mechanismus der Handlungskoordination:* Durch das in der Verständigung erzielte Einverständnis der Akteure wird die Handlung zweier oder mehrerer Akteure quasi automatisch koordiniert. Der Akt des Sprechens über einen Sachverhalt im Quartier, die Verständigung über eine gemeinsam geteilte Sichtweise, die geteilte Einsicht in ein mögliches Handeln sind wesentliche Aspekte, die in den vielfältigen Praxen der KiFaZ zur Handlungskoordination auffindbar sind. Sei es das Prinzip „Runder Tisch“ im KiFaZ Allermöhe oder die Trägerkoordination im KiFaZ Farm-

sen/Berne: *Die Akte der Verständigung, die die Handlungspläne verschiedener Teilnehmer verknüpfen und die zielgerichteten Handlungen zu einem Interaktionszusammenhang zusammenfügen, (können) nicht ihrerseits auf teleologisches Handeln zurückgeführt werden (ebd.).*

- *Handlungs- und Sprechsituation:* Handeln und Sprechen fallen in der Praxis der KiFaZ zusammen. Die Akteure sind immer Akteure im Feld, ihre Perspektiven sind immer auch Welt-Perspektiven im Feld. Sie repräsentieren die Relevanz eines Themas, individuelle Handlungspläne und den aktuellen Verständigungsbedarf. In Stadtteilgremien, Kooperationsbeiräten, aber auch in Gruppenkontexten oder Einzelberatungen sind die Akteure im KiFaZ immer im Feld involvierte Akteure, deren Sprechsituation immer auch eine Handlungssituation ist. Am deutlichsten wird dies bei den By-the-way-Beratungen beispielsweise im KiFaZ Lurup, den vielen Beispielen von Tür- und Angel-Gesprächen, aber auch bei der Zusammenlegung von Koordination von Fachkräften und Unterstützung von Nutzern im Quartier, die fast alle KiFaZ als doppelte Rolle übernommen haben.
- *Der Hintergrund der Lebenswelt: Kommunikatives Handeln*, so Habermas, *lässt sich als ein Kreisprozess verstehen, in dem der Akteur beides zugleich ist: er ist Initiator, der mit zurechenbaren Handlungen Situationen bewältigt; gleichzeitig ist es auch das Produkt von Überlieferungen, in denen er steht, von solidarischen Gruppen, denen er angehört...*(ebd.) Die KiFaZ agieren einerseits als Initiatoren im Stadtteil. Sie sind jedoch auch Produkt des Stadtteils, würden ohne dessen Kooperation nicht bestehen, ohne seine Bürger keine Geschichte haben, ohne Geschichte keine Eingebundenheit und Stimme. Es ist diese reziproke Partizipation oder Verwiesenheit, die jedes KiFaZ in seinem Quartier und Kooperationsnetz fest verankert. Wären die KiFaZ lediglich Motoren und Initiatoren von Hilfsprozessen oder Dienstleistungen, Quartiersentwicklung oder Management, so würde ihre Potenz deutlich schrumpfen. Die KiFaZ stellen als Organisation das relativ seltene Beispiel einer Institution dar, die zugleich existenziell in die sozial-räumlichen und lebensweltlichen Bezüge eines Quartiers eingebunden ist.
- *Verständigungsprozess zwischen Welt und Lebenswelt:* Im kommunikativen Handeln verschränken die Akteure drei Weltbezüge: subjektive Welt, gemeinsam geteilten Lebensweltbezug und die sog. objektive Welt. Für die Verständigung der Akteure ist es wichtig, dass keiner dieser Bezüge ausgeklammert ist. Subjektiv-biographischen Be-

dingungen, gemeinsam geteilte Kontexte und Ressourcen sowie äußere Bedingungen müssen in Verständigungen repräsentiert sein, damit sie nicht zur Farce werden. Die KiFaZ haben einen Kardinalfehler der früheren Gemeinwesenarbeit vermieden: Sie sind nicht mit der Lebenswelt, dem Quartier verschmolzen, haben die Repräsentation auch des objektiven Weltbezuges beibehalten, ohne sich wiederum auf diesen zu beschränken. Ihre Akteure sind identifizierbar als Personen und als Rolleninhaber im Gemeinwesen. Sie sind als kompetente Professionelle in der Kommunikation repräsentiert.

In Abgrenzung zum strategischen Handeln vieler Organisationen der Sozialen Arbeit scheint es in den acht KiFaZ gelungen zu sein, im Feld und mit den Adressaten und Trägern zu einer Praxis des kommunikativen Handelns gelangt zu sein, in dem die *Handlungspläne der Akteure nicht über egozentrische Erfolgskalküle, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden. Im kommunikativen Handeln sind die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert; sie verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, dass sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinition aufeinander abstimmen können* (Habermas 1988a:385)

**Dies impliziert, dass als zentrales Wirksamkeitskriterium kommunikativen Handelns nicht die teleologische Umsetzung des eigenen Organisationszieles gilt, sondern vielmehr das Gelingen von Verständigung über eine gemeinsame Situationsdefinition und ein koordiniertes Handeln darin. Die Verständigung auf ein ‚gemeinsames Drittes‘ im sozialen Raum ist damit ein wesentliches Kriterium für nachhaltige Effizienz Sozialer Arbeit.**

Legt man dieses Kriterium an die untersuchten Organisationen an, so ist aus den Einzelberichten deutlich zu erkennen, dass es jedem KiFaZ gelungen ist, - in sehr unterschiedlicher Art - über einen veränderten Handlungsbegriff zur Einigung auf ein „gemeinsames Drittes“ in seinem Kontext zu gelangen und damit zu koordiniertem Handeln und reziproker Partizipation .

#### **4.2.4. Umgang mit Ambivalenz**

Als eine der Konsequenzen des Konzeptes der Lebensweltorientierung für die Soziale Arbeit mahnt Thiersch eine *an den Dimensionen und der Ambivalenz lebensweltlicher Erfahrung orientierte neue Gestalt Sozialer Arbeit* (Thiersch 2003:120) an. Ein wichtiger Teil jener, hier mit praktischer Klugheit (metis) bezeichneten, Findigkeit und Kunst scheint



somit zu sein, im Handeln einen veränderten Umgang mit Ambivalenzen und Kontingenzen zu finden.

Der Alltag in den Quartieren, in denen die acht KiFaZ angesiedelt sind, ist überaus konfliktreich. Diese Konflikte sind mit den großen gesellschaftlichen Konfliktpotenzialen wie vor allem Arbeitslosigkeit, Migration und Armut verschränkt. Die Konfliktfelder, in denen sich speziell die KiFaZ engagieren, sind vielfach die Kulminationspunkte individueller und sozial-räumlicher Zuspitzungen. Oft handelt es sich bei diesen Konflikten um den *Aufeinanderprall unterschiedlicher konkreter Lebenswelten z.B. von Menschen unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeit, in unterschiedlichen Lebenslagen als Frauen mit kleinen Kindern oder Heranwachsenden* (ebd.).

Würden die KiFaZ in diesem Kontext die eigene Wirksamkeit an die „Lösung“ derartiger Konflikte, an die Vermeidung von HzE als einem Ausdruck explodierender familiärer Konflikte oder etwa an die Reduktion von Jugendkriminalität im Quartier binden, so wäre der alte Fehler der Vorspiegelung einer omnipotenten Profession wiederholt.

Die Wirksamkeit der KiFaZ scheint uns viel grundlegender zu sein als diese instrumentelle Wirksamkeit. Sie scheint uns in einer grundlegenden Akzeptanz der lebensweltlichen Ambivalenz, der Kontingenz und der Diversität zu liegen und in einem kreativen Umgang mit ihnen.

*Unter den vielen unmöglichen Aufgaben, die die Moderne (und man könnte ergänzen: und in ihr die Soziale Arbeit) sich gestellt hat und die die Moderne zu dem macht, was sie ist, ragt die Aufgabe der Ordnung (genauer und höchst wichtig: der Ordnung als Aufgabe) heraus* (Bauman 1995:16). Ordnung in diesem Verständnis bedeutet, Kontingenz aufzulösen und Ambivalenzen zu beseitigen. Ordnung meint das binäre Sortieren, das Auflösen von Konflikten. Soziale Arbeit als Organisation und Profession kann sich diesem Ordnungsverständnis beugen oder sie kann den Konflikten, Kontingenzen und Ambivalenzen entgegenblicken und sie als konstitutiv für die Lebenswelt anerkennen und ihr Chancen entlocken. Sie kann entdecken, *dass wir unter Bedingungen der Kontingenz leben. Und trotzdem, gezwungen in Kontingenz zu leben, können wir wie Heller vorschlägt, ‚einen Versuch machen, sie in unser Geschick zu transformieren‘... wir können die Kontingenz, - so Bauman, - aus dem Vokabular der zerschlagenen Hoffnungen in das der Gelegenheit übertragen* (ebd.:285)

Eine bedeutsame Fähigkeit der praktischen Klugheit, der „metis“, jener Kunst, die Gelegenheit beim Schopf zu nehmen, wäre der Idee Agnes Hellers Folge zu leisten und Kontingenz in das Vokabular der Gelegenheit zu übertragen.

Im Laufe der Untersuchung der KiFaZ stellten wir fest, dass diese Organisationen sich nicht als Akteure der binären Ordnung verstehen. Krank-gesund, fremd-eigen, kompetent-inkompetent, kriminell-nicht kriminell, gut-böse tauchen nicht als Kategorien im Denken der Professionellen auf. Sie spielen auch in den Wahrnehmungen der Nutzer keine Rolle. Vielmehr werden das Ermöglichen, die Akzeptanz, die Transparenz und die Toleranz sowie Gastfreundschaft vielfach als Bedeutungsträger genannt. Damit steht die Qualität der Beziehungen zwischen den Akteuren im Feld im Mittelpunkt des Handelns und nicht die kategorisierende Beschreibung und die Vermeidung spezifischer Kontingenz. Das Handeln der KiFaZ orientiert sich nach den Aussagen stärker am Vokabular der Gelegenheit, des Möglichen als an einem Vokabular der Verhinderung oder Lösung. Ambivalenzen werden als Aufforderung zu Diskurs und Entwicklung verstanden. Dass dies mit der Gründungsgeschichte vieler KiFaZ in Zusammenhang steht, ist unübersehbar: Die meisten dieser Organisationen sind als ermöglichende Elemente, nicht als ordnende in die bestehenden Ambivalenzen eines Sozialen Raumes gestellt worden oder aus ihnen erwachsen. Sie hatten keine instrumentelle Gewissheit über ihr Handeln, waren in hohem Maße angewiesen auf Kooperation und auch auf Solidarität. Sie mussten sich in den Ambivalenzen bewegen, die zwischen unterschiedlichen Entwürfen im Quartier entstanden, sie mussten Kontingenzen vermitteln. Sich als Erlöser von Ambivalenz zu gerieren, war ihnen angesichts ihrer Größe, Ausstattung und organisationsstrukturellen Kraft auch gar nicht möglich.

Die KiFaZ haben sich vor diesem Hintergrund zu Organisationen entwickelt, die nicht vollmundig Probleme lösen. Aber sie haben es vielfach geschafft, Probleme zu transformieren, indem sie Kontingenz als Gelegenheit wahrnahmen, Brüche als Chancen zur Kommunikation und Krisen als Möglichkeit, - indem sie regeln statt lösen.

Damit haben sie, wenn überhaupt, ein verändertes Ordnungsverständnis zur Grundlage ihrer Arbeit gemacht. Weder die Ordnung auf ein Ziel hin (Teleologie), noch die Ordnung in Bezug auf ein Erstes (Arche) - beispielsweise auf das Recht - sind die zentralen Ordnungsvorstellungen der KiFaZ. Wenn man sie einer der drei von Waldenfels vorgeschlagenen Ordnungssystematiken zuordnen will, dann ist eher die Ordnung als Ganzes (Harmonie) ihrem Handeln am nächsten: *Harmonie bedeutet hier das Zusammenstimmen des Einzelnen im Chor des Ganzen... Diese sanfte Ordnungsvariante, die dazu führt, dass jedes seine Eigenheit im Ganzen entfaltet..*(Waldenfels 1999:172). Die KiFaZ haben es

zumeist verstanden, Ambivalenzen nicht lösen zu wollen, sondern sie zu akzeptieren und partiell zu wenden, indem *Störungen als willkommene Stimulantien in den jeweiligen Code* (ebd.:200) des Quartiers oder des Feldes mit aufgenommen wurden.

Keiner der Stadtteile, in denen die KiFaZ bestehen, ist konfliktfrei. Weder sind Armutsverwerfungen noch Migrationsfolgen erledigt. Aber die KiFaZ haben nachhaltig zu einer konstruktiven Kultur im Umgang mit Konflikten und Verwerfungen beigetragen. Ihre Wirksamkeit ist eher mit dem Begriff Kultur zu fassen, als mit dem Begriff der Lösung von Problemen. Aber diese Wirksamkeit scheint uns nachhaltiger zu sein und menschenfreundlicher als der teleologische Zugriff auf Probleme, als das Leugnen von Ambivalenzen und Kontingenz.

## 5. **Nachbemerkung: Ansätze einer generativen Methodik lebensweltorientierter und sozial-räumlicher Sozialer Arbeit**

Die vorliegende Untersuchung der Arbeitsprinzipien, des „Wie?“ des Handelns der acht KiFaZ stützt sich auf die Einzelberichte in Teil II dieses Forschungsberichtes. Sie sind die Grundlage des vorangegangenen Versuches, einige Spuren einer generativen Methodik lebensweltorientierter und sozialräumlicher Sozialer Arbeit aus dem Erfahrungswissen dieser Organisationen zu bergen.

Mit diesem Ansatz versuchen wir die Kompetenz, die sich in diesen Formen der Sozialen Arbeit entwickelt hat, genauer in den Blick zu nehmen. Wir stützen uns dabei mit dem Begriff „generative Methodik“ auf Chomsky's Begriff der „generativen Grammatik“ und erweitern ihn auf Kompetenz und Performanz professionellen Handelns Sozialer Arbeit. Wir unternehmen dabei den Versuch, eine Lücke zu schließen, die wir in der Theorie der Lebensweltorientierung feststellen können.

Bezogen auf die Psychologie schreibt Chomsky: *Die Theorie einer generativen Grammatik, und zwar sowohl die der speziellen als auch die der universalen, weist auf eine Lücke in der Begrifflichkeit der psychologischen Theorie hin, die ich für erwähnenswert halte. Die Psychologie, begriffen als ‚Verhaltenswissenschaft‘, hat sich mit dem Verhalten und dem Erwerb oder der Regelung von Verhaltensformen beschäftigt. Sie hat keinen Begriff, der dem von der ‚Kompetenz‘ in dem Sinne entspricht, wie sie durch eine generative Grammatik charakterisiert ist. ... Was zusätzlich zu dem Begriff von Verhalten und Lernen notwendig ist, ist ein Begriff von dem was gelernt wird – ein Begriff von Kompetenz (Chomsky 1970: 119f.).*

Eine Theorie der Kompetenz ist für Chomsky im Falle der Sprache *die Formulierung einer generativen Grammatik, die dem beobachteten Sprachgebrauch zugrunde liegt* (ebd.:121). Kompetenz ist somit hinter der Performanz liegend, letztere ist das was wir beobachten können. Beide sind untrennbar im Hinblick auf eine generative Methodik.

Im vorliegenden Forschungsbericht ging es uns darum, einen Begriff davon zu gewinnen, was in über fünf Jahren der Umsetzung des Rahmenkonzeptes „Hamburger Kinder- und Familienhilfezentren“ an Kompetenz entstanden ist. Es ging uns darum, die beobachtbaren Handlungen, die Performanz, in den Sinndeutungen der Nutzer, der professionellen Akteure und der Nichtnutzer abzubilden und die generative Grammatik – respektive generative Methodik - des Handelns herauszuschälen. Wir wollten damit den Versuch starten,

den normativen Attributen der Lebensweltorientierung nicht weitere normative Forderungen hinsichtlich einer Methodik folgen zu lassen, sondern an Stelle dessen kompetenten Praktikern auf die Finger zu sehen und die generativen Elemente ihrer Praxis zu entschlüsseln.

Denkt man an die weit gespannten Versuche der Sozio-Linguistik seit dem „Chomskyturn“, den Regeln und Repräsentationen einer generativen Grammatik der Sprache auf den Grund zu gehen, so ist unser Versuch als abenteuerlich zu werten: Im Laufe eines knappen Jahres aus den Praxen von acht unterschiedlichen Organisationen, aus Bergen von Interviews und Datenmaterial eine generative Methodik der Lebensweltorientierung und Sozialraumorientierung zu destillieren, ist mit Sicherheit nur in aller Vorläufigkeit möglich. Es ist nur mit dem Zugeständnis möglich, dass es sich bei der Abbildung um unsere Rekonstruktion jener generativer Regeln und Repräsentationen einer Handlungsmethodik handelt, die sich in Praxis sicherlich wesentlich komplexer und widersprüchlicher darstellt. Wir sind uns sicher, dass wir nur eine der möglichen Dechiffrierungen des Handlungscode der KiFaZ vorgenommen haben.

In seiner Sozio-Logik formuliert es Bauernfeind so: *Wenn einzelne Bedeutungen (Kategorien) des impliziten Bedeutungssystems (Code) explizit formuliert oder formalisiert werden, dann kann eine spezielle Sprache ... als ein besonderes Medium entstehen* (Bauernfeind 1995:295). Natürlich hoffen wir, dass unsere *spezielle Sprache als besonderes Medium* das Bedeutungssystem der KiFaZ und ihrer Praxis zumindest in wichtigen Kernpunkten erfasst hat.

Wir haben diese Kernpunkte auf der Grundlage von vier ineinander verschränkten Handlungskreisen und einer veränderten Vorstellung von Wirksamkeit, sowie der Kategorie des kommunikativen Handelns zu skizzieren versucht. Dabei haben wir versucht, die generativen Muster einer Handlungsmethodik zu benennen, das mit Ambivalenzen und Kontingenz kreativ umgeht.

Als ein Ergebnis dieser Untersuchung kann festgehalten werden, dass unseres Erachtens es den acht KiFaZ gelungen ist, eine generative Methodik zu entwickeln, die es ihnen als Institutionen ermöglicht, den sozial-administrativen Pol des von uns skizzierten Kontinuums sozialarbeiterischen Handelns im sozial-räumlichen Pol aufzuheben.

Ein zweites für uns bedeutsames Ergebnis ist, dass das Diktum der Selbstreferenz, das nicht nur die Luhmann'sche Systemtheorie für alle Systeme verhängt, für die Praxis der KiFaZ nicht zutrifft. Es gelingt den Organisationen, den Codes des sozialen Raumes und

der Lebenswelten taktvoll zu begegnen, sich mit ihnen zu verständigen und sie in ihrer Selbstdarstellung zu unterstützen. Als Systeme sind sie umweltsensibel. Sie tragen darüber hinaus dazu bei, dass das Hilfesystem als Ganzes weniger selbstreferentiell agiert und sich am sozialen Raum orientiert. Das Konzept der Transversalität scheint uns für die Beschreibung und Analyse dieses Sachverhaltes sinnvoll zu sein.

Für uns war im Zuge der Untersuchung überraschend, wie kongruent viele der Arbeitsprinzipien der acht KiFaZ miteinander waren. Trotz der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der KiFaZ in unterschiedlichen Stadtteilen und Räumen sind hier Organisationen mit einem spezifischen Ansatz entstanden. Dies bedeutet, dass sozial-administrative Handlungen, wie die Erstellung des Rahmenkonzeptes und die Vorkehrungen für die Finanzierungsform, Setzungen für eine generative Methodik lebensweltorientierter Praxis vornehmen. Hier werden fach-politisch äußere Bedingungen gesetzt, die ein verändertes Handeln Sozialer Arbeit ermöglichen.

Wir hoffen sehr, mit der vorliegenden Untersuchung Politik und Administration zu ermutigen, von dieser Möglichkeit, strukturelle Setzungen vorzunehmen, Gebrauch zu machen. Einen Gebrauch, der eine lebensweltorientierte und sozial-räumliche Praxis wie die der KiFaZ ermutigt und nicht düpiert. Einen Gebrauch, der zentrale Elemente einer generativen Methodik lebensweltorientierten Handelns nicht konterkariert, sondern befördert.

Den KiFaZ ist unserer Ansicht nach das gelungen, was im Rahmenkonzept 1995 noch spekulativ formuliert wurde: *Ein Kinder- und Familienhilfezentrum, das in der hier skizzierten Art und Weise Hilfen im weitesten Sinne effizient leisten soll, lässt sich schwerlich denken als eine Institution, die noch vergleichbar wäre mit einem freien Träger der Jugendhilfe klassischen Zuschnitts... Ein derartige ‚Einrichtung‘ hat auch eine andere Qualität als das Konzept der ‚Jugendhilfestationen‘... (Finke/ Müller 1995:14).*

Die KiFaZ haben eine andere Form der Effizienz *im weitesten Sinne* entwickelt. Sie sind nicht zu klassischen Einrichtungen des KJHG mutiert. Sie sind ebenfalls nicht einfach Weiterentwicklungen der Jugendhilfestationen geworden. Sie haben unserer Meinung nach ein sehr eigenständiges Profil entwickelt. Sie sind Organisationen geworden, die Lebensweltorientierung und Sozialraumorientierung mittels einer eigenständigen generativen Methodik professionell Praxis werden lassen und beide Konstrukte aus dem Dunst der bloß normativen Forderung in die Realität geholt haben.

## Literatur:

- Arend, D./Hekele, K./ Rudolph, M: Sich am Jugendlichen orientieren;  
Frankfurt a. Main 1993
- Arendt, H.: Vom Leben des Geistes. Das Wollen, Bd. 2; München 1979
- Arendt, H.: Macht und Gewalt; München 1987.
- Bauernfeind, R.: Sozio-Logik. Der kulturelle Code als Bedeutungssystem;  
Frankfurt a. Main 1995
- Bauman, Z.: Moderne und Ambivalenz – Das Ende der Eindeutigkeit;  
Frankfurt a. Main 1995
- Berger, P.L./ Luckmann, T.: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit;  
Frankfurt a. Main 1998
- Bloch, E.: Naturrecht und menschliche Würde; Frankfurt a. Main 1972
- Bourdieu. P.: Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft;  
Frankfurt a. Main 1987
- Bourdieu, P.: Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft; Frankfurt a. Main 1997
- Bourdieu, P.: Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns ; Frankfurt a. Main 1998
- Brumlik, M.: Advokatorische Ethik. Zur Legitimation pädagogischer Eingriffe;  
Bielefeld 1992
- Buber, M.: Bildung und Weltanschauung; in: ders.: Reden über Erziehung;  
Heidelberg 1986
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Zehnter Kinder- und  
Jugendbericht; Bonn 1998.
- Castells, M.: Das Informationszeitalter I; Die Netzwerkgesellschaft; Opladen 2001
- Castells, M.: Das Informationszeitalter II. Die Macht der Identität; Opladen 2002
- Chomsky, N.: Sprache und Geist. Mit einem Anhang Linguistik und Politik;  
Frankfurt a. Main 1970
- Chomsky, N.: Regeln und Repräsentationen; Frankfurt a. Main 1881
- Derrida, J.: Adieu – Nachruf auf Emmanuel Lévinas; München, Wien 1999.
- Finke, G./ Müller, K.-D.: Rahmenkonzept Hamburger Kinder- und Familienhilfezentren;  
Hamburg Juli 1995
- Foucault, M.: Die Ordnung des Diskurses; Frankfurt a. Main 1992
- Freire, P.: Pädagogik der Unterdrückten; Hamburg 1973
- Galuske, M.: Flexible Sozialpädagogik – Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der  
modernen Arbeitsgesellschaft; Weinheim, Basel; 2002
- Geertz, C.: Dichte Beschreibung; Frankfurt a. Main 1983

Göbel, A./ Pankoke, E.: Grenzen der Solidarität. Solidaritätsformeln und Solidaritätsformen im Wandel; in: Bayertz, K. (Hg.): Solidarität. Begriff und Problem; Frankfurt a. Main 1998.

Groddeck, N. / Schumann, M. (Hrsg.): Modernisierung Sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und – reflexion; Freiburg 1994

Guba, E.G./Lincoln, Y.S.: Fourth Generation Evaluation; Newbury Park, London, New Delhi 1989

Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.I; Frankfurt a. Main 1988a

Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.II; Frankfurt a. Main 1988

Habermas, J.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln; Frankfurt a. Main 1991

Habermas, J.: Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Recht und des demokratischen Rechtsstaats; Frankfurt a. Main 1992

Jullien, F.: Über die Wirksamkeit; Berlin; 1999

Krappmann, L.: Eine neue Kultur des Aufwachsens; in: Punktum Heft 3/2000; Hamburg 2000

Klatetzki, T. (Hg.): Flexible Erziehungshilfen. Ein Organisationskonzept in der Diskussion; Münster 1995

Klatetzki, T.: Wissen was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System; Bielefeld 1993

Kropotkin, P.: Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt; Frankfurt a. Main, Berlin, Wien 1975

Kunstreich, T.: Grundkurs Soziale Arbeit – Sieben Blicke auf Geschichte und Gegenwart Sozialer Arbeit, Bd.I; Hamburg 1997

Kunstreich, T.: Was ist eine Politik des Sozialen?; in: Sorg, R.: Soziale Arbeit zwischen Politik und Wissenschaft; Münster, Hamburg, London 2003

Lewin, K.: Die Lösung sozialer Konflikte; Bad Nauheim 1975

Luhmann, N.: Lob der Routine; in: Politische Planung; Opladen 1971

Luhmann, N./ Schorr, H.E.: Reflexionsprobleme im Erziehungssystem; Frankfurt a. Main 1988

Mintzberg, H.: Die Mintzberg- Struktur – Organisationen effektiver gestalten; Landsberg 1992

Müller, B.: Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit; Freiburg 1993

Paulus, H.: Toleranz und Akzeptanz als menschliches Problem; in: Rest, F.: Soziale Arbeit im Blick auf die Menschenrechte, S.81-85; Essen 2001



- Sandkühler, H.-J.: Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Sozialwissenschaften Bd.2; Hamburg 1990
- Senett, R.: Fleisch und Stein. Der Körper und die Stadt in der westlichen Zivilisation; Berlin 1995
- Staub-Bernasconi, S.: Methodenentwicklung in der Zukunft – eine Prognose und ein Weg aus der Professionalisierungsfalle; in: Mrochen, S./ Berchthold, E./ Hesse A. (Hrsg.): Standortbestimmung Sozialpädagogischer und Sozialarbeiterischer Methoden; Weinheim 1998
- Thiersch, H.: 25 Jahre alltagsorientierte Soziale Arbeit – Erinnerung und Aufgabe; in: Zeitschrift für Sozialpädagogik –ZfSp 2/2003
- Thürmer-Rohr, C.: Erkenntnis- Dialog- Kritik. Zur Veränderung dreier politischer Leitlinien; Vortrag zur Verabschiedung des FB Sozialpädagogik der TU- Berlin; Manuskript Berlin 2003.
- Waldenfels, B.: Vielstimmigkeit der Rede – Studien zur Phänomenologie des Fremden 4; Frankfurt a. Main 1999
- Weigand, G./Hess, R./ Prein, G.: Institutionelle Analyse. Theorie und Praxis; Frankfurt a. Main 1988

