

Ev. Hochschule für Soziale Arbeit & Diakonie

- Institut für Soziale Praxis *isp* -



# Abschlussbericht

## Begleitforschung „Sozialraum- und Lebensweltorientierung der Hilfen in der Region 3 / Eimsbüttel“

Sandra Küchler und Prof. Dr. Tilman Lutz

unter Mitarbeit von:

Melanie Ehring; Lena Giesecke; Karen Giesecking; Lisa Hahnemann;  
Melf Hansen; Merlin Alice Henke; Salome Kvaskhvadze; Jonas Lindner;  
Sören Rodemann; Femke Schnoor; Sophia Schlamp



## **Vorbemerkung zur Veröffentlichung des Abschlussberichtes der Begleitforschung „Sozialraum- und Lebensweltorientierung der Hilfen in der Region 3/Eimsbüttel“**

Nach der Erstellung des Abschlussberichtes Ende Juni 2015 stellte sich die Frage, ob dieser einer breiteren interessierten Öffentlichkeit zu Verfügung gestellt werden soll.

Der vorliegende Bericht, der primär für die projektinterne Arbeit und für die Weiterarbeit und -entwicklung im Jugendamt Eimsbüttel, Region 3 (E/JA 3) verfasst wurde, wird für diese genutzt.

Aufgrund der Fokussierung der Prozesse in dem Bericht ist es den Projektbeteiligten wichtig, in der gezielten bzw. teilöffentlichen Verbreitung einige Aspekte ergänzend zu kommentieren:

1. Insbesondere in Kapitel 4, in dem dezidiert die Teilprojekte beschrieben sind, gab es projektintern Vorbehalte bezüglich der Veröffentlichung, da dort Rückschlüsse auf konkrete Handelnde möglich sind.
2. Eine weitere Einschränkung ergab sich durch die Hinweise auf die Rolle bzw. Teilnahme oder Nicht-Teilnahme des ASD an Gremien und der Forschung.

Hierzu wird daher wie folgt Stellung genommen:

1. Die Ergebnisse der Begleitforschung geben nicht immer die Meinung aller handelnden Personen in den Teilprojekten wieder. Es fehlen z.T. differenzierte Hinweise aus der Perspektive einzelner Akteure.
2. Bezüglich des ASD werden Formulierungen verwendet wie „der ASD fehlt“, „die teilnehmenden Personen aus dem ASD wechseln häufig“. Im Jahr 2014 verfügte die ASD-Abteilung in E/JA 3 über 10,75 Stellen. Sechs Mitarbeiter\_innen haben im Jahr 2014 den ASD verlassen, vier davon gleichzeitig im Juli. Fünf neue Mitarbeiter\_innen konnten im Jahr 2014 ihre Tätigkeit im ASD aufnehmen. Auf dem Hintergrund einer Fluktuation von über 50 % des Personals in einem Jahr galt es für die ASD-Abteilungsleitung und alle im ASD verbliebenen Mitarbeiter\_innen sicherzustellen, dass die wichtigsten Aufgaben noch wahrgenommen werden konnten und die neuen Mitarbeiter\_innen eingearbeitet wurden.

Das führte dazu, dass die Teilnahme an Gremien und an Projekten der Forschung nur in einem geringeren Umfang stattfinden konnte, wie es der Fall gewesen wäre, wenn der ASD durchgängig stabil besetzt gewesen wäre. Insgesamt herrscht Klarheit darüber, dass die Arbeit des Sozialraumprojektes ohne den ASD nicht geht.

Januar 2016

Begleitgruppe des Forschungsprojektes: Kay Gramberg, Claudia Heiden, Martin Hoeft, Gudrun Schuck

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
1. Zugang und methodischer Ansatz .....	6
2. Ausgangssituation – veränderte Bedingungen im und für das SRP .....	8
2.1 Veränderte Vorgaben und Richtlinien und ihre Konsequenzen für das SRP .....	8
2.2 Zielsetzung und Rahmen des SRP .....	9
2.3 Veränderungen der Gremienstruktur .....	11
3. Ablauf und Phasen der Begleitforschung .....	18
3.1 Chronologische Übersicht der Begleitforschung .....	18
3.2 Prozess der Begleitforschung.....	23
4. Teilprojekte der Begleitforschung .....	31
4.1 Teilprojekt kollegiale Beratung .....	31
4.1.1 Prozess: Phasen und Erkenntnisse .....	32
4.1.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	37
4.1.3 Handlungsempfehlungen .....	38
4.1.4 Weiterführende Fragen: .....	39
4.2 Teilprojekt Sozialraumteams .....	39
4.2.1 Prozess .....	41
4.2.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	42
4.3 Teilprojekt Praktiken der Partizipation .....	45
4.3.1 Prozess .....	45
4.3.2 Ergebnisse und Handlungsschritte.....	47
4.3.3 Handlungsempfehlungen und weiterführende Fragen .....	50
4.4 Teilprojekt Sozialraumorientierung und Gender .....	51
4.4.1 Prozess .....	52
4.4.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	52
4.4.3 Weiterführende Fragen .....	54
4.5. Teilprojekt Quartiersorientierung.....	55
4.5.1 Prozess .....	57
4.5.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	58
4.6 Teilprojekt Stationäre Jugendwohnungen .....	61
4.6.1 Prozess und Ergebnisse.....	61
4.6.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	65
4.6.3 Weiterführende Fragen .....	66
5. Thematische Schwerpunkte der Begleitforschung und Spannungsfelder: generative Themen .....	67
5.1 Sozialraumorientierung.....	67
5.1.1 Dimensionen von Sozialraumorientierung und deren Zusammenspiel – ein Modell .....	68
5.1.2 Verständnisse von sozialräumlichem Arbeiten und das Ringen darum .....	70
5.1.3 Raumverständnis – territorial / institutionell versus lebensweltlich .....	72
5.1.4 Sozialraumorientierung als Pflicht oder Kür .....	74
5.1.5 Handlungsempfehlungen und Weiterführende Fragen.....	75
5.2 Das Gemeinsame – oder: Die Suche nach dem Gemeinsamen im SRP .....	76
5.2.1 Fehlendes Gemeinsames – bewahrenswertes Gemeinsames.....	77

5.2.2 Spannungsfeld zwischen gemeinsamer und geteilter Verantwortung.....	80
5.2.3 Gemeinsame Steuerung inkl. Leitungen versus Steuerung durch die Leitungsebene und/oder das Jugendamt.....	82
5.2.4 Fachliche Gemeinsamkeiten .....	83
5.2.5 Ergebnisse, Handlungsempfehlungen und weiterführende Fragen .....	84
5.3 Organisation und Gremienstruktur.....	84
5.3.1 Zuständigkeiten und Zugehörigkeiten .....	86
5.3.2 Gremienstruktur – das Fundament des SRP in Bewegung .....	88
5.3.2.1 Unklare Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen .....	89
5.3.2.2 Schnittstellen und deren Fehlen .....	89
5.3.2.3 Anzahl und Größe der Gremien .....	90
5.3.2.4. Zwischenstand – Zusammenfassung.....	90
5.3.3 Entsäulung – gemeinsames Ziel in der Region.....	91
5.3.4. Rolle und Ressourcen des ASD.....	93
5.3.5 Einbindung neuer Mitarbeiter_innen und Kulturpflege .....	94
5.3.6 Weiterführende Fragen .....	94
5.4 Steuern und Leiten.....	95
5.4.1 „Wer hat welches Interesse an der Forschung bzw. der Weiterentwicklung?“ .....	95
5.4.2 Ermöglichen versus Festschreiben.....	97
5.4.3 Leiten als Ermöglichen .....	98
5.4.4 Weiterführende Fragen .....	101
6. Schlusswort.....	102
Literatur.....	105

## **Anhang**

A1 Dokumentation Auftaktworkshop vom 07.08.2013.....	1
A2 Anhang zur Dokumentation Auftaktworkshop vom 07.08.2013.....	5
A3 Anmerkungen zu dem Positionspapier von Herrn Hoeft (Auftaktworkshop).....	37
A4 Dokumentation Workshop zu Zwischenergebnissen in der erweiterten Auswertungskonferenz am 30.01.2014.....	40
A5 Übersicht Fragestellungen der Teilprojekte der Studierenden am 11.04.2014.....	66
A6 Reader Zwischenergebnisse der Teilprojekte 20.11.2014.....	68
A7 Dokumentation Workshop zu den Zwischenergebnissen der Teilprojekte (20.11.2014).....	91
A8 Vorlage zur Erhebung der Aufgabenverteilungen.....	117
A9 Vortragsskript „Darstellung der Ergebnisse“ .....	126
A10 Vortragsskript „Leiten als ermöglichen“ .....	137
A11 Handlungsempfehlungen zur Gremiengestaltung.....	145
A12 Protokoll "Bilder der Partizipation" .....	147
A13 Fallrückschau - Schema.....	159
A14 Manuskript König, M./Dorzcok, U. (2007).....	162

## Einleitung

In diesem Forschungsbericht werden der Prozess und die zentralen Ergebnisse aus der Begleitforschung im „Projekt zur Sozialraum- und Lebensweltorientierung der Hilfen in der Region 3 / Eimsbüttel“ (im Folgenden SRP) dokumentiert.

Die Begleitforschung zu der Frage „*Wie kann sozialräumliches Arbeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen gelingen?*“ gründet auf den zum 01.07.2012 im Zusammenhang mit der Globalrichtlinie GR J 1/12 deutlich veränderten Strukturen und organisatorischen Rahmenbedingungen im SRP. Diese lassen sich als Einschnitt in das seit seiner Modellphase 2001 bestehende (Kooperations-)Projekt zwischen freien Trägern und öffentlichem Träger mit einem Sozialraumbudget bezeichnen.

Seit dem Jahr 2004, in dem ein Träger dazu kam, sind die Vertragspartner im SRP unverändert geblieben: das Dezernat Soziales, Jugend und Gesundheit Eimsbüttel und die so genannten „Partnerträgern“, die aus dem Budget finanziert werden. Dazu gehören der Abenteuerspielplatz (ASP) Wegenkamp e.V., Das Rauhe Haus, die GM Jugendhilfe GmbH, die Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V. – JHZ Eimsbüttel, der Landesbetrieb Erziehung und Beratung/KJHV Eimsbüttel (LEB), die Mobile Pflegeambulanz Ann Bandick GmbH (seit 2004), das SOS-Kinderdorf e. V. / SOS-Hilfeverbund Hamburg sowie das Abendroth-Haus. Dieselbe Kontinuität gilt im Kern auch für die Strukturen und Arbeitsweisen sowie für die fachlich-konzeptionellen Zielsetzungen, auch wenn diese beständig weiterentwickelt wurden (dazu: Becher 2004, König/Dorczo 2007, Becher 2013, Zohry 2014). Mit der Globalrichtlinie GR J 1/12 „Sozialräumliche Angebote der Jugend- und Familienhilfe vom 1.2.2012“ und der hamburgweiten Weiterentwicklung hin zu „*sozialräumlich ausgerichtete[n] Jugendhilfelandschaften*“ (ebd.: 1) wurden dann sowohl die etablierte organisatorische Struktur – die Gremien – neu gestaltet, als auch die in Hamburg einmalige Verbindung und gemeinsame Gestaltung von fallunabhängigen Angeboten (FuA) und Einzelfallhilfen strukturell getrennt. Diese und im Folgenden noch ausgeführte Umbrüche sowie die damit verbundenen Unklarheiten und Konflikte waren ein Grund für die Verabredung und Durchführung einer Begleitforschung durch eine Forschungs- und Entwicklungswerkstatt der Ev. Hochschule Hamburg mit elf Studierenden aus dem Masterstudiengang sowie zwei Lehrenden.

Diese Begleitforschung sowie eine primär in 2013 durchgeführte Bilanzierung der Entwicklung des SRP von 2004 bis 2012 (Zohry 2014) wurden gemeinsam mit der im Februar 2013 gebildeten AG Begleitforschung entwickelt und verabredet, die stellvertretend für die Vertragspartner im Sozialraumprojekt agiert hat. Diese AG hat die Forschungsprozesse kontinuierlich beratend begleitet. Als Schwerpunkt der Begleitforschung wurde dort der Blick auf die konkreten Arbeits- und Handlungsfelder verabredet. Im Zentrum sollten die in der unmittelbaren Praxis tätigen Akteur\_innen in den unterschiedlichen Feldern und Institutionen (Ju-

gendamt, HzE, SHA) mit ihren Anliegen, Themen, Konflikte und Sorgen stehen. Ziel des Forschungsprojektes war, dass Forscher\_innen und Akteur\_innen gemeinsam konkrete Handlungs- und Entwicklungsschritte erarbeiten, sowie auf dieser Basis Perspektiven und mögliche Konsequenzen für die organisatorische und strukturelle Ebene aufzeigen.

Dies geschah im Rahmen von sechs so genannten Teilprojekten, deren verdichtete Beschreibung einen Kern dieses Berichtes bildet. Dabei beschäftigten sich zwei Studierende mit dem Gremium der gemeinsamen kollegialen Beratung, die im Verlauf der Begleitforschung Umbrüchen unterworfen war (Kap. 4.1). Ein zweites Studierendenteam fokussierte die neu etablierten Sozialraumteams mit Blick auf Vernetzung und Kooperation (Kap. 4.2). Sandra Küchler beleuchtete im Rahmen ihrer Dissertation die partizipativen Praktiken in den SHA Projekten unter einer analytischen und empirischen Perspektive (Kap. 4.3). Mit dem konzeptionellen Widerspruch zwischen Sozialraumorientierung und Gendersensiblen Arbeiten und dessen Auflösung in der Praxis haben sich zwei weitere Studierende befasst (Kap. 4.4). Des Weiteren haben Studierende mit Akteur\_innen ein Modell zur Quartiersorientierung (Kap. 4.5) entwickelt und kritisch diskutiert. Last but not least haben sich zwei Studierende mit den Bedingungen für sozialräumliches Arbeiten in Jugendwohnungen auseinandergesetzt und gemeinsam mit den Akteur\_innen einen intensiven und weiterführenden Prozess angestoßen (Kap. 4.6).

Der andere Kern besteht aus so genannten „generativen Themen“<sup>1</sup>, mit anderen Worten: übergreifend bedeutsamen Themen, Fragen und Spannungsfeldern, die im Prozess der Begleitforschung hervorgetreten und in diesem Bericht rückblickend verdichtet sind. Diese betreffen Spannungsfelder und Konflikte mit Blick auf Sozialraumorientierung (Kap. 5.1), die Frage und Suche nach dem „Gemeinsamen“ im SRP (Kap. 5.2) sowie unterschiedliche Dimensionen und Konfliktfelder in der neuen Organisation und Gremienstruktur (Kap. 5.3). Nicht zuletzt wird mit dem Spannungsfeld Ermöglichen versus Festschreiben (Kap. 5.4) eine kritische Anfrage an Steuerung und Leitung sowie die Erwartungen an diese aufgeworfen. Alle vier generativen Themen basieren auf den Erkenntnissen und Ergebnissen der Teilprojekte, den Workshops mit dem gesamten SRP, auf Erhebungen über die einzelnen Teilprojekte hinaus sowie auf der Begleitung der Auswertungskonferenz.

Vor der Darstellung dieser beiden Kernbestandteile des Berichtes werden der Zugang und der methodische Ansatz der Begleitforschung (Kap. 1) knapp dargelegt und sowohl die Ausgangssituation (Kap. 2) als auch die Chronologie der Begleitforschung sowie der Gesamtpro-

---

<sup>1</sup> Der Begriff der generativen Themen wurde von dem brasilianischen Pädagogen und Philosophen Paulo Freire (1921 – 1997) geprägt, der damit diejenigen Themen bezeichnete, die die Menschen in ihrer Alltagskultur bewegen und aus deren Bearbeitung immer neue Themen hervorgebracht werden (Langhanky et al. 2004: 82). Daher sind generative Themen zentrale Themen und noch etwas mehr: sie bergen neue Möglichkeiten und ihre Bearbeitung eröffnet Weiterentwicklung.

zess aus der Perspektive der Forscher\_innen (Kap. 3) ausführlich aufbereitet. Der Prozess stellt den Schwerpunkt der Begleitforschung dar und ist bzw. beinhaltet das wesentliche Ergebnis bzw. den Nutzen der Begleitforschung. Dabei kann nicht alles vollständig, detailliert und differenziert abgebildet werden, weil Entwicklungen und Selbstbildungsprozesse – von Forscher\_innen wie Beforschten – oft implizit bleiben und vorwiegend in den konkreten Praxen zum Tragen kommen.

In den beiden darauf folgenden Kapiteln und ihren Unterkapitel stehen die zentralen, dialogisch gewonnen und ausgehandelten Erkenntnisse, aber auch Fragen, Deutungen und Handlungsempfehlungen sowie retrospektive Interpretationen im Zentrum, die den weiteren – dann projektinternen – Dialog und die Verarbeitung befördern sollen.

Dafür werden zunächst die Teilprojekte (Kap. 4) verdichtet und fokussiert auf die Prozesse, Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aufbereitet. Diese sind – wie der ganze Hauptteil – jeweils entsprechend der Fragestellung, des Gegenstands und der gemeinsamen Erkenntnisse unterschiedlich aufgebaut und gewichtet. Das Gleiche gilt für die folgenden generativen Themen (Kap. 5), die zum Teil stark am Prozess orientiert und auf Entwicklungen fokussiert (z.B. Kap. 5.2) aufbereitet sind, und zum Teil mit Blick auf zentrale Erkenntnisse, Aussagen und Ergebnisse (z.B. Kap. 5.1).

Die Darstellung ist in diesem Bericht bewusst so gestaltet, dass die Kapitel und Unterkapitel – also die einzelnen Teilprojekte und generativen Themen – unabhängig voneinander gelesen werden können. Die Idee dabei ist, diesen Bericht auch zum selektiven Nachschlagen und als Reflexionsinstrument nutzen zu können. Insofern setzt er den Prozess der Begleitforschung fort.

Das bedeutet, dass bestimmte Aspekte mehrfach benannt werden und in unterschiedlichen Teilen auftauchen, erläutert werden und/oder aufeinander verweisen. Und es bedeutet auch, dass es kein abschließendes Fazit bzw. eine Gesamtschau gibt. Der Bericht endet mit einem Schlusswort (Kap. 6), das wie der Prozess explizit aus der Perspektive der Forscher\_innen geschrieben ist. Damit wird einerseits die Offenheit des Prozesses unterstrichen und zum anderen reflektiert, dass die Weiterentwicklung mit der Begleitforschung nicht beendet ist, sondern vielmehr auf dem Abschlussworkshop ein nächster Schritt eingeleitet wurde – die Neuordnung bzw. Weiterentwicklung der Gremien.

Der Anhang enthält alle Dokumentationen von gemeinsamen Veranstaltungen, die im Rahmen der Begleitforschung stattgefunden haben sowie die Handlungsempfehlungen zur Gremienneugestaltung, mit denen die Begleitforschung abgeschlossen wurde.

## 1. Zugang und methodischer Ansatz

Vor dem Hintergrund der in der Einleitung genannten und im nächsten Kapitel konkretisierten Umbrüche und Spannungen im SRP wurde mit der AG Begleitforschung verabredet, den Schwerpunkt auf die konkreten Arbeits- und Handlungsfelder der Projektpartner\_innen zu legen. Im Zentrum sollten die in der unmittelbaren Praxis tätigen Akteur\_innen in den unterschiedlichen Feldern und Institutionen (Jugendamt, HzE, SHA) mit ihren Anliegen, Themen, Konflikten und Sorgen stehen.

Die Forscher\_innen sollten in so genannten „Teilprojekten“ konkrete Arbeits- und Handlungsfelder formativ und „offen“ evaluierend begleiten. Das bedeutet als forschend sowie beratend und moderierend Beteiligte im Prozess der Weiterentwicklung des SRP, die ihre Methoden und Zugänge den Prozessen anpassen, und eben nicht – „klassisch“ bzw. „geschlossen“ – vordefinierte Problemstellung anhand vorab festgelegter Bewertungskriterien abprüfen (siehe zum Beispiel Kromrey 2001: 116).

Als „Teilprojekte“ wurden Einrichtungen, Projekte, Gremien oder Einrichtungsformen unter übergreifenden Fragestellungen (bspw. mehrere SHA Projekte oder stationäre Einrichtungen) gefasst. Aufgrund des Ausstiegs von zwei Studierenden in der Anfangsphase der Forschung wurden insgesamt sechs Teilprojekte, fünf durch Studierende sowie das Dissertationsprojekt von Sandra Küchler realisiert.

In diesem Rahmen sollten zum einen gemeinsam mit den Praktiker\_innen konkrete Handlungs- und Entwicklungsschritte entworfen werden; und zum anderen – darauf aufbauend – Perspektiven und mögliche Konsequenzen für die organisatorische und strukturelle Ebene entwickelt und aufgezeigt werden. Dazu gehört auch die Frage, welche Veränderungen der Strukturen und/oder Rahmenbedingungen zu einem gelingenden sozialräumlichen Arbeiten beitragen könnten.

Diesem Zugang liegt ein qualitativer und partizipativ-prozessorientierter Ansatz zu Grunde, an dem sich das Vorgehen der Begleitforschung orientiert – bei aller Unterschiedlichkeit in den Teilprojekten. Dabei handelt es sich um die so genannte „*Fourth Generation Evaluation*“ (Guba/Lincoln 1989; Langhanky et al. 2004). Diese zielt auf eine responsive Rekonstruktion der Praxis und versteht Evaluation als einen gemeinsamen Prozess von Begleitforscher\_innen sowie handelnden Akteur\_innen. Das Ziel dieses Prozesses ist die partizipative Entwicklung der Fragestellungen sowie konkreter Handlungs- und Entwicklungsschritte.

Das bedeutet, dass das Ziel der Weiterentwicklung der Praxen möglichst stringent von den Erfahrungen, Fragen, Bedarfen sowie den bestehenden und gewünschten Handlungsspiel-

räumen der beteiligten Akteur\_innen ausgeht, und sich dabei an praktizierten fachlichen Prinzipien misst.

Im Zentrum stehen die gemeinsam zu rekonstruierenden *claims*, *concerns* und *issues* der direkt beteiligten Akteure, die als Leitfragen diese Begleitforschung strukturieren:

- Was hat sich bewährt, was soll so bleiben (*claims*)?
- Welche Probleme oder Sorgen gibt es, was soll sich ändern (*concerns*)?
- Welche Konsequenzen oder Konflikte ergeben sich daraus (*issues*)?

Aus den erhobenen Einschätzungen und Erfahrungen werden in diesem Zugang die „sozialen Konstruktionen“ zu Schwerpunkten verdichtet und zentrale bzw. generative Themen auch mit Blick auf organisatorische Veränderungen herausgearbeitet. Diese fließen als Zwischenergebnisse jeweils in die folgenden Erhebungen ein.

In dieser Begleitforschung bilden sie zentral den Ausgangspunkt für die Entwicklung der Teilprojekte, die dementsprechend gemeinsam mit den Akteur\_innen Fragestellungen verabredet und konkrete Vorgehensweisen entwickelt haben.

Abweichungen und eine beständige Anpassung der Begleitung und des Vorgehens wurden entsprechend des methodischen Ansatzes von Beginn an verabredet und in Absprache mit der AG Begleitforschung vorgenommen.

Unter anderem wurde der Blick auf das gesamte SRP sowie die grundsätzlichen Themen und Konflikte durchgehend stärker gewichtet als ursprünglich angedacht war. So waren Sandra Kückler und Tilman Lutz kontinuierlich begleitend in der Auswertungskonferenz tätig und es wurden mehr gemeinsame Workshops für das gesamte SRP bzw. „erweiterte Auswertungskonferenzen“, die für alle Akteur\_innen offen waren, veranstaltet als geplant. Nicht zuletzt wurde aufgrund der sichtbaren Dominanz der Organisation und Strukturen im gesamten SRP zum Abschluss der Begleitforschung eine teilprojektübergreifende Erhebung durchgeführt und ausgewertet (siehe A8), die auf dem Abschlussworkshop vorgestellt wurde und im SRP nach der Begleitforschung weiter bearbeitet wird.

Zudem haben sich die Strukturen innerhalb des SRP während des Prozesses zum Teil stark verändert (bspw. kollegiale Beratung und Sozialraumteams). Auch äußere Ereignisse wie der Todesfall von Yagmur und die darauf folgende öffentliche Debatte, hamburgweite Veränderungen der Jugendhilfepraxen sowie die hohe Fluktuation und massive personelle Engpässe im ASD haben die Praxis wie die Begleitforschung beeinflusst – als Veränderungen der äußeren, gegebenen Bedingungen die nicht nur die Praxis, sondern auch diese Forschung beeinflussen.

## 2. Ausgangssituation – veränderte Bedingungen im und für das SRP

Die Begleitforschung zu der Frage „Wie kann sozialräumliches Arbeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen gelingen?“ gründet auf den zum 01.07.2012 veränderten Strukturen und organisatorischen Rahmenbedingungen im Sozialraumprojekt. Diese resultieren wiederum aus den hamburgweiten Vorgaben bzw. Richtlinien. Zentral sind, so auch Ursel Becher (2013: 35),

- die „Fachanweisung Allgemeiner Sozialer Dienst vom 27.03.2009“, mit der eine Neustrukturierung der ASD verbunden war, sowohl mit Blick auf die Fallverarbeitung und -bearbeitung als auch die Etablierung des Netzwerkmanagements im ASD; und insbesondere
- die „Globalrichtlinie 1/12: Sozialräumliche Angebote der Jugend- und Familienhilfe vom 1.2.2012“, die im Kontext der sozialräumlichen Weiterentwicklung der Jugendhilfe in Hamburg einen „Paradigmenwechsel“ hin zu „sozialräumlich ausgerichteter Jugendhilfelandchaften“ (ebd.: Präambel) einläuten sollte. Diese Entwicklung schließt fachlich eng an Handlungsstrategien im SRP, den Fallunabhängigen Angeboten (FuA), an und habe zu „erstaunliche[n] Fortschritte[n] in der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Bereiche HzE, OKJA und Schule“ (Becher 2013: 41), geführt aber auch zu erheblichen Reibungen.

### 2.1 Veränderte Vorgaben und Richtlinien und ihre Konsequenzen für das SRP

Die hamburgweiten Entwicklungen und die Einordnung der GR J 1/12 (ausführlich Essberger et al. 2013) unterscheiden sich von der Situation in der Region 3/E bzw. dem Sozialraumprojekt deutlich, wie zunächst knapp umrissen wird. In der Region 3/E sind Teile der fachlichen Prämissen und Zielsetzungen dieser Globalrichtlinie bereits seit der 2001 entwickelten Strukturen im Rahmen des SRP und seines Sozialraumbudgets umgesetzt: etwa die Kooperation freier und öffentlicher Träger unterschiedlicher Leistungsbereiche in gemeinsamer Verantwortung, oder die Nutzung und Erweiterung der vorhandenen Infrastruktur eines Sozialraums und die Kombination offener und aufsuchender Angebote (GR J 1/12).

Mit der Umsetzung dieser Globalrichtlinie wurden die Organisation und die Strukturen im SRP jedoch deutlich verändert. Im Folgenden werden die beiden zentralen Umbrüche vorgestellt:

*Erstens* wurden im SRP zuvor im Rahmen eines Sozialraumbudgets sozialraumorientierte HzE und infrastrukturelle, fallunabhängige Angebote (FuA) organisatorisch und in der Finanzierung systematisch und personell zusammengeführt und gemeinsam entwickelt. Die strukturelle und finanzielle Herauslösung der fallunabhängigen Angebote aus dem SRP aufgrund der

Einführung von SHA mit der GR J 1/12 stellt sowohl die wesentliche Ursache für die Neuorganisation des SRP dar, als auch einen zentralen Konfliktpunkt. Sehr deutlich und kritisch wurde dies im Auftaktworkshop von Seiten der Trägerleitungen markiert: *„Nicht gelungen scheint mir der Abschied von der allgemeinen FUA-Arbeit hin zu SHA-Projekten mit deutlich begrenzten Ressourcen, mit einem hohen formalistischen Anteil wie Antragstellung, Dokumentationswesen und der detaillierten Planung in der fachlichen Zielsetzung. Unterjährige Veränderungen sind auch nur mit einem hohen Aufwand möglich. Haben wir uns damit von der „Seele“ des Projektes verabschiedet?“* (A2: 8).

Der zweite für die Organisation und Gremienneustrukturierung des SRP wesentliche Umbruch war die Veränderung der Zusammenarbeit von ASD und freien Trägern. Diese hat im Kontext der eingangs genannten Fachanweisung aus 2009 mit dem Rückzug des ASD aus der Planung und Koordination der FuA bereits begonnen (ausführlich Zohry 2014: 30). In 2012 wurde das zuvor geltende Prinzip der gemeinsamen Fallverantwortung und -bearbeitung eingeschränkt und die Entscheidungskompetenzen des Jugendamtes bzw. des ASD deutlich gestärkt. Die Fall- und Budgetverantwortung liegt seitdem primär beim ASD, dem damit eine stärkere Steuerungsfunktion zugewiesen wird (Vertrag 2012: 6).

Die mit diesen, von außen gesetzten, gegebenen Bedingungen verbundenen massiven Veränderungen der gewachsenen und etablierten Organisation und Strukturen im SRP werden im Folgenden detaillierter ausgeführt. Vorweg geht es um die mit dem Umbruch nur wenig veränderten aktuellen fachlichen Zielsetzungen des SRP, die durchaus anschlussfähig an die Prämissen der Globalrichtlinie<sup>2</sup> sind.

Diese Umstrukturierung, d.h. die konkrete Umsetzung der Vorgaben und Richtlinien in der Region 3/E, bildete ein zentrales Konfliktfeld für die Akteur\_innen und wurde oft als oktroyiert markiert und v.a. von der „Basis“ als von außen bzw. von „oben“ diktierte Bedingung empfunden.

## **2.2 Zielsetzung und Rahmen des SRP**

Die verschriftlichten, konzeptionellen Ziele des SRP lassen sich knapp so zusammenfassen: Hilfen zur Erziehung (HzE) sollen möglichst lebensort- und sozialraumnah sowie der Bedarfslage entsprechend, flexibel und maßgeschneidert durchgeführt werden. Im Mittelpunkt ste-

---

<sup>2</sup> Ein differenzierte Diskussion der Globalrichtlinie sowie der Widersprüche und Übereinstimmungen mit den Grundsätzen des SRP kann in diesem Bericht nicht geführt werden. In einem Workshop des SRP mit Helga Treeß im November 2013, also in der Anfangsphase der Begleitforschung, wurden diese diskutiert und sowohl Anschlussfähigkeit als auch konkrete Konflikte und Veränderungsbedarfe an der GR J 1/12 markiert. Die Konflikte beziehen sich dabei insbesondere auf Widersprüche zu sozialräumlicher Prinzipien, etwa der Orientierung am Willen der Adressat\_innen sowie der mangelnden Berücksichtigung der Gestaltung und des Arrangierens von zielgruppen- und bereichsübergreifenden, entsülten Angeboten und Hilfen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Trennung der Finanzierung: „Zu viele Töpfe (SHA) begünstigen den Konkurrenzgedanken unter den Trägern. Ein klarer einheitlicher Finanzierungspool wäre daher von Vorteil“ (Protokoll des Workshops).

hen die Adressat\_innen mit ihren Ressourcen sowie die Ressourcen ihres Umfelds. Dies stellt den zentralen „*konzeptionellen Ansatzpunkt der jeweiligen Hilfeplanung*“ (Vertrag 2012: 3) dar. Die Adressat\_innen sind demnach nicht Objekte von Hilfen, sondern Subjekte, die als Partner\_innen in den gesamten Prozess der Hilfeplanung einbezogen werden. Ressourcenorientierung beinhaltet dabei auch die Ermittlung, Unterstützung und Weiterentwicklung der Ressourcen im Vorfeld von HzE. Familien sollen gestärkt werden, dazu gehört auch bei stationären HzE explizit die Einbeziehung der Eltern bzw. Elternarbeit. Nicht zuletzt soll eine Kontinuität in der Betreuung gewährleistet werden.

Ziel der Hilfen und Unterstützungsleistungen ist die Selbstständigkeit und erweiterte Handlungsfähigkeit der Adressat\_innen. „*Ihre Lebenslagen und Lebensbedingungen sollen derart verbessert werden, dass Belastungs- und Benachteiligungsfaktoren abgebaut*“ (Vertrag 2012: 3) werden.

Die Hilfen sollen bei möglichst geringer Dauer nachhaltig wirksam sein. Niedrigschwellige Angebote, also SHA und vorhandene Infrastruktur- und Regelangebote, sollen ergänzend genutzt werden und HzE so schnell wie möglich ersetzen.

Die Realisierung dieser Ziele und die flexible Ausgestaltung von HzE werden im SRP seit dessen Etablierung 2001 durch ein Sozialraumbudget gesichert. Diese Finanzierungsform markiert eine wesentliche Besonderheit des SRP in der Hamburger Jugendhilfelandchaft. Vor der Umstrukturierung in 2012 stand ein fester Anteil des Budgets der ambulanten Hilfen für fallunabhängige Projekte zur Verfügung (Zohry 2014: 26). Die seit Juli 2012 auf HzE begrenzte Finanzierung der Hilfen über ein Budget sorgt für Planungssicherheit bei allen Beteiligten, bei gleichzeitiger Flexibilität im Einsatz von Ressourcen. Die ambulanten und stationären HzE werden durchfinanziert und die Partnerträger somit von Auslastungsrisiken befreit. Bei den ambulanten HzE gilt weiterhin das zuvor etablierte Prinzip „*Ein Fall ist ein Fall*“. D.h., es werden keine individuellen Fachleistungsstunden verfügt, sondern die Träger gleichen Fälle mit hohem und niedrigem Zeitaufwand selbstständig aus. Die Hilfen können so flexibel und bedarfsgerecht angepasst und ausgestaltet werden.

Mit diesem Budget, aus dem die fallunabhängigen Angebote (FuA) seit Juli 2012 herausgenommen und in SHA überführt wurden, ist jedoch nicht der gesamte Bedarf an HzE in der Region 3/E abgedeckt. Das bedeutet, dass – schon seit Beginn des Projektes – auch Fälle außerhalb des Budgets verfügt werden („externe Hilfen“). Sowohl ambulant als auch stationär wird jedoch angestrebt, „*so viele Fälle wie möglich bei den Partnerträgern zu belassen*“ (Vertrag 2012: 9). Bereits vor 2012 ist der Anteil der ambulanten „externen Hilfen“ am gesamten HzE-Aufkommen gegenüber den „internen“, also innerhalb des SRP und des Budgets bearbeiteten, gesunken (Zohry 2014: 13). Im ambulanten Bereich von ursprünglich angestrebten

und grob realisierten 66% (König/Dorczo 2007) auf inzwischen etwa 50%. Dieser quantitative Bedeutungsverlust des SRP für die Bearbeitung der HzE hat im Verlauf des Forschungsprojektes und auch zuvor keine bedeutende Rolle in den Diskussionen gespielt. Er passt jedoch zu dem Bedeutungsverlust des SRP in der Wahrnehmung und Bewertung einiger Akteure, die dieses als Kür bzw. Zusatzbelastung und nicht als zentralen Bestandteil der Arbeit wahrnehmen (siehe Kap. 5.1.4). Dieser Aspekt wird hier markiert, weil er im Rahmen der Begleitforschung an den Rand geriet, und weil er bereits in der Bilanz als bedeutsam markiert, bis jetzt jedoch nicht vertieft bearbeitet wurde.

Die folgende detaillierte Nachzeichnung der Neuordnung der Gremien, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen gründet darauf, dass diese einen wesentlichen Ausgangspunkt für die Begleitforschung bilden. Zudem war der Blick zurück auf die „alten“ Strukturen ebenso wie die entgegengesetzte Forderung, sich von diesem Blick „zurück“ zu verabschieden, durchgehend präsent, besonders zu Beginn der Begleitforschung.

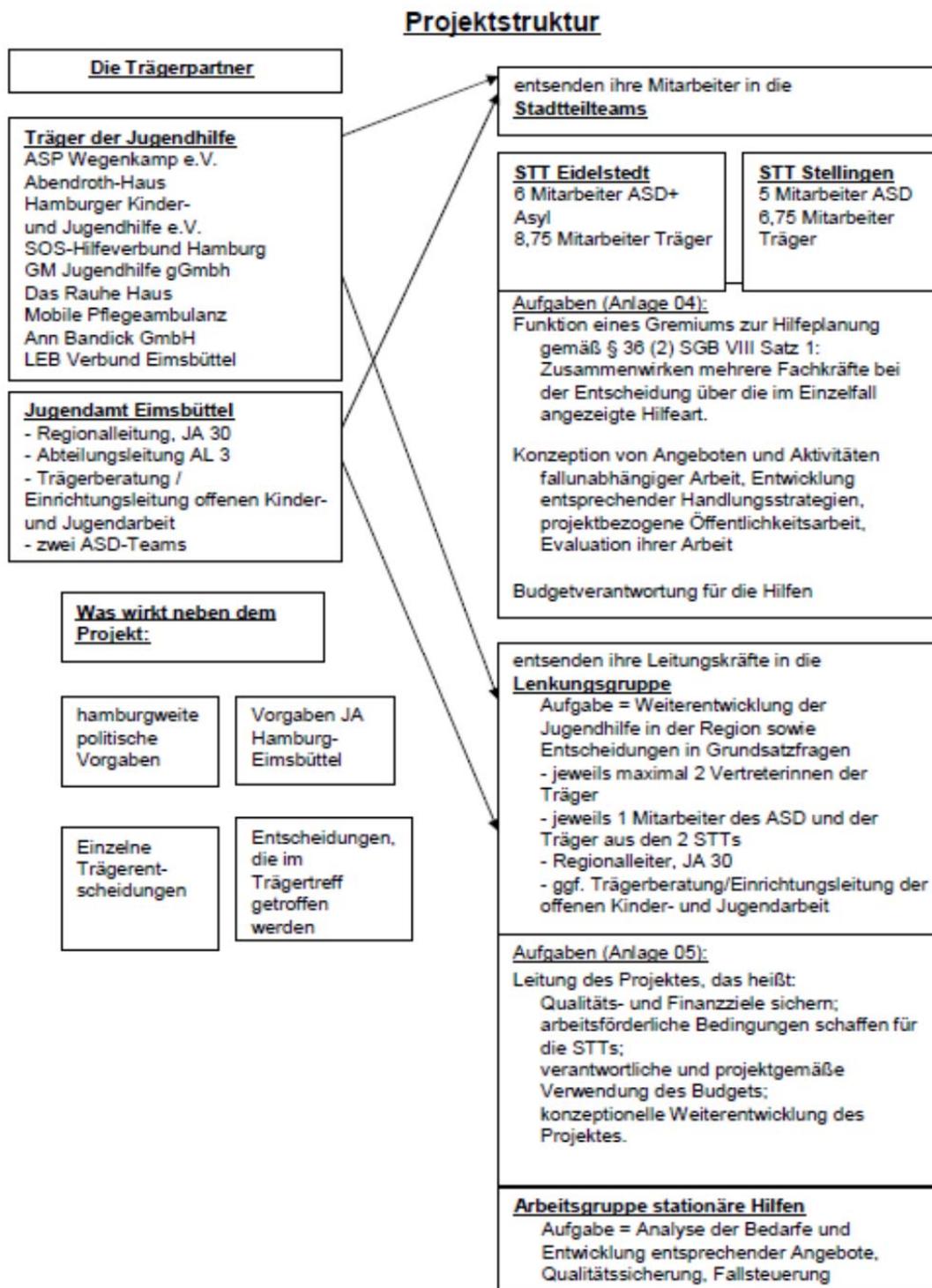
### **2.3 Veränderungen der Gremienstruktur**

Im Kontext der Weiterentwicklung der Jugendhilfe und der GR J 1/12 als „gegebene Bedingung“ für das gesamte SRP wurde insbesondere die Gremienstruktur und damit auch Entscheidungsorte und -zuständigkeiten im SRP stark verändert. Diese Weiterentwicklung wird fachlich als vierte Phase des Projektes (Vertrag 2012: 2) begrüßt. Darin sollte es – entsprechend der Umsteuerungen in ganz Hamburg – um eine verstärkte „*Öffnung des Projektes zu anderen Jugendhilfeangeboten*“ (ebd.) sowie die Intensivierung des Zusammenspiels von niedrigschwelligen Angeboten und HzE gehen.

Seit Juli 2012 sind auch Träger bzw. Institutionen aus anderen Leistungsbereichen (OKJA, Familienförderung, Kita, Schule...) an Gremien des SRP beteiligt. Diese sind jedoch keine Vertragspartner und werden nicht über das Sozialraumbudget finanziert.

Anhand einer Übersicht wird zuerst die bis Juli 2012 bestehende Gremienstruktur knapp dargestellt und anschließend die neuen Gremien beschrieben, die für die Akteur\_innen im SRP dann eine „gegebene Bedingung“ wurden. Die Darstellung ist dabei auf die in den Verträgen aufgeführten Gremien begrenzt.

**Gremienstruktur bis 06/2012:**



Die Abbildung (Vertrag 2011: 7) verdeutlicht die Struktur und Aufgabenverteilung des Sozialraumprojekts bis Juli 2012.

Die beiden *Stadtteilteams* (STT) in Eidelstedt und Stellingen galten als das „Herzstück des Projektes und der Projektentwicklung“ (König/Dorzocok 2007: 5). Diese tagten wöchentlich, waren für die Fallverteilung zuständig und führten die kollegiale Beratung gem. § 36 SGB (2)

VIII durch. Die fallzuständigen Fachkräfte des ASD brachten ihre Fälle ein, die nach einem festgelegten Verfahren bearbeitet wurden. Im Mittelpunkt stand die gemeinsame Entwicklung individueller Lösungen. Anschließend sprach das STT eine Empfehlung aus, auch dazu ob der Fall im Rahmen des Sozialraumbudget oder extern bearbeitet werden soll. Die fallzuständigen ASD-Mitarbeiter\_innen hatten ein Vetorecht, das jedoch selten zum Tragen kam. Zudem waren die STT zuständig für die Konzeption von Angeboten der fallunabhängigen Arbeit (FuA) und das Budget der Hilfen (vgl. König/Dorzcok 2007: 5; Zohry 2014: 28ff).

Teilnehmende waren alle für den jeweiligen Stadtteil zuständigen Mitarbeiter\_innen des ASD sowie die Mitarbeiter\_innen der Partnerträger aus den ambulanten Hilfen in den Stadtteilen. Einmal monatlich kamen Mitarbeiter\_innen der stationären Angebote dazu, einmal im Quartal Mitarbeiter\_innen aus der OKJA. Jeweils ein\_e Vertreter\_in des ASD und eines Partnerträgers wurden als Sprecher\_innen in die Lenkungsgruppe entsandt um einen kontinuierlichen Austausch zwischen Leitungskräften und Mitarbeiter\_innen zu gewährleisten.

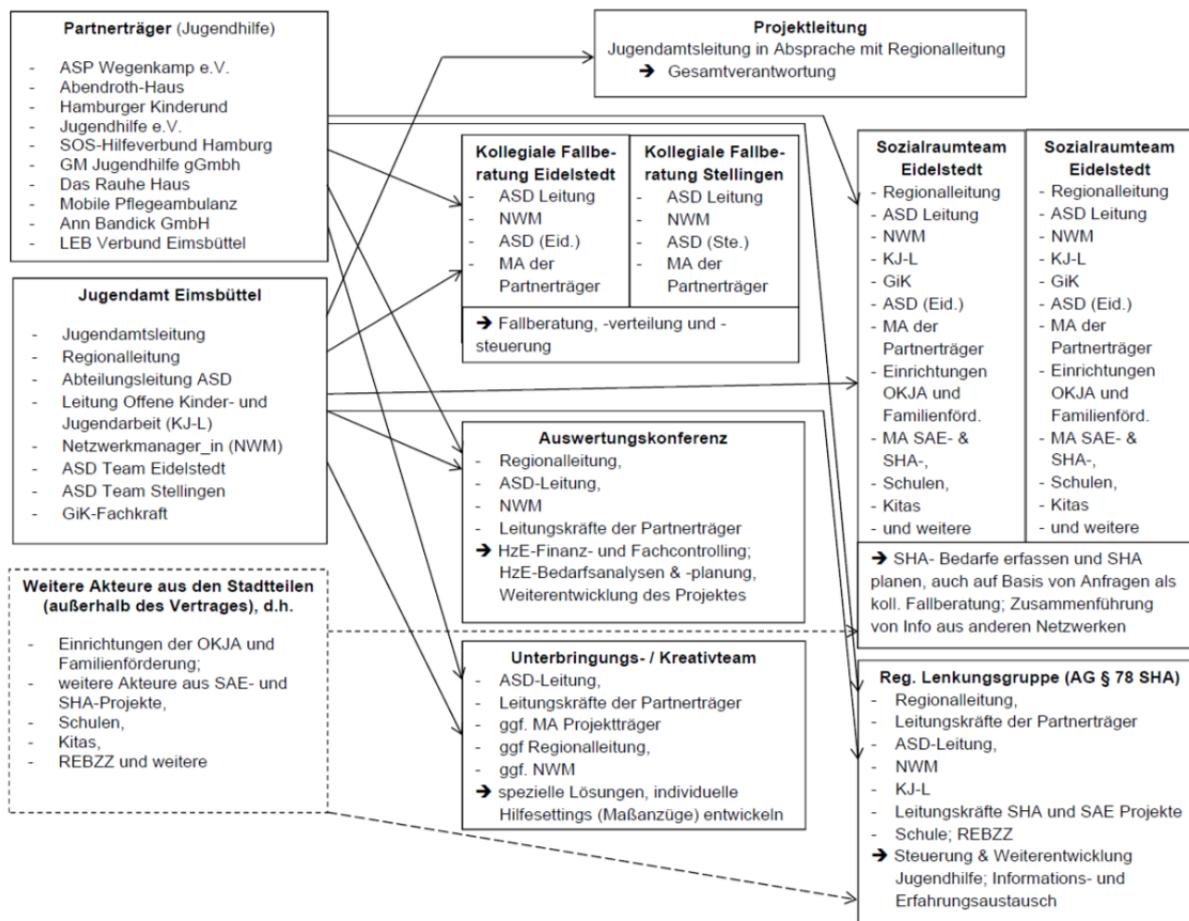
Die *Lenkungsgruppe* (LG) setzte sich neben diesen vier Sprecher\_innen aus der Regionalleitung und weiteren Leitungskräften des Jugendamtes sowie den Leitungen der Partnerträger zusammen und tagte einmal monatlich. Neben der Entscheidung über Fälle, die im STT zu nicht lösbaren Kontroversen bzw. einem Veto des ASD geführt hatten, bestanden die zentralen Aufgaben in der Sicherung der Qualitäts- und Finanzziele, der Budgetverantwortung (Fach- und Finanzcontrolling) sowie der inhaltlichen und konzeptionellen Weiterentwicklung des Projektes.

Über diese durch die vier Sprecher\_innen der STT eng vernetzten Gremien hinaus gab es die so genannte *Arbeitsgruppe stationäre Hilfen* („*Unterbringungs-gremium*“). Dieses war für die Analyse der Bedarfe und die grundsätzliche Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung, die stationäre Unterbringung sowie die Entwicklung von so genannten „Maßanzügen“ verantwortlich und tagte bei Bedarf.

Zudem fanden jährlich etwa drei Workshops für alle im Projekt tätigen Akteure statt. Daneben existieren ein Trägertreff der Partnerträger sowie Dienstbesprechungen und interne Gremien im Jugendamt sowie bei den einzelnen Trägern.

Die beschriebene Gremienstruktur wurde 2012 aufgelöst und eine neue etabliert. In dieser sollten „*die Strukturen des Sozialraumprojektes mit denen des Jugendamtes, die durch gesetzliche Vorgaben sowie Vorgaben durch Globalrichtlinien und Fachanweisungen vorgegeben sind*“ (Vertrag 2012: 3) verknüpft werden.

## Gremienstruktur 01.07.2012



Durch die Herauslösung der fallunabhängigen Angebote (FuA) aus dem engeren SRP und ihre Überführung in SHA sowie die verstärkte Öffnung des Projektes zu anderen Jugendhilfeangeboten als zentrale Konsequenzen der GR J 1/12 haben sich sowohl die beteiligten Akteur\_innen und Institutionen erweitert und differenziert als auch die Gremien.

Der ASD kann danach Hilfebedarfe bzw. Anliegen in zwei Gremien „zur Klärung in Angebote der Netzwerkpartner“ einbringen. „Dies kann im Rahmen der kollegialen Fallberatung und der SRT erfolgen“ (Vertrag 2012: 6).

Die kollegiale Fallberatung (KB) löst „die bisherige Fallberatung der Stadtteilteams und die Einarbeitungsrunde im ASD“ (Vertrag 2012: 3) ab und tagt wöchentlich. Dieser Rhythmus wurde aufgrund der Fluktuation und Überlastung des ASD während der Begleitforschung im Rahmen eines Notfallplanes ab 20.05.2014 auf einen monatlichen Rhythmus verändert (siehe Kap. 4.1).

Die Federführung der KB liegt bei der ASD-Leitung, dort erfolgt eine Fallberatung nach § 36 (2) SGB VIII, wobei die Fallsteuerung und -entscheidung primär beim ASD liegt (Vertrag 2012:

6). Zudem gibt es parallel eine ASD-interne kollegiale Beratung, in der Fälle ausschließlich vom ASD beraten werden. Es gehen also nicht mehr alle Anliegen in die gemeinsame Fallberatung mit den Trägern, sondern nur noch ausgewählte bzw. von den Trägern eingebrachte. Diese Veränderungen haben zur Folge, dass nicht alle Fälle in der KB verhandelt werden und die Hilfen außerhalb dieses Gremiums entschieden werden.

Wenn ein individuelles Hilfesetting (Maßanzug) kreiert werden soll, wird das *Unterbringungsteam* einbezogen. Darüber hinaus soll in der KB auch geklärt werden, ob ein ‚anderer Bedarf‘ besteht, etwa für eine verbindliche Einzelfallhilfe (VEH) oder ein Gruppenangebot. Diese werden dann von dem\_r Netzwerkmanager\_in in das entsprechende Sozialraumteam transportiert. In der Praxis war dies aufgrund der Veränderungen in der KB (siehe Kap. 4.1) sowie dem Wandel bzw. der Auflösung der SRTs (s.u.) jedoch während der Zeit der Begleitforschung nicht möglich.

Die beiden *Sozialraumteams* (SRT) waren ebenfalls den Stadtteilen zugeordnet und sollten die FuA-Planungen der ehemaligen STT ablösen. Laut Vertrag waren sie für die Erhebung der Bedarfe für SHA und SAE sowie für die die Projektplanung und das Controlling zuständig. Darüber hinaus war angedacht, dort Lösungen für die Anfragen aus der KB für VEH und für Gruppenangebote zu entwickeln. Zudem sollten die Sozialraumteams der Zusammenführung und Bündelung von Informationen aus anderen Netzwerken (bspw. Quartierstreffen) dienen. Dieses Gremium zeigt in seiner Anlage die angestrebte Öffnung und Erweiterung besonders deutlich, da hier auch Schulen, Kitas, Einrichtungen der OKJA und Familienförderung usw. eingebunden sein sollten (siehe detaillierter im Vertrag 2012: 4).

Die Sozialraumteams sollten sich alle zwei Monate treffen und waren das Gremium, das im Auftaktworkshop (August 2013, siehe A1) als besonders bearbeitungsbedürftig markiert und kritisiert wurde. Im Verlauf der Begleitforschung haben sich die SRT aufgrund der Unzufriedenheit der Teilnehmenden, sehr geringer Teilnahme, unklarem gemeinsamen Arbeitsgegenstand und der Konkurrenz bzw. Überschneidung mit anderen Gremien (bspw. Stadtteilkonferenz) verändert bzw. aufgelöst (siehe Kap. 4.2).

Des Weiteren manifestiert sich die Öffnung und Erweiterung des SRP in der *Regionalen Lenkungsgruppe* bzw. *AG § 78 SHA*. Diese tagt einmal pro Quartal, Teilnehmende sind neben Vertreter\_innen des Jugendamtes und der Partnerträger auch Schulen, das REBBZ sowie Leitungskräfte aus den SHA und SAE Projekten, wobei primär die Akteur\_innen der öffentlichen und freien Jugendhilfe teilnehmen. Das Gremium ist zuständig für die Steuerung und Weiterentwicklung der Jugendhilfe in der Region 3/E, den Bericht zum Controlling der HzE-

Entwicklung sowie der SHA und SAE Projekte. Darüber hinaus ist das Gremium ein institutionalisierter Ort für den Informations- und Erfahrungsaustausch.

Die *Auswertungskonferenz*, die die Lenkungsgruppe abgelöst hat, tagt alle drei Monate, bei Bedarf auch öfters und ist primär zuständig für das HzE-Finanz- und Fachcontrolling, die HzE-Bedarfsplanung und die Weiterentwicklung des Projektes. Darüber hinaus dient sie dem intensiven Informations- und Erfahrungsaustausch. Die Federführung liegt laut Vertrag bei der Regionalleitung und der ASD-Leitung.

Auch dieses Gremium hat sich im Lauf der Begleitforschung verändert. Um mit den vielfältigen Aufgaben, Anforderungen und Problemen im SRP adäquater umzugehen, wurde der Rhythmus der Treffen ab Herbst 2014 auf einmal im Monat erhöht. Darüber hinaus wurde 2014 eine feste Vorbereitungsgruppe (mit Vertreter\_innen des Jugendamtes sowie der freien Träger) etabliert, die die Auswertungskonferenz über einen längeren Zeitraum inhaltlich plant und moderiert. Dies dient der Erhöhung der Kontinuität und Stringenz der Bearbeitung der Themen sowie der Handlungsfähigkeit des Gremiums.

Weiterhin sind darüber hinaus Workshops für alle im Projekt tätigen Akteure vorgesehen; auch die Gremien, die außerhalb des Vertrages bestanden, existieren weiter: Trägertreff der Partnerträger, Dienstbesprechungen und weitere interne Gremien bei den Trägern und im Jugendamt sowie Quartiers-, Stadtteil- und lokale Bildungskonferenzen bzw. -treffen, die ebenfalls bedeutsam für die Sozialräume und Stadtteile sind.

In dieser differenzierten Struktur werden die unterschiedlichen Leistungsbereiche (HzE und SHA/SAE) sowie die übergreifende Planung, Weiterentwicklung und das Controlling jeweils spezifischen Gremien zugewiesen, die unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse haben. Gleichzeitig beziehen sich sowohl die Leistungsbereiche als auch die Planungsaufgaben explizit auf die definierten territorialen Sozialräume und sollen entsprechend der Zielsetzungen des Sozialraumprojektes zusammenwirken. Mit dem Ziel, flexibel, bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Unterstützungs- und Hilfeangebote zu entwickeln, die die Ressourcen der Nutzer\_innen und des Sozialraums zum Ausgangspunkt nehmen und die Integration in das soziale Umfeld sowie dessen Verbesserung anstreben (Vertrag 2012: 2f). Das damit verbundene enge Zusammenspiel zwischen HzE und SHA, anderen infrastrukturellen Angeboten sowie den Regelangeboten (ebd.: 3) erfordert eine dichte Kooperation und Kommunikation. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund, dass die fallunabhängige Arbeit und die Hilfen zur Erziehung im Zuge der Neustrukturierung getrennt wurden und die zuvor etablierte institutionalisierte Kooperation aufgelöst wurde.

Diese Veränderungen sind zu bearbeitende Aspekte, die in der Begleitforschung und der Praxis kontinuierlich betont wurden – und die bearbeitet wurden und werden. Daher haben sich zwei Teilprojekte mit konkreten Gremien beschäftigt (Kollegiale Beratung (Kap. 4.1) und Sozialraumteams (Kap. 4.2)) und ein Teilprojekt mit der im Rahmen der Begleitforschung in einer AG forcierten Initiative der kleinräumigeren Organisation auf Quartiersebene (siehe Kap. 4.5). Nicht zuletzt war die Weiterentwicklung bzw. Neuordnung der Gremien der Schwerpunkt des Abschlussworkshops (siehe A9, A10 und A11).

### 3. Ablauf und Phasen der Begleitforschung

Der Prozess der Begleitforschung wird als deren Herzstück bzw. Kern im Folgenden zunächst chronologisch aufbereitet, um den Ablauf und die Aktivitäten übersichtlich darzulegen. Anschließend folgt eine rückblickende Reflexion des Gesamtverlaufs aus der Perspektive der Forscher\_innen, in der dieser anhand von drei Abschnitten bzw. Phasen aufbereitet wird: *Kennenlernen, Aushandeln* und *Verändern*.

#### 3.1 Chronologische Übersicht der Begleitforschung

Die Übersicht zum zeitlichen Ablauf sowie den Veranstaltungen und Terminen innerhalb der Begleitforschung soll einen schnellen Überblick über den gesamten Prozess und seiner Elemente bieten sowie eine Orientierung bezüglich des Berichtes sowie der im Anhang abgedruckten Dokumentationen. Dafür sind in einer tabellarischen Übersicht zum einen Zeiträume mit den Arbeitsschwerpunkten aufgeführt, zum anderen größere Veranstaltungen inklusive der Nennung der Schwerpunkte.

Nicht gesondert aufgeführt sind die während des gesamten Prozesses stattfindenden Hospitationen, die regelmäßige Teilnahme von Forscher\_innen an unterschiedlichen Gremien, Workshops, Interviews und andere Erhebungen sowie die Termine der AG Begleitforschung. Ebenfalls unberücksichtigt ist die während der Semesterzeiten wöchentlich stattfindende Forschungswerkstatt (FEW), in der die Teilprojekte gemeinsam von Lehrenden und Studierenden (weiter-)entwickelt, reflektiert und begleitet wurden.

<b>Zeitraum / Datum</b>	<b>Schwerpunkte</b>
Juni & Juli 2013	Erste <b>Felderschließung</b> anhand von Daten, Konzepten, Richtlinien u.ä. sowie Gespräche und Hospitationen in Gremien, Einrichtungen und Projekten.
07.08.2013	<p><b>Auftaktworkshop</b>, in dem alle beteiligten Akteur_innen über die Begleitforschung informiert werden. Im Zentrum steht die Erhebung und gemeinsame Reflexion der Themen und Anliegen mit Blick auf die neuen Bedingungen, Strukturen und Inhalte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat sich bewährt, was soll so bleiben (<i>claims</i>)?</li> <li>• Welche Probleme oder Sorgen gibt es, was soll sich ändern (<i>concerns</i>)?</li> <li>• Welche Konsequenzen oder Konflikte ergeben sich daraus (<i>issues</i>)?</li> </ul> <p>Anschließend Rückspiegelung an die Teilnehmenden und Abfrage von Ergänzungen.</p> <p>→ Anhang A1: „Dokumentation Auftaktworkshop“</p> <p>→ Anhang A2: „Anhang Dokumentation Auftaktworkshop“</p> <p>→ Anhang A3: „Anmerkungen zu dem Positionspapier von Herrn Hoeft (Auf-taktworkshop)“</p>

<b>Zeitraum / Datum</b>	<b>Schwerpunkte</b>
August 2013 bis Oktober 2013	<p><b>Sieben kumulative Einzelinterviews</b> auf Basis des Auftaktworkshops mit Schlüsselpersonen, um die bislang erhobenen Themen und Anliegen zu konkretisieren. In einem anschließenden Workshop (25.10.2013) mit den Interviewten werden die generierten Thesen und übergreifende Spannungsfelder überprüft, reflektiert und konkretisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Gemeinsames ↔ Bewahrendes Gemeinsames</li> <li>• Gemeinsame Verantwortung ↔ Verantwortung von Akteuren/Institutionen in bestimmten Bereichen</li> <li>• Quartiersorientierung ↔ Differenzierung HZE, VEH, fallunabhängige Angebote</li> <li>• Entwicklung durch alle inkl. Leitungen ↔ Steuerung durch Leitungsebenen/Jugendamt</li> </ul>
Oktober 2013 bis März 2014	<p><b>Beginn der Forschungswerkstatt (FEW)</b> an der Ev. Hochschule, aktive Einbindung der Studierenden.</p> <p>Auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse und Anliegen werden mit den Studierenden Fragekomplexe entwickelt und im Dialog mit Praktiker_innen sowie der AG Begleitforschung verabredet, welche „Teilprojekte“ begleitet werden.</p>
30.01.2014	<p><b>Workshop zu ersten Zwischenergebnissen</b> in einer für alle Akteur_innen aus dem SRP öffentlichen Auswertungskonferenz. Vorstellung und Diskussion der Forschungsschritte sowie der Themen / Spannungsfelder aus den bisherigen Erhebungen mit Blick auf die weitere Begleitforschung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zuständigkeit des SRP</i>: stehen HZE, SHA oder Nutzer_innen im Zentrum?</li> <li>• <i>Entsäulung</i>: Wie können fallunabhängige Angebote und Einzelfallhilfen gemeinsam organisiert und verbunden werden?</li> <li>• <i>Gemeinsame Verantwortungen</i>: Wie können gemeinsame Verantwortungen hergestellt werden, und (inwieweit) sollen sie das?</li> <li>• <i>Quartiersorientierung/-budget</i>: Was würde eine Organisation der Angebote und Hilfen auf Quartiersebene bedeuten?</li> </ul> <p>→ Anhang A4: „Dokumentation Workshop zu Zwischenergebnissen in der erweiterten Auswertungskonferenz am 30.01.2014“</p>

Zeitraum / Datum	Schwerpunkte
11.04.2014	<p><b>Workshop zu Fragestellungen der Teilprojekte</b> der Studierenden sowie des Dissertationsprojektes von Frau Küchler, „<i>Praktiken der Partizipation</i>“ (Kap. 4.3), in einer für alle Akteur_innen aus dem SRP öffentlichen Auswertungskonferenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „<i>Kollegiale Beratung</i>“ von Jonas Lindner und Melf Hansen (Kap. 4.1)</li> <li>• „<i>Sozialraumteams</i>“ von Karen Giesecking, Lisa Hahnemann und Salome Kvaskhvatze (Kap. 4.2)</li> <li>• „<i>Sozialraumorientierung und Gender</i>“ von Lena Giesecke und Melanie Ehring (Kap. 4.4)</li> <li>• „<i>Quartiersorientierung</i>“ von Merlin Alice Henke und Sören Rodemann (Kap. 4.5)</li> <li>• „<i>Stationäre Jugendwohnungen</i>“ von Femke Schnoor und Sophia Schlamp (Kap. 4.6)</li> </ul> <p>→ Anhang A5: „Übersicht Fragestellungen der Teilprojekte der Studierenden am 11.04.2014“</p>
März 2014 bis Februar 2015	<p><b>Begleitforschung der ‚Teilprojekte‘</b> durch Studierendenteams im Austausch mit den jeweils beteiligten Akteur_innen, begleitet durch Sandra Küchler und Tilman Lutz.</p>
21.08.2014 & 18.09.2014	<p>Präsentation und Diskussion von „übergreifenden Fragen und aktuellen Anlässe aus Sicht der Begleitforschung“ in der Auswertungskonferenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wer hat welches Interesse an Forschung und Weiterentwicklung des SRP?</i> Es zeigen sich unterschiedlich ausgeprägte Interessen in den verschiedenen Ebenen („Leitung“ u. „Basis“), aber auch in den verschiedenen Bereichen (OKJA, HzE, SHA, ASD).</li> <li>• <i>„Erwartungshaltung“ der Praktiker_innen in fast allen Forschungsprojekten:</i> Ambivalenz zwischen Forderungen nach Klarheit und Anleitung bzw. „Vorgaben“ auf der einen Seite sowie der Forderung nach möglichst großer Autonomie in der Praxis auf der anderen Seite.</li> <li>• <i>Fachliche Entwicklung versus Organisation und Struktur:</i> strukturelle, organisatorische und finanzielle Fragen dominieren gegenüber der fachlichen Auseinandersetzung und konkreten Praxis.</li> <li>• <i>ASD fehlt bzw. ist überbelastet:</i> dies führt dazu, dass der ASD in den Weiterentwicklungsprozessen vermisst bzw. abgekoppelt wird. Dies stellt ein zentrales Hemmnis für die Weiterentwicklung des SRP und die Begleitforschung dar.</li> </ul>

Zeitraum / Datum	Schwerpunkte
20.11.2014	<p><b>Workshop zu den Zwischenergebnissen der Teilprojekte unter dem Fokus: „Sozialraumorientierung“ – Verständnisse, Praxen und (An)Fragen</b> in einer für alle Akteur_innen aus dem SRP öffentlichen Auswertungskonferenz. Rückblick und Darstellung der übergreifenden Fragen und aktuellen Anlässe (s.o.). Im Zentrum steht das „Gemeinsame“ der Fragestellungen der Teilprojekte: die Frage nach dem Gelingen des „sozialräumlichen Arbeitens unter den gegebenen Bedingungen“. Mit diesem Fokus werden die Zwischenergebnisse anhand folgender Fragen präsentiert und diskutiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie füllen die Praktiker_innen ihr Verständnis von Sozialraumorientierung?</li> <li>• Wie und Was verstehen die Akteur_innen/Forscher_innen unter Sozialraumorientierung?</li> <li>• welche Schlüsse ziehen wir jeweils als Forscher_innen aus diesem Blick auf Sozialraumorientierung?</li> </ul> <p>In dem anschließenden offenen, fragenden Austausch werden folgende Themenkomplexe gemeinsam reflektiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Auswertung der aktuellen Lage und Strukturen</i> mit Blick auf deren Weiterentwicklung/Veränderung.</li> <li>• <i>Von der Struktur zur Fachlichkeit versus von der Fachlichkeit zur Struktur? (Order: “top-down” versus “bottom-up”)</i> als Ausgangspunkt der Weiterentwicklung des SRP und seiner Organisation.</li> <li>• <i>Information und Austausch</i> haben eine hohe Bedeutung und werden aktuell als defizitär beschrieben – u.a. fehlen Schnittstellen.</li> <li>• <i>Anzahl und Funktion der Gremien wird kritisiert</i> – weniger Gremien mit klaren Aufgaben und Kompetenzen werden als notwendig erachtet.</li> <li>• <i>Einbindung neuer Akteur_innen in das SRP</i> ist ein weiterer Aspekt, an dem gearbeitet werden soll.</li> <li>• <i>ASD und das SRP</i> – Bedeutung des ASD im und für das Sozialraumprojekt.</li> <li>• <i>Quartiersorientierung als mögliche Lösungsoption.</i></li> </ul> <p>→ Anhang A6: „Reader Zwischenergebnisse der Teilprojekte. 20.11.2014“</p> <p>→ Anhang A7: „Dokumentation Workshop zu den Zwischenergebnissen der Teilprojekte unter dem Fokus: ‚Sozialraumorientierung‘ – Verständnisse, Praxen und (An)Fragen. 20.11.2014“</p>

<b>Zeitraum / Datum</b>	<b>Schwerpunkte</b>
<i>Januar 2015 bis März 2015</i>	<p><b>Erhebung und Auswertung von Aufgaben und Erwartungen</b> anhand eines Vier-Felder-Schemas (angelehnt an Budde/Früchtel) in den Teilprojekten sowie der Auswertungskonferenz, um mögliche Schritte der Weiterentwicklung bzw. Erneuerung und Zusammenarbeit zu generieren.</p> <p>Ziel ist zum einen das Herausarbeiten der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der „Verantwortungs-“ und „Aufgaben(verteilungen)“ sowie der diesbezüglichen Erwartungen an andere Akteure/Gremien. Zum anderen ging es um die „Erwartungen“ an die Weiterentwicklung sowie mögliche nächste Schritte.</p> <p style="text-align: center;">→ Anhang A8: Vorlage zur Erhebung der Aufgabenverteilungen „Das SRP durch die Brille des Schaubilds von Budde &amp; Früchtel“</p>
<i>Februar &amp; März 2015</i>	<p><b>Abschlussveranstaltungen in den Teilprojekten</b>, mit dem Ziel, gemeinsam Konsequenzen und weitere Handlungsschritte zu generieren und generative Themen festzuhalten.</p>
<i>20.04.2015</i>	<p><b>Abschlussworkshop</b>, in dem alle beteiligten Akteur_innen über die Ergebnisse und den Prozess der Begleitforschung informiert werden. Im Zentrum stehen die Teilprojekte sowie als generative Themen das Verständnis von Sozialraumorientierung bzw. Raumverständnisse und die Weiterentwicklung der Gremien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus den Teilprojekten.</li> <li>• Darstellung der Ergebnisse der Erhebung mit dem Vier-Felder-Schema und Ausblick auf „Leiten als ermöglichen“, beides mit dem Fokus auf die Gremiengestaltung.</li> <li>• Gemeinsame Arbeit an den Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung und Gestaltung der Gremien im SRP, moderiert von Vertreter_innen der Auswertungskonferenz.</li> </ul> <p>→ Anhang A9: Vortragsskript „Darstellung der Ergebnisse“</p> <p>→ Anhang A10: Vortragsskript „Leiten als ermöglichen“</p> <p>→ Anhang A11: Handlungsempfehlungen zur Gremiengestaltung</p>
<i>Mai &amp; Juni 2015</i>	Erstellung des Abschlussberichtes

### 3.2 Prozess der Begleitforschung

Die Besonderheit und auch ein wenig das Experiment jeder Begleitforschung liegt in dem relativ offenen und nicht vorab bis ins Detail planbaren Prozess der Forschung. Ziel dieser Form der Begleitung ist es, die Praxis in ihrer Selbstwahrnehmung zu unterstützen, ihr reflexiv und kritisch zur Seite zu stehen und Veränderungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die Forscher\_innen geben den Praktiker\_innen entsprechend des formativen und responsiven Zugangs (siehe Kap. 1) keine zu erreichenden Ergebnisse vor. Sie bewerten die Praxen und Prozesse nicht nach vordefinierten Kriterien, und sie treffen keine Entscheidungen für die Praxis. Aus diesem Grund erscheint der gemeinsame Prozess gelegentlich vage bzw. irritierend und erhöht die Komplexität dadurch, dass die Forscher\_innen im Austausch die Praxis reflektieren. Dazu gehört auch, wie in diesem Bericht, vor dem eigenen Hintergrund sowie den Beobachtungen, Erhebungen und Analysen andere Sichtweisen aufzuzeigen, Konflikte zu benennen und Handlungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Der Prozess sowie die gemeinsame Bearbeitung der Fragen und Entwicklungsschritte stehen bei Begleitforschungen im Vordergrund.

Der Ablauf dieser Begleitforschung, die wesentlichen Abschnitte und Schritte, ist in der Chronologie des Ablaufs (Kap. 3.1) anhand der gemeinsamen Veranstaltungen und Workshops sowie der zentralen inhaltlichen Aspekte skizziert. An dieser Stelle reflektieren wir den gesamten Prozess der Forschung bzw. der Entwicklung aus unserer Perspektive als Begleitforscher\_innen. Dabei liegt der Fokus nicht auf Vollständigkeit, sondern auf den zentralen Prozessen und Herausforderungen.

Der Ablauf der Begleitforschung kann sowohl insgesamt als auch in jedem einzelnen Teilprojekt in drei große Schritte bzw. Abschnitte unterteilt werden: Kennenlernen, Aushandeln und Verändern.

Diese gliedern die Prozessbeschreibung, obwohl sie in dieser Eindeutigkeit in der Praxis nicht zu finden sind. Sie wurden in jedem Teilprojekt sehr individuell (siehe Kap. 4) gestaltet.

Vorab ist zu betonen, dass alle Forscher\_innen sehr freundlich und einladend mit hoher Motivation von allen Seiten begrüßt und begleitet wurden. Dieses Gefühl des „Willkommen Seins“ hat den Prozess wesentlich beeinflusst und ist in Begleitforschungen, in denen die eigene Praxis, die eigenen Handlungsweisen und die jeweilige Professionalität bzw. berufliche Identität im Zentrum stehen, keine Selbstverständlichkeit. Die damit zum Ausdruck kommende Reflexionsbereitschaft aller Teilnehmer\_innen unterstreicht die hohe Professionalität im SRP (siehe dazu Dollinger 2008).

Vor Beginn der Forschung stand die Verabredung der Forschungsfrage, des Vorgehens und der Ressourcen. Diese fand zwischen Jugendamt, Vertreter\_innen der freien Träger aus dem

SRP und der Evangelischen Hochschule Hamburg statt. Diese kleine Runde wurde zur AG Begleitforschung, die kontinuierlich die Forschung begleitete, Absprachen mit den Forscher\_innen traf und verbindendes Element zwischen Auswertungskonferenz und Forscher\_innen war.

Bei der Auftaktveranstaltung am 07.08.2013 stellten Tilman Lutz und Sandra KÜchler gemeinsam mit Vertreter\_innen des SRP den Akteur\_innen des Sozialraumprojekts das Forschungsvorhaben in einem Workshop vor (siehe A1 und A2). Hier wurden, dem Forschungsdesign entsprechend, die Themen von allen anwesenden Mitarbeiter\_innen erfragt und gesammelt:

- bewahrenswerte Aspekte des SRP (*Claims*),
- Sorgen im Zusammenhang mit dem SRP (*Concerns*) und
- gemeinsam zu bearbeitende Fragen und Themen (*Issues*).

Im Anschluss an diesen Workshop wurden sieben Einzelinterviews mit Schlüsselpersonen aus unterschiedlichen Bereichen – OKJA, HzE und Jugendamt – geführt. Mit Hilfe dieser Interviews wurden die gesammelten Fragen und Themen sowie das Verständnis für die Sichtweisen und Argumentationslinien der unterschiedlichen Bereiche vertieft.

Die ersten Kontakte, Gespräche und Hospitationen im Forschungsfeld gehören zur *Phase des Kennenlernens*. Zeitversetzt, aber in ähnlich verlaufendem Rhythmus haben sich auch die Studierenden ab Oktober 2013 dem Forschungsfeld verstehend und mit der Teilnahme an unterschiedlichen Gremien beobachtend genähert. Ende 2013 begann die gemeinsame Herausarbeitung möglicher Forschungsfelder und -fragen. In Kooperation mit der Auswertungskonferenz und der AG Begleitforschung kristallisierten sich – ausgehend von den Ergebnissen des Auftaktworkshops und der Interviews – die Forschungsfelder der Studierenden, die Teilprojekte, heraus. Diese wurden jeweils von zwei oder drei Studierenden gemeinsam bearbeitet (siehe Kap. 4 und A5).

In den Forschungsteams ging es in der Anfangsphase um das Kennenlernen und Erarbeiten einer gemeinsamen Forschungsfrage mit den Akteur\_innen aus der Praxis. Die Forscher\_innen eroberten sich mit Hilfe von teilnehmenden Beobachtungen, Interviews oder Workshops ihre Forschungsfelder und versuchten, die Abläufe, Strukturen und Themen bzw. Fragen der handelnden Akteur\_innen zu verstehen.

In der die Studierenden begleitenden Forschungswerkstatt in der Ev. Hochschule (FEW) standen in dieser Phase die Rahmenbedingungen des Forschungsfeldes, die Strukturveränderungen im SRP sowie der Gruppenfindungsprozess im Vordergrund. Dabei haben sich die Forscher\_innen untereinander, das Forschungsfeld und die handelnden Akteur\_innen im Feld kennengelernt.

Für die *Phase des Kennenlernens* sind folgende Prozessmerkmale festzuhalten:

- Verständnis von Rahmenbedingungen, Vorgaben und bestehende Strukturen und geschichtlichen Gewordenheiten gewinnen.
- Eindrücke von Abläufen, impliziten Hierarchien und Informationswegen sammeln.
- Beobachten und nicht Bewerten. Das „Verstehen wollen“ steht im Vordergrund.
- Freundliches, neugieriges und wohlwollendes aufeinander zugehen.
- Rollen- und Verantwortungen gemeinsam aushandeln und klären.
- Gemeinsames Entwickeln eines Arbeitsauftrages und präzisieren einer gemeinsamen Forschungsfrage oder eines gemeinsamen Handlungsauftrages.

Davon ausgehend, dass Begleitforschungsprozesse für alle Teilnehmer\_innen immer auch persönliche Such- und Entwicklungsprozesse sind, ging es in der ersten Phase des Kennenlernens, immer wieder um Rollenreflexion, Rollenklärung und die Begleitung von Reflexionsprozessen. Dort, wo der Gegenstand diffus wurde war dies besonders relevant, etwa beim Teilprojekt SRT, dessen Forschungsgegenstand sich in der Auflösung befunden hat (siehe Kap. 4.2).

Bei den Forschenden, wie vermutlich auch bei den Mitarbeiter\_innen, standen Rollenerwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen im Vordergrund. Hinzu kam die Herausforderung der gemeinsamen Entwicklung einer Fragestellung durch Mitarbeiter\_innen und Forscher\_innen. Dabei wurden die Forscher\_innen nicht selten mit „Heilserwartungen“ konfrontiert: der Erwartung, dass sie eine Lösung haben, wie „sozialräumliches Arbeiten“ gelingt. Gleichzeitig wurde von den Akteur\_innen vor Ort jedoch auch Professionalität und Souveränität in der eigenen Praxis vermittelt. Diese Ambivalenz haben wir als „Orientierungssuche bei gleichzeitig hoher Autonomiebestrebung“ festgehalten und als „Erwartungshaltung“ der Praktiker\_innen in fast allen Forschungsprojekten in einem gemeinsamen Workshop am 20.11.2014 thematisiert (siehe A7).

Dieses und andere Ergebnisse und Interpretationen, die in der Forschungswerkstatt oder in einzelnen Projekten aufgetreten sind, wurden von Anfang an gesammelt und immer wieder zu Thesen und Fragen gebündelt. Die gesammelten Eindrücke, Konflikte und Gedanken wurden in der zweiten Forschungsphase, der *Aushandlungsphase*, den Mitarbeiter\_innen und Leitungskräften in kleinen (in den Teilprojekten) und großen Workshops (im gesamten SRP bzw. der „erweiterten Auswertungskonferenz“, zu der jeweils alle Akteur\_innen eingeladen wurden) kontinuierlich gespiegelt und vertieft diskutiert.

Dieser Prozess verlief in allen Teilprojekten unterschiedlich. Beispielsweise erarbeitete das Forschungsteam in der kollegialen Beratung Thesen aus ihren teilnehmenden Beobachtungen, die mit der kollegialen Beratung reflektiert und aufgearbeitet wurden. Das Teilprojekt Quartiersorientierung mischte sich konkret in den Entwicklungsprozess ein und entwickelte daraus Ergebnisse, Fragen und Empfehlungen.

Trotz der vielfältigen Methoden, mit Hilfe derer die Reflexionsprozesse initiiert wurden, kann übergreifend gesagt werden, dass in dieser Phase in allen Teilprojekten Erkenntnisse und Eindrücke an die Mitarbeiter\_innen rückgemeldet und zur Diskussion gestellt wurden – immer mit Blick auf die verabredete Fragestellung sowie mögliche Weiterentwicklung. Dazu gehörten insbesondere folgende inhaltliche Aspekte:

- Die Überlastungssituation des ASD ist in mehreren Projekten thematisiert und als ein wesentliches Hindernis für die Weiterentwicklung des SRP identifiziert worden.
- Besonders deutlich kamen in der Aushandlungsphase der einzelnen Forschungsprojekte die unterschiedlichen Betrachtungsweisen zwischen Leitungskräften und Mitarbeiter\_innen, aber auch zwischen unterschiedlichen Bereichen (OKJA, ASD, SHA, HzE) zum tragen (siehe auch Kap. 4.3, 4.5 und 4.6).
- Die Spannungsfelder zwischen den Vorstellungen über das Sozialraumprojekt und dessen konkrete sozialräumlichen Praktiken wurden benannt und bearbeitet. Hier waren die unterschiedlichen Wahrnehmungen der bestehenden Praxis besonders eklatant und die Verständigungsprozesse teilweise schwierig.
- Ein weiterer Aspekt war die Frage, für wen oder was das SRP eigentlich zuständig ist, und inwieweit andere Akteur\_innen/Institutionen eingebunden werden können bzw. vereinnahmt werden (siehe A4).
- Als zentral erwies sich auch die Frage nach dem Verständnis von Raum und Sozialraumorientierung (siehe Kap. 5.1).

Als *allgemeine Prozessmerkmale* traten in der *Aushandlungsphase* folgende hervor:

- Ein kontinuierlicher Prozess ist in großen zeitlichen Abständen mit wechselnden Teilnehmer\_innen im Gegensatz zu einem kleinen überschaubaren Projekt mit kontinuierlichen Mitarbeiter\_innen schwieriger voranzutreiben.
- Konfliktreiche Themen werden gerne ausgespart, es wird sich stärker auf Gemeinsamkeiten berufen.
- Eine Moderation ist wichtig um konfliktreiche Themen und den roten Faden im Blick zu behalten.
- Begriffe werden vor allem in größeren Gremien selten mit konkreten Praxen gefüllt

oder Verständigungsprozesse über konkrete Praktiken initiiert. Auch hierfür kann eine Moderation hilfreich sein.

- Geteilte Ziel- und Handlungspraxen der Workshopteilnehmer\_innen erleichtern Verständigungsprozesse.
- Zum Teil war es für die Forscher\_innen im Aushandlungsprozess schwierig, in eine „konfrontierende Rolle“ zu wechseln.
- Besonders deutlich traten die Differenzen der unterschiedlichen Herangehensweisen in großen, heterogenen Gremien auf, in denen sich Organisationsfragen vor fachliche Fragen schoben und diese überlagerten. Auch diesen Konflikt haben wir als übergreifendes Thema im SRP markiert: „Fachliche Entwicklung versus Organisation und Struktur“ (siehe Kap. 5.3).
- In den Aushandlungsprozessen der einzelnen Forschungsprojekte sind (bspw. beim bedeutsamen und von allen als anzustrebende Entwicklung bewerteten Thema „Entsäulung“) auch die unterschiedliche Kräfteverhältnisse (z.B. HzE – Offene Arbeit) zwischen den Arbeitsbereichen, den Arbeitsaufträgen und auch der zeitlichen Zugehörigkeiten zum SRP zu erkennen. Dabei wird die starke Orientierung auf HzE im SRP deutlich.
- Aushandlungsprozesse erschweren sich in langjährigen, fest etablierten und routinierten Gremien.
- Es ist schwierig „auszuhandeln“, wenn nicht alle Parteien verbindlich und kontinuierlich an Prozessen teilhaben.
- Konkretes Aushandeln von sozialräumlichen Praktiken lässt Unterschiede deutlich hervortreten und ermöglicht so konkrete Bearbeitung (z.B. wurden die unterschiedlichen Raumverständnisse erst über konkrete Praxen sichtbar).

Die Prozessmerkmale und inhaltlichen Aspekte aus der Aushandlungsphase waren auch Themen der gemeinsamen Workshops und der Auswertungskonferenz. Neben den unterschiedlichen Interessen an der Forschung und Weiterentwicklung, wurde dabei auch die erwähnte Erwartungshaltung an die Studierenden, Lösungen anzubieten, mit der Frage gekoppelt, ob sich diese nicht eigentlich an die Leitungskräfte richten. Auch Strukturfragen versus Fachlichkeit und die Überlastungssituation des ASD wurden mehrfach benannt und versucht zu bearbeiten. Wichtig in dieser Phase waren das Schaffen einer Akzeptanz für die unterschiedlichen Sichtweisen und die Ermöglichung eines Dialogs auf Augenhöhe, in dem niemand qua Funktion die Deutungshoheit bekommt. Ebenso sind geeignete Gremienstrukturen, die Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe ermöglichen, für diese Phase von besonderer

Bedeutung. Dies ist in die Handlungsempfehlungen zur Gremiengestaltung (A11) eingeflossen.

Reflektieren wir die *Phase des Aushandelns*, dann ging diese trotz sehr hoher Einsatzbereitschaft zum Teil mit Ermüdung und Frustration bei den Akteur\_innen und teilweise auch der Forscher\_innen einher.

Diese Frustration und die oben angeführten Prozessmerkmale der Aushandlungsphase „gipfelten“ bei der Präsentation der Zwischenergebnisse am 20.11.2014, die mit dem für viele ansprechenden Zitat eröffnet wurde: „*Der größte Gegner von Erfolg ist der Erfolg der Vergangenheit, das gilt besonders für Teams*“. In diesem Workshop wurden die unterschiedlichen Vorstellungen und Blicke auf das SRP aus den verschiedenen Praxisfeldern bzw. Teilprojekten zusammengetragen und die Differenzen pointiert vorgestellt (siehe A7).

In der darauf folgenden Auswertungskonferenz am 18.12.14 wurde dieser Workshop gewürdigt, aber gleichzeitig auch als „frustrierend“ und „ernüchternd“ bezeichnet. „Irgendwie scheint alles nur noch ein funktionierendes, technisches Organisationsgebilde zu sein“, war eine prägnante Aussage auf dieser Auswertungskonferenz.

Die in dem Gremium gemeinsam wahrgenommene Stagnation liegt nach Aussage vieler Leitungskräfte unter anderem daran, dass einige Akteur\_innen im SRP denken, dass im SRP sehr gute Arbeit gemacht wird, während andere über Aussagen und Praktiken im SRP „erschüttert“ sind. Eine zweite Deutung dieser Stagnation bezieht sich auf die den gegebenen Bedingungen geschuldete Trennung der einzelfallbezogenen Arbeit und der fallunabhängigen Arbeit im SRP durch die Neustrukturierung. Die Aussage, dass „mit SHA die Instrumente des SRPs weggenommen wurden“ eröffnete kontroverse Diskussionen: zwischen der Begrüßung von SHA als Erweiterung der Idee der FuA auf ganz Hamburg, und der Frage, ob FuA die einzige oder zentrale Errungenschaft des SRP gewesen sei. Dabei wurde auch gefragt, inwiefern SHA fachlich und strukturell einen Rückschritt gegenüber FuA darstellen.

Die in unterschiedlichen Formen und zu unterschiedlichen Zeiten – sehr deutlich im Mai/Juni 2014 – auftauchende Frage, *ob* es mit dem SRP weitergehen soll, und wenn ja, *wie*, ist ein weiterer Beleg für die intensive Auseinandersetzung und die zeitweise auftretende Ratlosigkeit im Prozess der Weiterentwicklung. Da es an dieser Stelle um den Prozess des Forschungsverlaufes geht, bleibt festzuhalten, dass sich immer wieder alle Akteur\_innen für eine Weiterführung des SRP entschieden haben – die Frage „wie Sozialraumorientierung gelingen kann“ jedoch für alle weiter zu bearbeiten bleibt.

Aus Perspektive der Organisationsforschung lässt sich der Moment der Anerkennung der Probleme am Ende der Aushandlungsphase als *Akzeptanzphase* beschreiben, die die Not-

wendigkeit von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen akzeptiert und alte Umgangsweisen loslässt.

Dazu gehören folgende, hier positiv bestimmte, Prozessmerkmale:

- Akzeptanz und Anerkennung, dass es unterschiedliche Blickwinkel nebeneinander gibt.
- Schuldzuweisungen vermeiden und den gemeinsamen Prozess akzeptieren.
- In Ruhe weitere Schritte planen, abwägen und ausarbeiten.

Folgen wir der Organisationsentwicklung weiter, schließt jetzt eine Phase des Ausprobierens und Suchens von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen an: die *Phase des Veränderns*.

Dieser Suchprozess hin zu veränderten Praxen und Strukturen, der auch die bisherige Entwicklung des SRP seit dessen Modellphase bis 2012 geprägt hat (Becher 2004, Zohry 2013), war besonders eindrucksvoll auf der Auswertungskonferenz am 18.09.2014 zu spüren. Dort haben die Teilnehmer\_innen sehr zugewandt, wohlwollend und intensiv über ein mögliches weiteres Vorgehen diskutiert. Auch für die AG Quartiersorientierung stehen ein neuer Präsentationstermin und eine Entscheidung über die modellhafte Implementation an.

Die Idee der Neuordnung der Gremienstrukturen, die als Bedarf seit Beginn der Begleitforschung genannt wurde und weit mehr beinhaltet als eine bloß technische Umorganisation, konkretisiert sich mit der Gründung einer aus allen Bereichen und Ebenen zusammengesetzten Arbeitsgruppe auf dem Abschlussworkshop.

Die Dringlichkeit dieser Weiterentwicklungen, die Motivation der Akteur\_innen sowie die damit verbundenen grundlegenden Fragen und Anliegen wurden auch in der Auswertung des Schaubildes in Anlehnung an Budde und Früchtel (2005) deutlich.

Die mit der Auswertungskonferenz verabredete Fragestellung zielte zum einen auf das Erheben und Herausarbeiten der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Verantwortungs- und Aufgaben(verteilungen). Zum anderen ging es um die Erwartungen: welche Bedingungen, Voraussetzungen und Strukturen würden zu einer gelingenderen Arbeit beitragen. Im Ergebnis spielen das Verständnis von Sozialraum(orientierung) und das Raumverständnis sowie die als notwendig erachtete Weiterentwicklung bzw. Neuordnung der Gremienstruktur und Kooperation zwischen den Bereichen und Ebenen eine wesentliche Rolle.

Auch in dem Forschungsabschnitt *Verändern* kann der Fokus auf den Prozessverlauf der einzelnen Projekte gerichtet werden, wobei die Prozesse hier am weitesten auseinander gehen. Von der Etablierung einer eigenständigen Arbeitsgruppe zu Partizipation bis zur Konkretisierung des Modells Quartiersorientierung können auch in der *Veränderungsphase* Gemeinsamkeiten im Prozess festgehalten werden.

- Für alle Teilprojekte und das SRP ist der Reflektionsprozess jetzt an einem Punkt, an dem es ins konkrete Handeln übergehen soll. Deutlich wird ein Drang, jetzt weiter zu arbeiten.
- Veränderungen gehen meistens in kleinen Schritten.
- Die Logiken der Praktiken sind eigensinnig. Eine Verbindung zwischen Mitarbeiter\_innen und Leitungen ist wichtig.
- Über die gemeinsame Praxis in den einzelnen Teilprojekten haben die Mitarbeiter\_innen sich ein gemeinsames Verständnis zu unterschiedlichen Themen erarbeitet bzw. Differenzen offen gelegt. Auch die intensivere Kommunikation und Vernetzung zwischen Mitarbeiter\_innen und neu gewonnenes Vertrauen sind Veränderungen.
- Veränderung ist immer ein Experiment, das es gemeinsam zu wagen und zu reflektieren gilt.

Reflektieren wir den Prozessabschnitt *Verändern*, sind die kleinen Schritte zu betonen. Veränderungen in eigenen Handlungsweisen, so wurde uns deutlich, sind in erster Linie Erkenntnisprozesse, die individuell von statten gehen und Zeit brauchen.

Ein Beispiel dafür sind die Fallrückschau im Teilprojekt stationäre Jugendwohnungen (siehe Kap. 4.6): Diese wurden von den Mitarbeiter\_innen aktiv mitgeplant und gestaltet, auf Augenhöhe mit Fachkräften des ASD durchgeführt – achtsam, fehlerfreundlich, wertschätzend und mit einem klaren Ziel. Damit wurden die Aspekte, die an der Gremienarbeit sonst kritisiert und problematisiert wurden, positiv gewendet und als gelingend erfahren.

Veränderungen sind keine „Hau-Ruck-Aktionen“, denen sich dann gefügt werden muss, wie an den veränderten Gremienstrukturen deutlich wurde. Dieser Aspekt trifft ebenso auf Sozialraumorientierung als „Vorgabe“ zu, die jedes Team sich selbst aneignet und mit eigenen Praktiken füllt.

Wie auf dem Abschlussworkshop unter der Überschrift „Leiten als ermöglichen“ thematisiert (siehe A10), ist es besonders in Veränderungsprozessen bedeutend, kritisch und reflexiv die Entwicklungen regelmäßig zu evaluieren und den Prozessen gegebenenfalls anzupassen.

In unserem Forschungsprozess waren die alltäglichen sozialräumlichen Handlungspraxen unter den gegebenen Bedingungen der zentrale Ansatzpunkt. Diese Handlungspraxen sind äußerst vielfältig und häufig nicht sichtbar. In dem Prozess ging es darum, diese Praxen sichtbar, diskutierbar und veränderbar zu machen. Das war ein durchgehend ertragreicher Prozess, auch wenn die „messbaren“ und zählbaren Ergebnisse auf den ersten Blick „klein“ erscheinen mögen. Reflexivität und Erkenntnis des eigenen Handelns sind erste (und große) Schritte jeder Veränderung.

## 4. Teilprojekte der Begleitforschung

In diesem Kapitel werden die Teilprojekte der Begleitforschung verdichtet dargestellt, sowohl mit Blick auf ihre Fragestellung und den Prozess der Bearbeitung, als auch auf die Erkenntnisse, Ergebnisse und gemeinsam entwickelten oder von den Forscher\_innen formulierten Handlungsempfehlungen sowie weiterführenden Fragen. Dabei werden auch Bezüge untereinander und zum Gesamtkontext, also der Leitfrage und den generativen Themen (Kap. 5), aufgezeigt. Jedes Teilprojekt kann auch einzeln und für sich gelesen werden.

### 4.1 Teilprojekt kollegiale Beratung

Melf Hansen und Jonas Lindner haben in diesem Teilprojekt die im Juli 2012 neu konstituierte kollegiale Beratung (KB) forschend begleitet. Dabei ging es um die gemeinsame Fallberatung von Mitarbeiter\_innen der freien Träger und des ASD, und nicht die parallel bestehende ASD-interne KB, in der Fälle ausschließlich vom ASD beraten werden (siehe Kap. 2). Die mit den Akteur\_innen entwickelten Schwerpunkte der Begleitung sind entsprechend der Fragestellung der Begleitforschung:

- Struktur und Organisation des Gremiums, und
- Sozialraumorientierung in der Fallberatung.

Dieses Gremium stand – wie die gesamte Gremienneuordnung – bereits beim Auftaktworkshop (siehe A1 und A2) im Fokus und hat sich im Verlauf der Begleitforschung insbesondere durch die hohe Fluktuation und die personellen Engpässe im ASD deutlich verändert. Den Prozess dieses Teilprojektes haben die Forscher in drei unterschiedliche Phasen unterteilt, die die Veränderungen der KB und des Teilprojektes widerspiegeln:

- (1) die *Auftaktphase*, in der die KB wöchentlich getagt und im Schwerpunkt Fälle beraten hat;
- (2) die *Irritationsphase* beginnt mit dem so genannten „Notfallplan“ aufgrund der Personalsituation im ASD (Mai 2014). In dieser hat die KB monatlich getagt und es fand keine Fallberatung statt; sowie
- (3) die *Resignationsphase* nach Ende des Notfallplans (November 2014), in der die KB monatlich tagt und wieder Fallberatungen im Zentrum stehen.

Sowohl im Rahmen des Notfallplans als auch durch den Vorschlag an dessen Ende, die KB in dieser Form komplett abzuschaffen (ausführlich siehe unten), wurde die gemeinsame Beratung von Einzelfällen durch den ASD und freie Träger als wesentlicher Gegenstand des Teilprojektes und als ein zentrales Element des SRP grundlegend in Frage gestellt. Diese Infrage-

stellung von wesentlichen Grundbausteinen des SRP verweist zum einen auf die Unzufriedenheit *mit* und Unklarheiten *in* der neuen Organisationsstruktur des SRP, sowie auf die hohe Bedeutung der personellen Situation im ASD für das SRP. Zum anderen unterstreicht dies die fragile Gesamtsituation des SRP während der Begleitforschung, die sowohl mit der Neuorganisation der Gremien im Allgemeinen zusammenhängt, als auch mit den äußeren Rahmenbedingungen, die die Arbeit und Weiterentwicklung des SRP behindert haben.

#### **4.1.1 Prozess: Phasen und Erkenntnisse**

Der grundlegende Zugang im Teilprojekt bestand in allen drei Phasen in der Methode der teilnehmenden Beobachtung, bei der die genannten Schwerpunkte (Struktur und sozial-räumliches Arbeiten in der Fallberatung) im Fokus standen. Beginnend mit dem 14.01.2014 haben die Forscher an 16 KBs, einem Treffen einer AG der KB sowie an einer zweitägigen Fortbildung im Rahmen der KB zu Beratungsmethoden teilgenommen und diese systematisch protokolliert. An zwei Terminen wurden die Auswertungen dieser Beobachtungen an das Gremium strukturiert und moderiert rückgekoppelt, um diese gemeinsam zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

In der folgenden Darstellung dominieren zum einen die Darlegung des Prozesses und der Brüche, und zum anderen die Erkenntnisse der Forscher und deren Sichtweisen bzw. Deutungen. Darüber hinaus wird deutlich, dass sich die zentralen Fragen, Themen und Entwicklungspotenziale bzw. -notwendigkeiten der KB über den gesamten Zeitraum wenig verändert haben. Vielmehr konkretisieren und erweitern sich diese und werden abschließend in den Handlungsempfehlungen und Fragen verdichtet zusammengefasst. In letztere fließt auch die Auswertung der Erhebung mit dem Modell von Budde und Früchtel in der KB ein.

In der „*Auftaktphase*“ haben die Forscher ihre Erkenntnisse aus acht KBs sowie der Fortbildung gebündelt und in Form von Hypothesen im Rahmen eines so genannten „Events“ an die Teilnehmer\_innen der KB zurückgespiegelt. In Anlehnung an eine Methode aus der Fortbildung wurde ein Setting zur intensiven und reflexiven Bearbeitung der Hypothesen durch die KB geschaffen und moderiert. Es fand eine intensive Auseinandersetzung mit den generierten Hypothesen zur Struktur der KB und zur Sozialraumorientierung in der Fallberatung statt. Die Thesen werden im Folgenden ausführlich nachgezeichnet, auch weil die benannten Aspekte im Weiteren über die die Phasen hinweg zentral bleiben. Unter den Hypothesen sind hier jeweils die Ergebnisse der gemeinsamen Auseinandersetzung darüber in der KB zusammengefasst. Dies spiegelt die gemeinsame Einschätzung der Mitarbeiter\_innen und Forscher wieder.

Die Hypothesen (a) - (f) beziehen sich auf die Struktur, (g) auf das sozialräumliche Arbeiten:

a) *Die methodischen und organisatorischen Strukturen sowie der formelle Ablauf der Gremiumssitzungen variieren.*

- In der gemeinsamen Bearbeitung der Thesen in der KB wurde betont, dass zwischen der Struktur der Fallberatung und der Struktur des gesamten Gremiums differenziert werden muss.
- Im Ablauf der Fallberatungen ermöglichen Variationen kreative Prozesse, die neue Vorgehensweisen und Ideen eröffnen und Spielräume schaffen.
- Unklarheiten im organisatorische Überbau führen dagegen dazu, dass es zufällig wird, was, wie und wann besprochen wird und was nicht. Daher wurde dies von der KB als veränderungsbedürftig markiert.

b) *Es gibt keine klaren Handlungsweisen und Verfahren, innerhalb des Gremiums auftauchende Vorgänge zu bearbeiten.*

- Deutlich wird ein Spannungsfeld von Klarheit und Flexibilität: es benötige sowohl kreative Handlungsspielräume als auch Transparenz in den Abläufen.
- Dazu gehören auch der Ablauf der Beratungen und deren Weiterführung mit Blick auf die Ermittlung übergreifender Bedarfe, sowie Informationen zum Ablauf und der Tagesordnung der KB im Vorfeld.

c) *Rollenverständnisse, im Speziellen das der Moderation, sind verschieden ausgeprägt.*

- Die oft intransparenten und variierenden Abläufe seien sowohl bei der Fallberatung als auch im Gesamtablauf auch durch die wechselnden Teilnehmer\_innen, insbesondere aus dem ASD, bedingt. Diese werden durch Unklarheiten bezüglich der Rolle des Gremiums in der neuen Struktur verstärkt.
- Die Moderation der gesamten KB und der Fallberatung müsse getrennt betrachtet werden.
- Die Fallberatung ist wesentlich für eine konstruktive Beratung. Es wäre sinnvoll, wenn diese von den methodisch versierten Teilnehmer\_innen geleistet werden würde.

d) *Alte Strukturen vor der Umsteuerung sind präsent.*

- Die Rückschau auf die alten Strukturen und bewährte Elemente wird als hilfreich benannt, zugleich hemme die hohe Bedeutung der alten Strukturen auch die derzeitige Praxis.

- Die „neue“ Struktur, die das Gremium sich selbst geben kann, solle unter Einbeziehung der Erfahrungen *aller* Gremienteilnehmer\_innen *gemeinsam* entwickelt und gestaltet werden. Dies habe bisher nur bedingt stattgefunden.
- e) *Der Beratungsprozess ist geprägt von der Vorbereitung der fallvorstellenden Person.*
- Als problematisch wird die Beeinflussung der Fallberatung durch konkrete Vorstellungen und zum Teil Absprachen über die Hilfen bereits vor der Fallvorstellung benannt, da damit die Gefahr besteht, dass das Ergebnis vorweggenommen wird.
  - Zentral sei neben dem wertschätzenden und offenen Klima vor allem die Qualität der Fallmoderation. Als erforderlich wird von den Teilnehmer\_innen die Implementation von Methoden benannt, die Querdenken ermöglichen und befördern.
  - Als Problem wird die hohe Belastung der ASD-Mitarbeiter\_innen gekennzeichnet, die sich oft hemmend auf die Vorbereitung der Fallberatung auswirkt.
- f) *Zahlreiche und regelmäßige Teilnahme aller Akteure des Gremiums wird gefordert.*
- Dies wird als veränderungsbedürftig markiert. Die Frage, wie eine kontinuierliche Präsenz der Teilnehmer\_innen hergestellt werden kann, wird eng mit dem fehlenden Selbstverständnis der KB und ihrer Aufgaben verbunden.
- g) *Eine sozialräumliche Orientierung ist innerhalb des Gremiums gering ausgeprägt. Welche Gegenmaßnahmen lassen sich identifizieren, wenn die sozialräumliche Orientierung a) nicht bekannt ist, b) nicht präsent ist und nicht mitgedacht wird, oder c) die fallvorstellende Person bereits voreingenommen von einer möglichen Hilfe ist?*
- Strukturell erschwert wird sozialräumliche Fallberatung sowohl durch die ASD-interne KB, da ein großer Teil von Hilfen dort beraten und entschieden wird. Hinzu komme, dass die Trennung von HzE und SHA eine Konzentration auf HzE in der KB befördert, weil diese im Zentrum der KB stehen (Versäulung).
  - Die Einschätzung, dass der Sozialraum in der Beratung „unsichtbar“ ist, weil er zwar nicht explizit genannt, von den Teilnehmern jedoch mitgedacht wird, steht der Sichtweise gegenüber, dass das Umfeld der Fälle nicht hinreichend bearbeitet und mitgedacht wird.
  - Problematisiert wird die Größe des Sozialraums, die einen Überblick erschwere.
  - Übergreifend wird von den Teilnehmer\_innen konstatiert dass die KB ein wichtiges Gremium ist, um gelingendes, am Sozialraum orientiertes Arbeiten umzusetzen.

Fast unmittelbar nach diesem „Event“ begann mit dem Notfallplan die *Irritationsphase*.

In dieser war es nicht möglich, gemeinsam an den (von den Forschern weiter verarbeiteten und konkretisierten) gemeinsamen Ergebnissen und angedachten Schritten der Weiterentwicklung der KB zu arbeiten. Die Thesen und deren gemeinsame Bearbeitung im Rahmen des Events wurden durch die KB nicht weiter aufgegriffen. Der Ablauf und die Themen der in dieser Phase monatlich stattfindenden KB variierten, und es fanden keine regulären Fallberatungen statt, die eigentlich ein zentrales Element der KB sein sollten. Die Sitzungen wurden in dieser Phase, so die Sichtweise der Forscher, primär dazu genutzt, sich über die KB und ihre Struktur sowie deren Identität zu verständigen.

Dies zeigt sich an den zentralen Themen: häufig wurde über potentielle Ziele der KB gesprochen sowie der Wunsch nach einem stringent geregelten Vorgehen und Ablauf geäußert. Das angestrebte Selbstverständnis lässt sich als Mischung aus „Austausch und Vernetzung“, „Beratung“ und „Sozialraum(orientierung)“ beschreiben.

Ein ausdrücklicher Bedarf der Teilnehmer\_innen bestand darin, dass Entwicklungen, Neuerungen und Ressourcen des Sozialraums sowie die SHA Projekte im Rahmen der Treffen vorgestellt werden, um einen Überblick zu haben. Zu der zentralen Identitätsfrage des Gremiums gehörte auch die unklare Rolle und Aufgabe der KB sowie die Abgrenzung von anderen Gremien. Diese Abgrenzung drohte aus Sicht einiger Teilnehmer\_innen in dieser Phase verloren zu gehen, da keine Fälle mehr beraten wurden und die KB daher für sie wie eine zweite Stadtteilkonferenz wirkte. Kurz vor dem Ende des auf sechs Monate ausgelegten Notfallplans wurde eine AG eingerichtet, die sich mit der Weiterführung dieses Gremiums beschäftigt hat. Diese AG hat sich einmal getroffen und die KB in der angedachten Form eines Fallberatungsgremiums in Frage gestellt.

Der Vorschlag dieser Arbeitsgruppe bestand darin, die KB in ein neues Gremium zu überführen, das in größeren Abständen tagt. Im Zentrum dieses neuen Gremiums sollte der Austausch der Teilnehmer\_innen stehen: zu den Entwicklungen im ASD, bei den Trägern, in den SHA Projekten und im Sozialraum. Daneben sollte Raum für Vernetzung sowie anlass- und einzelfallbezogene Fragen sein.

Diese Entwicklung und der dargelegte Vorschlag verdeutlichen nicht nur die Ressourcenknappheit und Fluktuation im ASD, die den Notfallplan begründet haben. Vielmehr unterstreichen die inhaltliche Nähe eines solchen Gremiums zu den ursprünglichen Aufgaben der (zu diesem Zeitpunkt in der Auflösung befindlichen) SRT die Situation im SRP insgesamt sowie die Dominanz der strukturellen und organisatorischen Fragen (siehe auch Kap. 5.3).

Vor diesem Hintergrund fand am 21. Oktober 2014 die zweite Rückspiegelung durch die Forscher statt. Basis dafür waren die ausgewerteten Protokolle und deren Interpretation mit

Blick auf die Themen und Eigenschaften der KB sowie die Konflikte und Stärken des Gremiums, wie sie in der Phase des Notfallplans in der KB selbst diskutiert wurden. Dazu gehörten insbesondere die fehlenden bzw. unklaren Entscheidungskompetenzen sowie der gegenüber der alten Struktur geringere Einfluss auf die Entscheidungen über die Fälle. Gleichzeitig konstatierten die Teilnehmer\_innen der KB, dass diese unter veränderten Bedingungen besser genutzt werden könnte.

Zu den dafür notwendigen Bedingungen gehört neben einer zu schaffenden Identität besonders die strukturelle Reorganisation des Gremiums, die die oben bereits genannten Thesen erweitern:

- Es sei unklar, wer für die Pflege, Planung und Moderation der KB verantwortlich ist. Dazu gehören die von den Teilnehmenden gewünschte inhaltliche Vorbereitung der KB-Sitzungen und der Fallberatungen sowie deren Kommunikation im Vorfeld. Ohne Vorbereitung wird die KB primär als „Ressourcenfresser“ betrachtet.
- Die Motivation zur Teilnahme wird nach wie vor als hoch und die KB als wichtiges Gremium im SRP betrachtet. Befürchtet wird von Teilnehmer\_innen ausdrücklich, dass die Sozialraumorientierung ohne dieses Gremium verloren gehen würde. Gleichzeitig wird die Sinnhaftigkeit der KB permanent in diesem Gremium hinterfragt. Dieses Spannungsfeld lähmt den Prozess der Weiterentwicklung.
- Die KB benötigt eine Grundstruktur, etwa in Form einer Geschäftsordnung sowie die konsequenten Nutzung der vorhandenen Instrumente der internen Kommunikation und Ergebnissicherung (KB-Ordner, vorab verteilte Moderation- und Protokollzuständigkeiten).
- Darüber hinaus sind die Schnittstellen zu anderen Gremien und der Informationsfluss zwischen den Gremien offensichtlich unklar bzw. nicht ausreichend. Dies erschwert die Bildung einer eigenen Identität und klaren Grundstruktur in der KB.

Nach Abschluss der Irritationsphase haben die Akteure der KB entgegen des oben genannten Vorschlags der Arbeitsgruppe, entschieden, diese monatlich weiter zu führen. In der ersten Sitzung nach dem Notfallplan sollte gemeinsam eine exemplarische Fallberatung durchgeführt werden. Ziel war, die Beratungskompetenz des Gremiums wieder zu stärken sowie exemplarisch die unterschiedlichen Vorstellungen von sozialräumlichem Arbeiten zu diskutieren und im besten Fall eine gemeinsame Haltung zu entwickeln.

In der damit beginnenden so genannten „*Resignationsphase*“ wurde diese Beratungssituation nicht wie vereinbart genutzt. Dennoch kehrte die KB wieder zu ihrem ursprünglichen Ge-

genstand zurück und seit Dezember 2014 finden in den monatlichen Sitzungen wieder Fallberatungen statt.

In der Auswertung dieser Phase lässt sich mit Blick auf die Strukturen wie auf die sozialräumlichen Fallberatungen konstatieren, dass die zentralen Themen und Entwicklungsbedarfe aus der Auftaktphase weitgehend noch bestehen. Die Struktur und der Ablauf der Sitzungen folgen einer impliziten Verabredung, die Zuständigkeiten für Moderation der Fallberatungen, Vorabinformationen über die Tagesordnung usw. erscheinen jedoch nach wie vor ungeklärt. Auch der KB Ordner, der Ergebnisse und deren Weiterbearbeitung sichern sollte, wird nur unregelmäßig genutzt.

Die in der Sitzung eingebrachten Fallberatungen variieren in ihrem Verlauf, orientieren sich jedoch an dem verabredeten und auf einem Plakat fixierten Schema. Zugleich scheinen die Qualität der Beratung und die Einhaltung der methodischen Abläufe nach wie vor stark von den unterschiedlichen Moderator\_innen abzuhängen.

Prinzipien der Sozialraumorientierung spielen dagegen nach den Beobachtungen eine explizitere Rolle, wie sich an den direkten Bezügen auf und Fragen nach dem Willen der Adressat\_innen sowie der Bedeutung von Netzwerken und Vernetzungen zeigt. Dabei dominiert in der KB das Verständnis von „Raum als Ressource“ (siehe Kap. 5.1.2), also der Bezug zu existierenden Angeboten des SRP, sowie der Rückgriff auf das Netzwerk der Träger und die professionellen Angebote.

Neben den beiden Schwerpunkten des Teilprojektes werden in diesem Zeitraum Impulse von Akteur\_innen in der KB deutlich, diese weiter zu strukturieren und feste Verabredungen zu treffen, z.B. eine gemeinsame Geschäftsordnung für die KB zu entwickeln, die u.a. festlegt, dass vor einer Fallberatung in der KB keine Absprachen über eventuelle Hilfen mit freien Trägern erfolgen, um eine ergebnisoffene Beratung zu ermöglichen.

#### **4.1.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Der Prozess des Teilprojektes und die Entwicklung der KB reflektiert die Gesamtsituation des SRP während der Begleitforschung besonders deutlich. Nicht zuletzt, weil die KB als ein Nachfolgegremium des STT als „Herzstück“ (König/Dorzcok 2007: 5) des SRP von den Bedingungen, die zur Neuorganisation geführt haben, besonders stark betroffen ist.

Insbesondere sind damit die Veränderung der Entscheidungsstrukturen gemeint: die Hilfen werden vorwiegend außerhalb der KB in der internen KB beim ASD entschieden. Damit wird nur ein Teil der Falleingänge in der KB bearbeitet (siehe Kap. 2). Dies markiert gegenüber der alten Struktur einen hohen Bedeutungsverlust der gemeinsamen Fallberatung von Partnerträgern und ASD. Während des Notfallplans wird dieser besonders offensichtlich, da in dieser Phase die Fallsteuerung und -entscheidung in der Region 3/E innerhalb des Budgets auch

ohne KB funktioniert hat. Die Entscheidungs- und Steuerungskompetenz liegt primär beim ASD und mit der internen ASD-KB existiert eine Doppelstruktur. Auch die Auslagerung der fallunabhängigen Arbeit aus der KB im Zusammenhang mit der Herauslösung von SHA trägt zum Bedeutungsverlust und zum Wandel des Gremiums bei. Dies manifestiert sich insbesondere in der deutlichen Forderung in der KB, mehr über die SHA Projekte wissen zu wollen und eine größere Vernetzung anzustreben.

Die genannte personelle Situation im ASD, aber auch die organisatorische Anbindung des Gremiums an diesen und der (zum Teil systematisch) wechselnde Teilnehmer\_innenkreis verstärken die fragile Situation der KB sowie deren Bedeutungsverlust in der eigentlich zugeordneten Aufgabe, der Fallberatung. Diese knüpft an die alte Struktur an, ohne deren Fundamente und Verbindlichkeiten zu beinhalten.

Gleichzeitig – und das wird in dem Teilprojekt und der gesamten Begleitforschung deutlich – wird die KB unabhängig von den bestehenden Fragen und Konflikten als ein inhaltliches und strukturelles Herzstück der neuen Struktur wahrgenommen. Die hohe Bedeutung, die das Gremium trotz seines genannten strukturellen Bedeutungsverlustes hat, kann als eine zentrale Ursache für die Probleme und Unklarheiten in der KB, aber auch für die Wellenbewegungen während der Begleitforschung gedeutet werden. Zu diesen gehört die Frage nach dem grundsätzlichen Fortbestehen der KB, die sich auch das SRP insgesamt gestellt hat. In beiden Fällen ist die Entscheidung klar und grundsätzlich für das Weiterarbeiten gefallen.

Vor diesem Hintergrund beziehen sich die folgenden Handlungsempfehlungen und weiterführenden Fragen, die die im Prozess beschriebenen rückblickend verdichten, sowohl auf die Strukturen insgesamt als auch auf die Arbeit der KB in ihrer derzeitigen Form.

#### **4.1.3 Handlungsempfehlungen**

- Die KB benötigt eine kontinuierliche Pflege und Koordination durch eine verantwortliche Person. Das beinhaltet Moderation – sowohl für das Gremium als auch für die Fallberatungen sowie eine Vor- und Nachbereitung, inklusive der Ergebnissicherung und Aufrechterhaltung der roten Fäden.
- Die Rahmenbedingungen und Verfahrensabläufe sollten konkret festgehalten werden – in einer Geschäftsordnung und/oder einem „Wegweiser“, auch für neue Kolleg\_innen. Darüber hinaus wären für die KB und neue Mitarbeiter\_innen eine aktuelle Gremien- und Angebotsübersicht (SHA, HzE, OKJA und weitere) des Sozialraumprojekts sinnvoll, die kontinuierlich fortgeschrieben und verbindlich kommuniziert werden.
- Die konsequente und mit der notwendigen Flexibilität gehandhabte Nutzung der bestehenden Ablauf- und Protokollvorlagen erhöht die Qualität der Fallberatungen und trägt zu einer sozialräumlichen Orientierung bei. Hier könnten auch konkrete Fragen,

z.B. „(wie) wurde der Wille der Betroffenen eruiert?“, „wie wurde das soziale Umfeld konkret berücksichtigt?“, unterstützen.

- Darüber hinaus erscheint es hilfreich, Zeiten und Räume für die offene fachliche Verständigung und Auseinandersetzung zu implementieren, etwa für die Verständnisse von sozialräumlichem Arbeiten (siehe dazu auch Kap. 4.3).

#### **4.1.4 Weiterführende Fragen:**

- Wie kann das Verhältnis von interner KB des ASD und KB geklärt und so organisiert werden, dass Doppelstrukturen vermieden werden?
- Wie kann eine kontinuierliche Arbeit in der KB gesichert werden? Dazu gehört auch die Frage nach den (Zeit) Ressourcen sowie der konkreten Aufgaben des Gremiums in der Gesamtstruktur des SRP.
- Wie lassen sich ein fester Teilnehmer\_innenkreis bzw. -kern mit klaren Schnittstellen zu den anderen Gremien und Funktionen des SRP herstellen?
- Welcher Rhythmus der Treffen ist den dann definierten Aufgaben angemessen (wöchentlich – monatlich)?

## **4.2 Teilprojekt Sozialraumteams**

Karen Giesecking, Lisa Hahnemann und Salome Kvaskhvatze haben sich in diesem Teilprojekt mit den Sozialraumteams (SRT) beschäftigt. Die Auflösung eines SRT (Eidelstedt) und die deutliche Veränderung des anderen SRT (Stellingen), das sich in größeren Abständen als ursprünglich geplant trifft, sowie die abnehmenden Bedeutung der SRT innerhalb des Sozialraumprojektes während der Begleitforschung haben dieses Teilprojekt vor Herausforderungen gestellt.

Ursprünglich sollte aufgrund der Ergebnisse des Auftaktworkshops der Begleitforschung (siehe A1 und A2), in dem die „*Gremien, mit besonderer Hervorhebung des Sozialraumteams (SRT)*“ als zentrales und zu bearbeitendes Thema benannt wurden, die gemeinsame Weiterentwicklung der SRT selbst im Fokus stehen. Auf diesem Workshop wurden besonders Vernetzung und Kooperation als dringend zu bearbeitende Themen (*Issues*) markiert. Die von den Studierenden und Mitarbeiter\_innen bearbeitete Fragestellung wurde im Zusammenhang mit der Auflösung bzw. dem Wandel der SRT abstrakter und offener und bezieht sich ausschließlich auf das noch existierende SRT Stellingen.

„Was ist das erhaltenswerte der ehemaligen Gremienstrukturen und wie kann dies in die neuen Strukturen der Sozialraumteams integriert werden?“

Gemeinsam mit den Akteur\_innen sollte anhand des SRT erarbeitet werden, was die erhaltenswerten Elemente der ehemaligen und aktuellen Gremienstruktur im Sozialraumprojekt sind, und wie diese mit den neuen Vorgaben in eine gelingende Arbeitsstruktur gebracht werden können:

- inhaltliche Ausrichtung,
- Aufgaben und Handlungsfähigkeit, sowie
- Arbeitsgegenstand und Zielstellung.

Der Fokus auf Vernetzung und Kooperation als elementare Bestandteile von sozialräumlicher Sozialarbeit bleibt dabei erhalten.

Zentraler Hintergrund des Teilprojektes ist die veränderte Gremienstruktur im SRP seit 2012 in Folge der GR J 1/12 (siehe Kap. 2). Damit wurde eine von freien Trägern und öffentlichem Träger in über 10 Jahren gemeinsam entwickelte und gewachsene Struktur grundlegend verändert. Auch die neue Struktur hat sich während der Begleitforschung gewandelt, wie anhand der Auflösung eines Sozialraumteams besonders deutlich wird. Damit steht dieses Teilprojekt markant für die Spannungsfelder und Konflikte in und mit der neuen Gremienstruktur. Die generalisierbaren Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Teilprojekt sind dort sowie in den Handlungsempfehlungen zur Gremiengestaltung mit aufgenommen (siehe Kap. 5.3 und A11). Insbesondere unterstreichen sie das Erfordernis, die Gremien im SRP gemeinsam mit allen Ebenen und Bereichen weiterzuentwickeln bzw. neu zu organisieren.

Die in dem Teilprojekt fokussierten Aspekte der Kooperation und Vernetzung sind sowohl Voraussetzung für gelingende Gremienarbeit als auch Kernbestandteil sozialraumorientierten Arbeitens, und nicht zuletzt zentraler Inhalt der SRT im Zusammenhang mit GR J 1/12. Dort werden Vernetzung und Kooperation im Sozialraum eingefordert, ohne diese jedoch zu konkretisieren: *„Jedes Bezirksamt entwickelt geeignete Verfahren zur regelmäßigen (mindestens jährlichen) Überprüfung und Weiterentwicklung der vorhandenen Angebotsstruktur der sozialräumlichen Angebote“* (GR J 1/12:7).

Die SRT sollten diese Aufgaben – Bedarfsermittlung und Angebotsentwicklung – wahrnehmen sowie die ebenfalls in der Globalrichtlinie geforderte Vernetzung und Kooperation mit weiteren Institutionen (insbesondere Schule, Kindertageseinrichtungen, Familienförderung und OKJA) sicherstellen. Die Fragestellung des Teilprojektes nach den bestehenden Vernetzungsstrukturen und die Auseinandersetzung mit den Begriffen „Vernetzung“ und „Kooperation“ sowie deren Füllung in den Gremien beziehen sich auf diese Anforderungen. Die Probleme und Konflikte bei der Umsetzung fußen sowohl auf der fehlenden Konkretisierung in der Globalrichtlinie selbst, als auch auf der breit angelegten und wenig spezifischen Ziel- und Aufgabenstellung des SRT selbst (siehe auch Becher 2013).

#### **4.2.1 Prozess**

Der Prozess dieses Teilprojektes stellt zugleich ein Ergebnis dar, da dieser die bereits genannte veränderte, abnehmende Bedeutung der SRT im SRP sowie die Konflikte in und mit der neuen Struktur deutlich macht. Die im Folgenden knapp dargestellten Schritte der Forscher\_innen und die Probleme bei deren Realisierung spiegeln das kontinuierliche Wechsel- und Zusammenspiel zwischen Forscher\_innen und Gegenstand.

Um sich den Veränderungen, den Begriffen Vernetzung und Kooperation sowie deren Füllung anzunähern und die Frage nach dem Erhaltenswerten der ehemaligen Strukturen auf eine solide Basis zu stellen, haben die Forscher\_innen sowohl die Rahmenbedingungen und theoretischen Grundlagen analytisch bearbeitet. Hinzu kamen Gespräche, insbesondere mit der Regionalleitung des Jugendamtes sowie mit Dr. Becher, die als Expertin für Vernetzung und Kooperation sowie für das SRP auf Grund einer langjährigen und intensiven Begleitung interviewt wurde.

Auf Basis dieser Grundlegung wurden Leitfadeninterviews mit Schlüsselpersonen aus dem SRT Stellingen geführt. Die Leitfragen bezogen sich auf die Praxis und Erfahrungen, „*was war ertragreich/hilfreich, was war problematisch im SRT?*“ Darüber hinaus ging es um die Erwartungen an Vernetzung und Kooperation im Sozialraum, sowie – quer dazu – die Themenfelder „*Zielsetzung/Auftrag*“, „*Interesse*“ und „*Vernetzung und Kooperation*“. Teil dieser Interviews war die Erstellung einer Netzwerkkarte für das SRT durch die interviewten Schlüsselpersonen, um die konkreten Rollen sowie die Vernetzung und Kooperation der Akteur\_innen im SRT sichtbar zu machen.

Die Schlüsselpersonen sollten die unterschiedlichen Bereiche bzw. Arbeitsfelder repräsentieren, also ASD, HzE, SHA, OKJA, Schule und Kita. Es konnten jedoch nur mit Vertreter\_innen aus SHA, HzE und der OKJA Interviews geführt werden. Dadurch fehlt die für das SRT bedeutsame Perspektive der Regeleinrichtungen. Die Rückmeldungen auf die Interviewanfragen verdeutlichen sowohl die Zeit- und Ressourcenprobleme der Akteure, die sich auch in der geringen Teilnehmer\_innenzahl in den SRT sowie den ausgefüllten Netzwerkkarten widerspiegeln. Sie zeigen darüber hinaus die abnehmende Bedeutung des Gremiums, das bei seiner Implementierung auch von den Vertreter\_innen von Schule, Kita und ASD deutlich höher frequentiert war. Als mögliche Ursachen werden neben der fehlenden Zeitressource das Fehlen eines individuellen Nutzens bzw. des Nutzens für die eigene Institution genannt.

Aus diesen Erhebungen haben die Forscher\_innen Thesen gebildet, die sie in einem Workshop mit den aktuellen Teilnehmer\_innen des SRT diskutiert haben. Ein Ergebnis war die Verabredung zu einem weiteren gemeinsamen Workshop im nächsten regulären Treffen des SRT. In diesem sollte auf Basis der bisherigen Ergebnisse gemeinsam eine Geschäftsordnung für das SRT erarbeitet werden, deren Fehlen als ein Hindernis für eine gelingende Gremien-

arbeit bewertet wurde. Mit dieser Geschäftsordnung sollten auch als Abschluss des Teilprojektes die unklaren Zuständigkeiten, der unspezifische Arbeitsauftrag, die unklaren Verantwortlichkeiten und Entscheidungsmöglichkeiten konkret bearbeitet werden.

Dieses verabredete Treffen des SRT hat nicht stattgefunden, da der Termin den beteiligten Akteur\_innen des SRT nicht mehr präsent war und kurzfristig kein Ersatztermin gefunden werden konnte. Dies spiegelt die abnehmende Bedeutung des SRT sowie die geringe Motivation wider, und verweist auf den Auflösungsprozess auch im SRT Stellingen, der jedoch nicht explizit und abgesprochen geschieht, sondern aus Sicht der Forscher\_innen durch „Nicht-Verhalten“ vorangetrieben wird.

#### **4.2.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Anstelle der gemeinsamen Erstellung der Geschäftsordnung bestehen die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Forschung aus der Auswertung der Interviews und des Workshops mit Blick auf das Erhaltenswerte (sowohl aus der alten Struktur, dem STT, als auch aus den Anfängen der SRT), die auch spezifisch mit Blick auf den Schwerpunkt Vernetzung und Kooperation aufgeführt werden. Abschließend werden Handlungsempfehlungen gegeben, die die Forscher\_innen entwickelt haben.

Auch wenn der Prozess zunächst darauf verweist, dass die SRT als Gremium gescheitert scheinen, da sich auch das SRT Stellingen in der Auflösung befindet, wird von den befragten Akteur\_innen der Erhalt des SRT oder eines ähnlichen Gremiums als notwendig beschrieben. In dem Teilprojekt wurde sehr deutlich, dass ein Gremium wie das SRT ein Konzept für die Zusammenarbeit und ein Grundverständnis über die Prinzipien der Kooperation und die Rahmenbedingungen benötigt, die in dem Gremium gemeinsam entwickelt bzw. konkretisiert werden müssen. Als ein möglicher Grund für die geringe Teilnahme wurde das vermutete Gefühl genannt, „*das Jugendamt macht doch eh was es will*“, das durch die Umstrukturierung verstärkt wurde.

Auf Basis der Interviews und Workshops mit den Akteur\_innen sind mit Blick auf die ehemaligen Strukturen, zu denen sowohl die Anfänge des SRT als auch die STT gehören, folgende Strukturen und Arbeitsweisen erhaltenswert bzw. in der Weiterentwicklung notwendig wieder zu etablieren:

- Gremienarbeit als solche wird als zentrales Element des SRP sowie von sozialraumorientierter Arbeit betont, die sowohl dem Austausch von Informationen als auch Vernetzung und die Zusammenarbeit im Stadtteil erst ermöglicht.
- Pflege und Verantwortung für das Gremium ist klar geregelt. Dazu gehören klare Strukturen auch zu Organisation, Verantwortungen und Planung, die in einer Ge-

schäftsordnung vereinbart sind, sowie eindeutige Aufträge und Ziele. Nicht zuletzt wird eine verbindliche Moderation, also eine Person, die das Gremium im Blick behält und auch Fehler und Schwierigkeiten anspricht, als notwendig benannt.

- Eine kontinuierliche Teilnahme aller Akteur\_innen, auch als Voraussetzung für Vertrauen und gemeinsame Entscheidungen.
- Gemeinsame und klare Ziele und Aufgaben. Gerade die unspezifischen Aufträge des SRT sowie die differierenden Interessen der Teilnehmenden werden als ein wesentlicher Grund für die Auflösungserscheinungen in den SRT genannt. Wenn der Arbeitsauftrag klar war, hat das Gremium dagegen produktiv gearbeitet.
- Dazu gehören auch eine überschaubare Größe sowie ein dem Teilnehmer\_innenkreis angemessener Zeitraum für die Treffen, damit alle ihre Interessen einbringen und sich beteiligen können.
- Darüber hinaus erfordert ein Gremium wie das SRT eine Verständigung über den Begriff „Sozialraumorientierung“ und dessen Ausfüllungen – dies habe im SRT gefehlt.
- Die Schnittstelle zu den Regeleinrichtungen wird als sinnvoll bewertet.
- Ein zentraler Aspekt bezieht sich auf die Hierarchie bzw. Entscheidungskompetenzen. Dazu gehört zum einen eine möglichst flache und klare Hierarchie, die Begegnung und Aushandlung auf Augenhöhe ermöglicht. Zum anderen wird das weitgehende Konsensprinzip bei Entscheidungen hervorgehoben. Dies wird vor dem Hintergrund betont, dass derzeit die Wahrnehmung vorherrscht, dass das Jugendamt entscheidet.

Mit Blick auf *Vernetzung* und *Kooperation* besteht nach der Analyse der Forscher\_innen zunächst die Notwendigkeit, beides voneinander zu unterscheiden und sich diese Unterschiede bewusst zu machen, was auch zur Klärung der Aufgaben und Ziele eines Gremiums beiträgt. Ganz knapp formuliert beschreibt Vernetzung den „Austausch von Informationen und Gütern“, wogegen Kooperation weiter geht und sowohl ein gemeinsames Ziel und eine strukturierte Zusammenarbeit unter verabredeten Bedingungen erfordert. Diese geht über die Strukturierung eines gemeinsamen Ortes und gemeinsamer Zeit hinaus (van Santen/Seckinger 2003: 27).

Das Wesentliche von Kooperation ist die Entwicklung eines „gemeinsamen Dritten“. Mit Blick auf Sozialraumorientierung, die auch im SRT unterschiedlich und vielfältig verstanden und definiert wird (siehe Kap. 5.1), die Basis für ein gemeinsames Drittes sein kann und sollte, hieße das bspw. gemeinsam Verantwortung für den Stadtteil zu übernehmen und die Eigeninteressen der beteiligten Institutionen zu reflektieren und demgegenüber zurückzustellen. Konkret meint dies gemeinsames Handeln, die Herstellung intensiver Bezüge untereinander

und den Blick auf die gemeinsamen Interessen. Das erfordert Zeit und muss einerseits wachsen und andererseits moderiert und im Blick behalten werden.

Beides, Vernetzung und Kooperation sollte im SRT stattfinden, wobei der Aspekt der Vernetzung bisher dominant war. Erhaltenswert daran ist, auch in anderen, neuen Gremien:

- Der Austausch zwischen den unterschiedlichen Bereichen der Jugendhilfe und Regelinstitutionen in der Region 3/Eimsbüttel.
- Das gegenseitige „Bekanntsein“ und das Wissen über Ressourcen und Angebote sowie die gegenseitige Nutzung dieser Ressourcen.
- Als erhaltenswerte Form von Kooperation wurde insbesondere genannt, gemeinsam Angebote für einzelne Familien zu entwickeln – dies auch im Rückblick auf die STT.
- Auffällig ist aus der Perspektive der Forscher\_innen, dass die angestrebte Kooperation, gemeinsam Angebote in und für den Sozialraum auf Basis dessen Analyse zu entwickeln, ein randständiges Thema war. Insgesamt habe das SRT nach Einschätzung der Akteur\_innen kaum zu Kooperationen geführt.

Auf dieser Basis sowie den weiteren Erkenntnissen und Ergebnissen des Teilprojektes haben die Forscherinnen komprimiert konkrete *Handlungsempfehlungen* formuliert:

- Ein wichtiger Schritt wäre, den Akteur\_innen des SRT bzw. SRP die erhaltenswerten Merkmale zurückzuspiegeln, als eine Basis für die gemeinsame Erarbeitung von neuen Strukturen bzw. Geschäftsordnungen.
- Eine gemeinsame Verständigung über Vernetzung und Kooperation untereinander und das schriftliche Festhalten der dazu getroffenen Verabredungen.
- Hilfreich könnten das offene Ansprechen und der Diskurs über die unterschiedlichen Verständnisse von Sozialraumorientierung und die damit verbundenen Spannungen sein. Dies kann auch dazu beitragen, die mögliche Koexistenz unterschiedlicher Ansichten zu erarbeiten und eine gemeinsame Identität zu schaffen.

Diese Handlungsempfehlungen zielen auf die Neustrukturierung der SRT bzw. ähnlicher Gremien, deren Zielstellung, Aufgaben und Strukturen nach der gemeinsamen Entwicklung möglichst konkret beschrieben werden. Das Gelingen lässt sich u.a. anhand folgender Aspekte überprüfen, die als Prüfkriterien formuliert sind:

- Die Bezugsgröße ist klar – um welchen Raum und welches Raumverständnis geht es?
- Sinn und Nutzen des Gremiums sind für alle Teilnehmenden klar beschreibbar – sowohl mit Blick auf das Gremium als auch auf die eigene Institution.

- Die Teilnehmer\_innen sind regelmäßig im Gremium
- Es entstehen konkrete Kooperationsprojekte.

### **4.3 Teilprojekt Praktiken der Partizipation**

Das Teilprojekt Praktiken der Partizipation beschäftigt sich im Rahmen des Dissertationsvorhabens von Sandra Kückler mit der Fragestellung: „Wie machen die Mitarbeiter\_innen das eigentlich mit der Partizipation in SHA?“ Diese Frage wurde auf dem Auftaktworkshop am 07.08.2013 gestellt (A1 und A2) und ist für dieses Forschungsvorhaben handlungsleitend.

#### **4.3.1 Prozess**

Neben Interviews mit Mitarbeiter\_innen aus allen acht SHA Projekten in der Region 3/E sowie mit den für diese Projekte zuständigen Mitarbeiter\_innen des Jugendamtes haben in diesem Teilprojekt drei Workshops mit den Akteur\_innen zum Thema „Praktiken der Partizipation in SHA“ stattgefunden. In allen Interviews sind Fragen nach gelungenen partizipativen Situationen aus dem beruflichen Alltag, misslungenen partizipativen Situationen und nach einer möglichen Definition von Partizipation gestellt worden.

Beim ersten Workshop wurden fünf Thesen aus den Gemeinsamkeiten der Interviews und dem Blick der Forscherin generiert und in Form eines World-Cafés an fünf Tischen von den Mitarbeiter\_innen untereinander diskutiert. Dabei dominierte an allen Tischen die gegenseitige Verständigung über Arbeitsgrundlagen, die Entstehungsgeschichten der SHA Projekte und der gegenseitige Austausch über die eigenen Arbeitsweisen.

In den zwei weiteren Workshops wurden, auf das Bedürfnis der Verständigung aufbauend, acht Bilder zu den „Praktiken der Partizipation“ der einzelnen SHA Projekte vorgestellt, die in einer zweiten Auswertung der Interviews und aus dem vorangegangenen Workshop generiert wurden. Diese „Bilder“ sind in den Anhang (A12) ausgelagert und arbeiten die Einzigartigkeit der partizipativen Praktiken und damit die Differenzen der einzelnen SHA Projekte untereinander sowie deren Rahmenbedingungen heraus. Sie fokussieren im Unterschied zu den Thesen die Differenzen und nicht die Gemeinsamkeiten der Projekte. Dabei wird besonders die Vielseitigkeit der partizipativen Praktiken in den SHA Projekten deutlich:

- von einer „Wohlfühl-Partizipation“, die ihren Schwerpunkt auf ein wohlwollendes Klima setzt, über
- „Kräfte-ausgleichende Partizipation“, die eher die rechtliche Organisation zum Kräfteausgleich unterschiedlicher Parteien fokussiert, oder einer
- „brückenbauenden Partizipation“, die ihren Schwerpunkt in der Verständigung zwischen Institutionen untereinander (Schule und Jugendhilfe) und zwischen Regeleinrichtungen und Menschen sieht, sowie

- den „entlastenden partizipativen Praktiken“, die als Dienstleister\_innen dort agieren und unterstützen, wo sie gefragt werden, bis hin
- zu „parteilicher Partizipation“, die die Rechte von Kindern und Jugendlichen in der Gesellschaft vertritt und sich aktiv für diese einsetzt.

(Alle Formen sind im Protokoll des „Workshop II Praktiken der Partizipation“ (A12) ausführlich dokumentiert).

Die Bilder der Partizipation, auf denen auch die Rahmenbedingungen der SHA Projekte aus den Sachberichten wie z.B. Personalstunden und Aufgabenschwerpunkte aufgeführt sind, wurden den Akteur\_innen einzeln präsentiert und mit den Mitarbeiter\_innen gemeinsam überprüft. Aufgrund der geringen Teilnahme am ersten Workshop, wurden im Anschluss alle SHA Projekte einzeln besucht, um den Akteur\_innen vor Ort „ihr“ Bild vorzustellen. Einstimmig wurden die Bilder als äußerst treffend beschrieben, alle Mitarbeiter\_innen fühlten sich gesehen, und haben ihre partizipative Arbeit bzw. Ansätze als äußerst gelungen und sehr gut abgebildet bewertet.

Auch in der gegenseitigen Betrachtung der SHA Projekte untereinander konnten die Bilder treffsicher den einzelnen Projekten zugeordnet werden. Dieses Setting führte schnell zu inhaltlich-fachlichen Diskussionen und einer sichtbaren wechselseitigen Bereicherung, wie folgende Zitate illustrieren: *„So haben wir das noch nicht gesehen, die politische Ebene beziehen wir bis jetzt nicht ein...“*; *„Ja, das Bild erklärt die Schwierigkeiten dieses SHA Projektes treffend, die müssen ja auch alles neu machen, uns gibt es dagegen schon viel länger, und wir haben deutlich mehr Ressourcen...“*. In diesem Kontext wurden Ideen zur Weiterentwicklung der eigenen partizipativen Praktiken ausgetauscht und Fragen über Hindernisse und mögliche Vorgehensweisen diskutiert. Unter anderem wurde dabei über die erste Erfahrung mit der Methode des *„Door knocking“* aus einem Projekt berichtet sowie konkrete Interviewfragen zur Zufriedenheit der Adressat\_innen formuliert.

Die Leitungskräfte, die beim dritten Workshop im Rahmen der AG §78 SHA eingeladen waren, um die partizipativen Praktiken der Projekte mit zu diskutieren, blickten eher skeptisch und kritisch auf die Bilder der Partizipation. Sie stellten die Bilder in Bezug zu den „Acht Stufen der Partizipation“ oder ihrem Verständnis von partizipativen Praktiken. So wurde beispielsweise angemerkt, dass nur die Adressat\_innen das Gelingen oder Misslingen von Partizipation beurteilen könnten, oder dass Partizipation doch eigentlich „Versammlungen“ seien, in denen alle ihre Meinung äußern können.

Formuliertes Ziel der Teilnehmer\_innen nach dem zweiten Workshop war, eine gemeinsame Definition für Partizipation in SHA zu finden, um eine Handlungsorientierung zu bekommen und die SHA Projekte untereinander vergleichbar zu machen. Dieses Ziel erscheint angesichts

der in den Workshops gemeinsam erarbeiteten Vielseitigkeit der Praktiken der Partizipation wenig sinnvoll, da so der Fokus auf der Überprüfung „ob das Partizipation ist – oder nicht“, liegen würde und die fachlichen Praktiken nicht weiterentwickelt werden.

Die wesentliche Erkenntnis aus dem Teilprojekt, das Verständnis von Partizipation aus Sicht der Projektmitarbeiter\_innen sowie die Vielseitigkeit der unterschiedlichen partizipativen Praktiken in den einzelnen Projekten weiterzuentwickeln, müsste sich einer Definition von außen unterordnen. Die zentralen Aussagen der Mitarbeiter\_innen,

- Partizipation ist Grundlage der alltäglichen und täglichen Arbeit, und
- Partizipation hat viele Gesichter, sowie
- Partizipation ist keine Methode, sondern permanentes Ringen um weitestgehend „ermöglichende Lösungen“ (siehe auch Kap. 5.4),

würden unter einer solchen Definition nicht gleichberechtigt berücksichtigt werden.

#### **4.3.2 Ergebnisse und Handlungsschritte**

Auch wenn abschließend keine gemeinsame Definition für die Praktiken der Partizipation in SHA für die Projekte in der Region 3/Eimsbüttel gefunden werden konnte, können konkrete Ergebnisse des Forschungsprozesses festgehalten werden, die für die Weiterentwicklung handlungsleitend sein können. Wesentlich an den Bildern der Partizipation ist zum einen, dass sie das Wissen der SHA Projekte untereinander als Grundlage von Vernetzung und Kooperation beinhalten. Zum anderen stellen sie eine Voraussetzung für die gemeinsame oder projektinterne Weiterentwicklung der Praktiken der Partizipation in der Praxis dar:

- Partizipative Praktiken wurden anhand der Bilder der Partizipation sichtbar und diskutierbar gemacht.
- Die verschiedenen SHA Mitarbeiter\_innen haben sich über die gemeinsame Arbeit an den Bildern der Partizipation fachlich besser kennen gelernt und kennen ihre konkreten Ideen und Vorgehensweisen in Bezug auf Partizipation.
- Einige SHA Mitarbeiter\_innen haben ihre partizipativen Praktiken bereits konkret erweitert und z.B. einen Fragebogen entwickelt und ausgewertet, aus dem unter anderem hervorgeht, dass Besucher\_innen sich gerne mehr in dem Projekt engagieren möchten.

Als weiteres Ergebnis können auch die Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Gremiengestaltung auf dem Abschlussworkshop gesehen werden. Die vorgeschlagene Anzahl der Gremienteilnehmer\_innen für fachliche Auseinandersetzungen und die Bedeutung der gemein-

samen Bearbeitung von Themen gehen unter anderem auf die Erfahrungen aus diesem Teilprojekt zurück.

Darüber hinaus wurden konkrete Verabredungen getroffen:

- Sechs Praktiker\_innen aus SHA haben sich zusammengefunden um in einer kleinen und temporären Arbeitsgruppe ihre Praktiken der Partizipation weiter zu entwickeln.
- Es wurde verabredet, dass in den jährlich geforderten Berichten aus den SHA Projekten die partizipativen Elemente der einzelnen SHA Projekte und deren Entwicklungen gesondert aufgeführt und beschrieben werden. Das bedeutet, dass der Blick auf partizipative Praktiken und deren Vielfalt ein deutlicheres Gewicht bekommt und auch ein formalisierter Austausch über das einzelne Projekt hinaus gesichert wird.

Bedeutsamer als die konkreten Ergebnisse und der beschriebene Prozess erscheint mit Blick auf das Teilprojekt und der Frage nach gelingendem sozialräumlichen Arbeiten unter den gegebenen Bedingungen im SRP, dass alle beteiligten Praktiker\_innen davon ausgehen, dass sie partizipativ arbeiten. Dies sowohl mit den Adressat\_innen als auch in der Zusammenarbeit untereinander und zwischen den Hierarchieebenen: *„Heute arbeitet ja keiner mehr so, dass er den Anderen sagt was er tun soll, sondern das wird ja immer irgendwie gemeinsam erarbeitet.“* Dieses Zitat bringt es auf den Punkt.

Aufgrund dieses Zitats aus einem Interview, aber auch weil die Praktiker\_innen anhand der fünf Thesen nicht in eine gemeinsame Diskussion gekommen sind, wurde im zweiten Schritt sehr viel konkreter und detaillierter auf die partizipativen Praktiken der Mitarbeiter\_innen eingegangen. Dieser Wechsel der Perspektive – weg von den Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen partizipativen Praktiken hin zu den Differenzen – hat sich als sehr produktiv für die Vernetzung und für die gemeinsame wie projektbezogene Weiterentwicklung erwiesen.

Bedeutsam sind dabei zum einen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die in den Kooperationsvereinbarungen und Sachberichten der einzelnen SHA Projekte deutlich werden. So hat beispielsweise ein SHA Projekt drei Mitarbeiter\_innen mit je zehn Wochenstunden und soll offene Angebote, Familienberatung, 46 % verbindliche Einzelfallhilfen, 15% Gruppenangebote und 15 % Netzwerkarbeit nachweisen. Ein anderes Projekt hat drei Kolleg\_innen mit insg. 39 Stunden und soll Familienförderung, schul- und bildungsbezogene Unterstützungsangebote, Kontakt mit Regeleinrichtungen sowie Kooperation und Vernetzung vorantreiben. An diesen Beispielen werden die unterschiedlichen Voraussetzungen exemplarisch deutlich.

Zum anderen werden die Auswirkungen der je spezifischen Ursprünge und Entwicklungen (Gewordenheiten) der einzelnen Projekte, die äußerst vielfältig sind, in den Praktiken der Partizipation deutlich. Diese unterscheiden sich sowohl nach ihrer Herkunft (OKJA oder HzE),

dem Ort ihrer Anbindung (bereits im Sozialraum bekannt oder unbekannt), nach der „Bekanntheit“ der Mitarbeiter\_innen sowie deren Zusammensetzung (langjähriges Team oder neue Konstellation) usw. In diesem Zusammenhang geht es nicht um die einzelnen Aspekte, sondern darum, dass bei einer Perspektive auf die Differenzen deutlich wird, dass es nicht die „richtige“, für alle SHA Projekte passende, partizipative Praktik geben kann. Vielmehr geht es um sehr unterschiedliche Formen, die sich gegenseitig bereichern und weiterentwickeln können. Dies setzt die Akzeptanz von begründeten Unterschieden voraus und ist dann eine gute Basis für eine wechselseitige Bereicherung und Weiterentwicklung.

Diese Erkenntnis erscheint in der Sozialen Arbeit profan, da Soziale Arbeit ganz besonders um die „Einzigartigkeit der Fälle“ weiß. Zugleich ist diese „Selbstverständlichkeit“ nach den Erfahrungen in der Begleitforschung zu betonen und als Reflexionsanregung hervorzuheben: Auch dieses Teilprojekt hat im ersten Workshop nicht an den einzelnen Besonderheiten der SHA Projekte angesetzt, sondern abstrahiert und verallgemeinert. Die später hinzugezogene Perspektive von „außen“, hier der Leitung, auf diese Ergebnisse war ebenfalls primär an abstrakten (normativen, objektivierten) Maßstäben orientiert. Die Rekonstruktion und Erweiterung der konkreten Entwicklungspotentiale der einzelnen Projekte aus deren Perspektive trat dabei in den Hintergrund.

Übertragen auf „Partizipation als Arbeit am eigenen Leben“ im Gegensatz zu „Partizipation als Fremdaktivierung“ wird deutlich, dass die SHA Projekte wie auch einzelne Mitarbeiter\_innen aus ihren Möglichkeiten heraus einfacher und wirksamer gemeinsam weitere Schritte entwickeln, als wenn sie von außen nach vermeintlich objektiven Maßstäben aktiviert werden. In diesem Teilprojekt steht für die vordefinierten Kriterien exemplarisch die Beurteilung der Partizipation anhand von Stufenmodellen. Eine in dieser Weise hierarchisch konnotierte Beurteilung der Praktiken der Partizipation von außen mit „mächtigeren“ Kriterien behindert eigene Entwicklungen. Fragen, wie z.B. „wie kann dieses spezifische Projekt seine Praktiken der Partizipation sinnvoll weiter entwickeln?“, werden dann nicht gestellt und gemeinsam bearbeitet. Ein dem Projekt oder Problem „äußerlicher“ (objektivierender) Blick erschwert den akzeptierenden und ermöglichenden Blick auf Differenzen, der Entwicklungen befördert und mit dem neue und adäquate Handlungsweisen bzw. Praktiken ge- und erfunden werden können (siehe auch Kap. 5.4).

Konkret für dieses Teilprojekt zu den Praktiken der Partizipation hätte dies bspw. bedeutet, auch die Leitungskräfte nach ihren konkreten Praktiken der Partizipation zu fragen, etwa mit bzw. gegenüber ihren Mitarbeiter\_innen, oder gemeinsam an einem SHA Projekt konkrete weiterführende Praxen zu entwickeln. Dabei wäre dann das Abgleichen bzw. der Dialog von unterschiedlichen, aber gleichwertigen Vorstellungen und Möglichkeiten von besonderer Bedeutung (siehe dazu auch A6: 14-15 und 18-19).

Vorläufiges Ergebnis dieses Teilprojektes bezogen auf das Dissertationsvorhaben ist, dass Partizipation in den SHA Projekten keine anzuwendende Methode ist, sondern unter Partizipation aus Sicht der Mitarbeiter\_innen vielmehr der alltägliche Umgang miteinander verstanden wird. Diese Erkenntnis ist bezogen auf die bisherige Literatur (z.B. Hansen u.a. 2011, Wright 2012, Wolff/Hartig 2013) zu Partizipation in der Sozialen Arbeit einzigartig. Neben konkreten Handlungsempfehlungen, Konzepten und Methoden, auch aus Perspektive von Jugendlichen, liegen hier vor allem gesellschaftspolitische Bedeutungsanalysen vor. Konkrete Praktiken der Partizipation in ihren Widersprüchlichkeiten und situativen Einzigartigkeiten wurden dagegen bis jetzt wenig thematisiert. Dabei ist es gerade bei Partizipation von besonderer Bedeutung, aus den Eigensinnigkeiten der Praktiken selbst, jede\_r von seinem\_ihrem Standpunkt heraus, diese zu erweitern und voranzutreiben und nicht von außen vorzuschreiben. Wie bereits Albus u.a. (2010) in ihrer Studie über Wirkungsorientierung in der Jugendhilfe feststellen, kann nur partizipativ arbeiten, wer selbst partizipiert.

#### **4.3.3 Handlungsempfehlungen und weiterführende Fragen**

Aus der bisher betonten Perspektive auf die Unterschiede der einzelnen SHA Projekte und ihrer Praktiken der Partizipation lassen sich im Sinne von Paulo Freire (1974) „generative Themen“ bilden. Das heißt Gemeinsamkeiten in den unterschiedlichen partizipativen Praktiken finden, die ohne Vorgaben oder neue Objektivierungen auskommen. Dieser Versuch war der letzte Schritt des Teilprojektes Praktiken der Partizipation.

Dabei konnte gemeinsam festgestellt werden, dass alle Praktiken der Partizipation von hoher Verbindlichkeit und Verlässlichkeit (z.B. vermitteln, weitergeben, teilnehmen, nachfragen, organisieren usw.) zeugen. In der Beziehung zu den Adressat\_innen konnte herausgearbeitet werden, dass hier besonders die Ermöglichung von freien Entscheidungen im Vordergrund steht (z.B. initiieren, anschieben, unterstützen, begleiten, anstecken, informieren usw.).

Unter Partizipation in der Region 3/Eimsbüttel können dem immanenten Sinn folgend, die Qualitäten (verbindlich und verlässlich) der vielfältigen Verbindungen und Netzwerke zwischen Menschen, Einrichtungen und Gremien verstanden werden. Deren Ziel besteht darin, ein möglichst hohes Maß an Freiraum für die Entscheidungen des Gegenübers (initiieren, anschieben, unterstützen) zu ermöglichen.

Daran anschließend lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für partizipatives Handeln ableiten, die als Fragen zur Selbstkontrolle dienen können.

Zu Qualität:

- Bin ich verlässlich, zugewandt und offen?
- Bin ich für andere (Nutzer\_innen, Mitarbeiter\_innen, Kolleg\_innen, Netzwerkpartner) ohne große Hürden zu erreichen?
- Sind mein Handeln und meine Entscheidungen für die anderen nachvollziehbar und transparent?

Zu Freiraum:

- Gelingt es mir, mit meinen Gegenüber umfassend im Sinne von gemeinsamer Aufgabenbewältigung zu kooperieren? Fühlt sich mein Gegenüber von mir unterstützt?
- Bin ich bereit, auch selbst Abstriche bei meinen Vorannahmen/Überzeugungen zu machen, und ungewöhnliche Ideen auszuprobieren?

Diese Fragen wären sicher auch eine Möglichkeit für Führungskräfte, die eigenen Mitarbeiter\_innen nach ihren Partizipationsmöglichkeiten im SRP zu fragen und hier gegebenenfalls mehr Freiräume für Entscheidungen zu ermöglichen.

#### **4.4 Teilprojekt Sozialraumorientierung und Gender**

Zwei Studentinnen, Melanie Ehring und Lena Giesecke, haben sich aufgrund der als relevant gewichteten Frage aus dem Auftaktworkshop (siehe A1 und A2): „Welchen Einfluss haben Männer/Frauen in Leitungsfunktionen?“ mit der folgenden Frage beschäftigt:

„Wie können Gendersensible Ansätze und sozialräumliches Arbeiten zusammen gedacht werden?“

Die Frage nach Geschlechterverhältnissen auf Leitungsebene hat sich im Dialog mit den Beteiligten zu der Frage des Teilprojektes nach den konkreten gendersensiblen Praxen in sozialräumlich orientierten Arbeitskontexten verschoben.

Einen wesentlichen Ausgangs- und Bezugspunkt dafür und für das Forschungsinteresse bildet der in der Literatur vorfindliche theoretisch-konzeptionelle Widerspruch zwischen Sozialraumorientierung als nachfrageorientiertem und zielgruppenübergreifendem Arbeitsansatz und genderspezifischem Arbeiten als angebotsorientiertem und zielgruppenspezifischem Ansatz. Darüber hinaus ist den Studentinnen aufgefallen, dass die GR J 1/12 – und damit SHA – im Gegensatz zur GR J 2/10 nicht die Anforderung an genderspezifische Angebote beinhaltet.

Aufgrund dieser Widersprüche und Merkmale wurde die Frage ins Zentrum gestellt, ob und vor allem *wie* in der konkreten Praxis genderorientiertes und sozialräumliches Arbeiten im Alltag verbunden werden.

#### **4.4.1 Prozess**

Die Studentinnen haben in sechs Expert\_inneninterviews freiwillige und interessierte gendersensibel arbeitende Praktiker\_innen aus unterschiedlichen Bereichen (OKJA, HzE, Mädchenarbeit, Jugendamt, SHA) nach den Prinzipien der 4th generation evaluation (siehe Kap. 1) befragt, wie die benannten Spannungsfelder in der Praxis bearbeitet oder gelöst werden. In einem abschließenden Workshop wurden diese Ergebnisse mit den Befragten diskutiert und reflektiert.

Die Vielseitigkeit der Arbeitsbereiche wurde bewusst gewählt, um die Palette der Möglichkeiten von gendersensiblen und sozialräumlichem Arbeiten zu verbinden und zu erweitern. Wichtig war den Forscherinnen, besonders gelingende Arbeitsansätze sichtbar werden zu lassen und nicht erneut die Widersprüche oder Grundlagen gendersensiblen Arbeitens zu reproduzieren.

#### **4.4.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Über die Expert\_inneninterviews konnte herausgearbeitet werden, dass der theoretische Widerspruch zwischen Angebotsorientierung und Nachfrageorientierung in der Praxis aufgelöst wird bzw. sich auflöst. Dies geschieht, indem zum einen den Bedürfnissen der Mädchen nach eigenen Angeboten gefolgt, und damit eine sozialräumliche Orientierung am Willen der Adressatin mit genderspezifischem Arbeiten „deckungsgleich“ wird. Zum anderen wird insbesondere Mädchenarbeit als notwendiger Standard und Ressource für den Sozialraum angesehen, wodurch die Orientierung und Arbeit am Raum als sozialräumliche Arbeitsgrundlage ebenfalls den konzeptionellen Widerspruch auflösen. Die befragten Mitarbeiter\_innen argumentieren, dass sowohl sozialräumliches Handeln als auch gendersensibles Handeln am Alltag der Menschen ansetzt.

Die Mitarbeiter\_innen sehen sich als Teil des Sozialraums der Menschen, mit denen sie arbeiten, und beziehen diesen selbstverständlich als zu gestaltenden Raum in ihre Arbeit mit ein, z.B. indem sie Schutzräume für Mädchen gestalten und deren Nutzung ermöglichen. Dabei ist den Mitarbeiter\_innen die Balance zwischen der Anerkennung der unterschiedlichen Lebenswelten und ihren Interventionen besonders wichtig. Dieses Spannungsfeld bearbeiten die Mitarbeiter\_innen vorwiegend damit, dass sie zum einen den Raum möglichst wenig von außen regulieren, also viel ermöglichen (siehe Kap. 5.4), und zum anderen in einem respektvollen Umgang intervenieren, z.B. bei „Mackerverhalten“, und dadurch andere Geschlechterrollenerfahrungen in der Lebenswelt ermöglichen.

Kollegiale Unterstützung, Reflektionen über Raumverteilungen – auch in Gremien – und Erweiterungen von Schutzräumen für bestimmte Zielgruppen oder das Wissen der unterschiedlichen Angebote voneinander sowie die gegenseitige Nutzung und Kooperation (Mädchentage, Mädchenangebote usw.) sind für die Mitarbeiter\_innen im Alltag notwendig und ein Teil ihres professionellen Selbstverständnisses.

In einem abschließenden Workshop wurden den Befragten die Erkenntnisse aus den Interviews vorgestellt, und gemeinsam Konsequenzen zu gendersensiblen, sozialräumlichen Arbeiten zusammengetragen. Hervorgehoben wurden dabei

- Bedürfnisorientierung und Angebotsorientierung schließen einander nicht aus: Mädchenarbeit als Standard.
- Orientierung am respektvollen Miteinander als (mit-)prägende Kultur.
- Lebenswelt- und Alltagsbezug bei sozialräumlichen wie gendersensiblen Arbeiten.
- Gender und Kultur (verstanden als das Gewöhnliche im Alltag in Anlehnung an Stuart Hall (2000: 13)), gehören zusammen.
- Die Sichtbarkeit und konzeptionelle Verankerung der bestehenden gendersensiblen bzw. -spezifischen Strukturen und Angebote kann verbessert werden.
- Verbindung von Einrichtung / Fallarbeit und Sozialraum kann durch Fachkräfte gestärkt werden.
- Unterschiedliche Voraussetzungen fördern oder verhindern gendersensible sozialräumliche Arbeit.

Am Ende des Workshops waren sich alle einig, dass Schulungen für die Haltung der Mitarbeiter\_innen und ein deutlicheres Herausarbeiten der Bedeutung der Kultur einer Einrichtung für gendersensibles Arbeiten benötigt wird.

Abschließend wurden folgende Verabredungen getroffen:

- Die Akteur\_innen tragen die Ergebnisse und Ideen in ihre Teams sowie in die verschiedenen Gremienstrukturen (Quartierstreffen, Sozialraumteams, Schule), um das Thema Gender (wieder) mehr in den Fokus zu rücken.
- Des Weiteren entstand die Idee, dass auch ein spezifisches Gremium für das Thema gendersensibles, sozialräumliches Arbeiten entstehen könnte. Hierzu gibt es bis jetzt jedoch keine konkreten Verabredungen oder weiterführenden Überlegungen.

Das zentrale Ergebnis zu der Frage, wie sozialräumliches und gendersensibles Arbeiten in der Region 3/E zusammengebracht wird, ist, dass die Haltung der Mitarbeiter\_innen und die Kultur der einzelnen Einrichtungen wesentliche Gelingensbedingungen sind. Dabei ist das Vorleben gendersensibler und kritischer Haltungen gegenüber Geschlechterkonstruktionen, die ihre Verwirklichung im Raum finden, zentraler Aspekt der Verbindung von Gendersensibler Arbeit und Sozialraumorientierung. Die konkreten Angebote und Ansätze (Mädchentage, Jungenarbeit, Gewalt in der Partnerschaft), Haltungen (parteilich, reflexiv) und Reflexionen (Teambesprechungen, Vernetzungen), gilt es auch nach außen, z.B. auch für neue Kolleg\_innen oder neue Projekte, sichtbar zu machen. Dies ist wichtig, um andere Menschen oder Einrichtungen zu inspirieren, den Alltag geschlechtssensibler zu gestalten und über die bestehenden Angebote in Kenntnis zu setzen.

Das Fazit des Workshops verdichtet die Ergebnisse in zwei konkrete Handlungsempfehlungen:

- Dem inhaltlichen Austausch Raum geben. Folgende Themen sind dabei von besonderer Bedeutung:
  - Gender und Kultur
  - Genderkonzepte diskutieren
  - Konzepte für Jungenarbeit
- Sichtbarmachen der vorhandenen Angebote und Ansätze, z.B. genderspezifische Sozialraumkarte mit den Mädchen\_ und Jungen\_ gemeinsam entwickeln.

#### **4.4.3 Weiterführende Fragen**

An den Ergebnissen aus dem Workshop und den Interviews lässt sich ablesen, dass im lebensweltlichen Sozialraumverständnis bzw. der konkreten Praxis „Gender“ und Sozialraumorientierung zusammen gedacht und praktiziert werden.

Wie auch in den übergreifenden Themen im Bezug auf das Raumverständnis herausgearbeitet ist (siehe Kap. 5.1.2), tritt auch in diesem Teilprojekt die besondere Bedeutung des Spannungsfeldes zwischen Raum als zu gestaltendem Lebensraum und Raum als Ressource in den Vordergrund.

Dabei explizieren die Forscherinnen die Problematik von strukturell nicht verankerten Themen („Querschnittsthemen“) im SRP, in diesem Fall Gendersensibles Arbeiten. Ist die Arbeit im Raum Arbeitsgegenstand, sind automatisch die Machtverhältnisse, Diskriminierungen und strukturelle Ungleichheiten im eigenen Arbeitsumfeld zu reflektieren und zu bearbeiten. Die Verantwortung liegt dann darin, möglichst Geschlechterungleichheiten zu benennen und aktiv mit zu verändern, ebenso wie mit weiteren Diskriminierungen gemeinsam reflexiv um-

zugehen. Dabei stellt Gender einen bedeutsamen Aspekt strukturell verankerter Ungleichheit dar, und muss als Teil des Arbeitsauftrages permanent und explizit im Alltag mit bearbeitet werden. Wenn Gendersensibilität ein Teil alltäglichen sozialräumlichen Arbeitens ist, kann es nicht als „Zusatzthema“ benannt werden, sondern muss als Arbeitsauftrag und Querschnittsthema des gesamten SRP mit bearbeitet werden. Auch bei der Perspektive, den Raum als Ressource zu nutzen, ist Gendersensibilität von Bedeutung, indem konkret darauf geachtet wird, dass bestimmte Ressourcen bereit stehen, etwa Mädchentage, die helfen können, strukturelle Ungleichheiten für einzelne auszugleichen.

Erweiternd verweist das Teilprojekt in einem konsequent lebensweltlich gedachten Zusammenhang auf die Verbindung von Gender und Kultur und ermöglicht so den Blick auf mehrfach diskriminierte Menschen. Die Angebotsstrukturen im Sozialraum und deren Gestaltung unter dem Aspekt der Kultur zu betrachten, verweist auf eine intersektionale Perspektive, die auch Ethnie und Klasse als weitere Diskriminierungsformen betont.

Diese Analyse untermauert die Bedeutung eines lebensweltlichen Sozialraumverständnisses, dass die Kultur des eigenen Arbeitsfeldes als Teil des Sozialraumes versteht, der mit seinen Bezügen und Umgangsformen aktiv Lebensräume mitgestaltet und prägt. So kommen auch die eigenen Arbeitsbeziehungen, Trägerstrukturen und Gremien als Teil der Kultur des Sozialraumes mit in den Blick, und knüpfen an die eingangs gestellte Frage von Frauen und Männern in Leitungspositionen an. Daraus folgt, dass nicht „die anderen...“ gendersensibel arbeiten sollen, sondern alle als Teil der jeweiligen Sozialräume mit den eigenen Umgangsformen und Haltungen Gesellschaft mit beeinflussen.

Für das gesamte Sozialraumprojekt stellen sich vor diesem Hintergrund folgende weiterführende Fragen:

- Wie kann und soll Gendersensibilität im SRP zum Thema werden?
- Ist eine gemeinsame Fortbildung gewünscht, und wenn ja für wen (mit Leitungskräften und/oder Mitarbeiter\_innen)?
- Gender und Leitung im SRP wurde auf dem Auftaktworkshop als ein Thema benannt. Soll dieses Anliegen noch angegangen werden?

#### **4.5. Teilprojekt Quartiersorientierung**

Merlin Alice Henke und Sören Rodemann haben in diesem Teilprojekt die Idee eines möglichen Modells einer kleinräumigen Organisation des Sozialraumprojekts in den Quartieren anstelle der Organisation in der Region 3/E bearbeitet. Diese wurde bereits zu Beginn der

Begleitforschung aufgeworfen und im Workshop am 30.01.2014 (siehe Kap. 5.3 und A4) vertieft:

„Wie könnte eine Quartiersorientierung unter den gegebenen Bedingungen in der Region 3 / Eimsbüttel in Hamburg aussehen?“

Diese Frage wird sowohl von der Leitungsebene als auch von Akteur\_innen (im Rahmen einer Arbeitsgruppe aus der AG §78 SHA) vor dem Hintergrund der Konflikte und Probleme mit den Strukturen und Gremien seit der Umsteuerung 2012 als bedeutsam bewertet und daher auch in Kapitel 5.3 („Organisationsstruktur und Gremien“) berücksichtigt. Hier steht das konkrete Teilprojekt im Fokus. Bei der Präsentation der Zwischenergebnisse am 20.11.2014 (A7) schien dieses Modell der Weiterentwicklung bzw. Veränderung des SRP als „Fluchtpunkt“ von etlichen Akteur\_innen favorisiert zu werden. Von der Organisation, Planung und Beratung von Einzelfallhilfen, fallunabhängigen Angeboten und der Kommunikation in einer kleinräumigen Struktur werden folgende Vorteile erwartet:

- eine verbesserte Kommunikation der Akteur\_innen aus den unterschiedlichen Leistungsbereichen,
- wirkungsvollere und transparentere Schnittstellen,
- eine höhere Chance zur Entsäulung der Angebote und Hilfen,
- ein höherer Nutzen für die Adressat\_innen, sowie
- ein besserer Zugang zum definierten Raum und dessen Mit-Gestaltung. Mit anderen Worten: Die Verbindung von Fallarbeit und fallübergreifender Arbeit bzw. Sozialraumarbeit (vgl. ebd.: 22).

Diesem Zugang bzw. Modell sind zwei zentrale Konflikte in den gegebenen Bedingungen inhärent, die das Teilprojekt stark geprägt haben (siehe auch detaillierter A4: 10-12 u. 15-17): Zum einen wirft eine Verlagerung der Gremien und Arbeitszusammenhänge in Quartiere die Frage auf, wie der gemeinsame Bezugspunkt und die Vernetzung in der Region bzw. den jeweiligen Stadtteilen sichergestellt werden kann. Zum anderen hat eine solche Organisationsveränderung gerade im Rahmen einer modellhaften Erprobung deutliche Auswirkungen auf bestehende Gremien und deren Aufgaben (z.B. kollegiale Beratung, AG §78 SHA), die dann mindestens zum Teil auf Quartiersebene wahrgenommen werden würden. Weitergedacht verweist die Idee der Quartiersteams auch auf eine mindestens planerische Aufhebung der Trennung von SHA und HzE. Nicht zuletzt würde dadurch der administrativ definierte Bezugsraum kleiner und die Spannung zwischen Lebenswelt und geografischem Raum größer.

#### **4.5.1 Prozess**

In dem Teilprojekt stand die Begleitung von und Teilnahme an verschiedenen AGs im Forschungsfeld im Zentrum: insbesondere der so genannten „AG Quartiersorientierung“, der AG §78 SHA Akteure ohne Leitungskräfte und AG §78 SHA Akteure mit Leitungskräften, in denen das Modell der Quartiersorientierung zentral verhandelt und entwickelt wurde. Von Dezember 2013 bis Februar 2015 haben die Forscher\_innen an 13 Treffen der AGs und Unterarbeitsgruppen in unterschiedlichen Rollen und mit unterschiedlichen Methoden mitgewirkt:

- Teilnehmende Beobachtungen,
- Feedback geben – Rolle des kritischen Freundes,
- Moderation, sowie
- vorbereitete Impulse, etwa zum sozialräumlichen Modell des Landkreises Nordfriesland.

Die Forschungsmethoden und die zum Teil sehr aktiven, gestaltenden und zum Teil passiv-beobachtenden Rollen, wurden wie die Fragestellung und das Vorgehen im Dialog mit den Professionellen vor Ort ausgehandelt, reflektiert und verabredet.

Die dabei generierten Materialien (Protokolle der AGs, Mitschriften und Beobachtungsprotokolle der Forscher\_innen etc.) wurden mit der Qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010) induktiv ausgewertet. Dabei entstanden fünf Hauptkategorien:

- (1) Quartiersorientierung;
- (2) Konflikte / Hürden / Stolpersteine / Bedenken;
- (3) Hierarchie / Machtverhältnisse (Beziehung / Kommunikation)
- (4) Verschiedenes (Aspekte und Fragen, die nicht den beiden Hauptkategorien entsprechen); und
- (5) Atmosphäre / Stimmung / Emotionen

Diese wurden zum Teil durch Unterkategorien differenziert, etwa die Kategorie (1) Quartiersorientierung in (a) Struktur und (b) Fachlichkeit.

Die Auswertungen wurden der AG Quartiersorientierung am 08.12.2014 zurückgespiegelt und gemeinsam weiterentwickelt. Dies bildete die Basis für die Entwicklung eines konkreten exemplarischen Modells der Quartiersorientierung im Rahmen einer Kleingruppe aus der AG. Dieses wurde für das Quartier Linse / Stellingen Süd ausgearbeitet, mit dem Vorschlag, dieses als Modellprojekt für eine Quartiersorientierung zu erproben.

Die Vorstellung des Modellprojektes ist der Stand des Teilprojektes bei Beendigung und wurde als zentrales Ergebnis mit Handlungsempfehlungen beim Abschlussworkshop vorgestellt.

#### **4.5.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Die Aushandlungen der konkreten Fragestellung der AG bzw. des Rahmens des zu entwickelnden Modells haben sehr viel Zeit in Anspruch genommen. So wurde bspw. erst nach einer längeren Planungsphase im November 2014 in Absprache mit der Leitungsebene entschieden, dass ein konkretes Modell entwickelt wird, und dass dieses zunächst ohne ein eigenes Quartiersbudget konzeptioniert wird. Bevor das Modell dargestellt wird, werden als Ergebnisse aus dem Prozess knapp übergreifende Spannungen und Schwierigkeiten dargestellt: Der Prozess

- reflektiert u.a. die Kommunikations- und Entscheidungswege im SRP, aber auch die Tragweite des Modells bzw. einer möglichen Erprobung für das SRP und seine derzeitigen Strukturen: Veränderungen der Gremien, der Finanzen, der Entscheidungs- und Steuerungskompetenzen, die an das Quartiersteam abgegeben werden würden;
- führte u.a. zu einer beobachtbaren Abnahme der zu Beginn sehr hohen Motivation und einer Verkleinerung bzw. wechselnden Teilnehmer\_innen in der AG, was wiederum Einfluss auf den Prozess hatte;
- reflektiert die notwendige Beteiligung der unterschiedlichen Ebenen und Bereiche (hier insbesondere Leitung und ASD) an Entwicklungsprozessen sowie die Klärung von Schnittstellen und Entscheidungskompetenzen, um solche „Reibungsverluste“ zu mindern;
- ist eine mögliche Erklärung für die Dominanz des strukturell-organisatorischen Blicks gegenüber der fachlichen Ebene bei der Entwicklung des Modells.

Zentrales Ergebnis dieses Teilprojekts ist das Modell einer Quartiersorientierung für das Quartier Linse / Stellingen Süd. Dieses besteht zum Zeitpunkt des Abschlusses des Teilprojektes primär auf der strukturellen Ebene, stellt also noch kein ausbuchstabiertes Konzept dar.

Kern des Modells ist ein Quartiersteam, das aus einem *inneren* und *äußeren* Kreis von Einrichtungen besteht. In diesem Quartiersteam sollen mit allen Beteiligten aus dem Quartier Bedarfe und Ressourcen besprochen und entschieden werden. Alle beteiligten Einrichtungen sollen sich für das Quartier verantwortlich fühlen und arbeiten die dort entstehenden Bedarfe ab.

Handlungsleitend ist die gemeinsame Entwicklung und Planung der Angebote und Hilfen „aus einer Hand“, unabhängig von der Form der Unterstützung, etwa SHA, HzE, niedrigschwellige Beratung, etc. Das beinhaltet eine sehr enge Kooperation zwischen SHA, OKJA, HzE und ASD sowie weiteren Institutionen und Akteuren im Quartier.

Die Hilfen sollen durch die Kleinräumigkeit und aufgrund des engen Austausches schneller und frühzeitiger eingesetzt werden können, um möglichst präventiv und passgenau wirksam

zu sein. Das Quartiersteam soll sich zudem für die Bedarfe und Ressourcen des Quartiers und die Beteiligung der Bewohner\_innen verantwortlich fühlen. Durch umfangreiche Kenntnisse des Sozialraums kann das Quartiersteam als Ansprechpartner oder Vermittler fungieren.

Das Quartiersteam besteht, um die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten, aus einem „inneren“ und einem „äußeren“ Kreis von Einrichtungen.

Zum „inneren“ Kreis gehören exemplarisch für das Quartier Linse:

- Abenteuerspielplatz Linse,
- ASD (mindestens ein/e ASD-Kollege/in),
- SHA Licht.Linse,
- HzE Träger: GM Jugendhilfe GmbH, Das Rauhe Haus, Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V. – JHZ Eimsbüttel,
- sowie die stationäre Einrichtung „Kieler Straße“ (GM Jugendhilfe GmbH).
- Ergänzend wird der Bedarf nach einer Gäste- bzw. Übergangswohnung im Quartier genannt, die jedoch noch nicht existiert.

Zum „äußeren“ Kreis gehören die Einrichtungen des inneren Kreises sowie die mit Familien und jungen Menschen befassten, bzw. für das Quartier relevanten Institutionen: die Regleinrichtungen (Kitas und Schulen); Kirchen; Frühe Hilfen (Kinderschutzzentrum, Großstadtmission, Hebamme); die stationären Einrichtungen im Umkreis (Jugendstraße, Wohnen auf Zeit, Randstraße, etc.); Aktivspielplätze; Haus der Jugend; Jugendhilfeeinrichtungen mit ihren Angeboten, bspw. ambulante Hilfen; Baugenossenschaft ‚Hamburger Wohnen‘; Hancock Sportzentrum; Erziehungsberatungsstelle; Qualifizierungsprojekt ‚KOM‘ sowie der Stadtteilbeirat und perspektivisch der Sportverein, TSV Stellingen.

In beiden Gremien soll eine Beteiligung von Leitung möglich sein. Das Quartiersteam verfügt über bzw. plant mit den HzE- und SHA-Ressourcen des Quartiers. Der innere Kreis trifft sich alle 14 Tage für zwei Stunden, der äußere Kreis alle zwei Monate und integriert dabei das bestehende Kooperationstreffen im Quartier.

Zu den Aufgaben des Quartiersteams gehören – immer bezogen auf das Quartier – insbesondere:

- Kollegiale Beratung der Einzelfälle;
- Abstimmung von Bedarfen und Ressourcen im Quartier sowie Projektentwicklung;

- Netzwerkarbeit:
  - hier liegt die Verantwortung für die Organisation und Durchführung der Treffen des äußeren Kreises sowie die Vermittlung zwischen innerem und äußerem Kreis beim inneren Kreis.
  - dazu gehören auch der ständige Kontakt mit den Bewohner\_innen und Institutionen des Quartiers, um die Kenntnisse im Quartier zu aktualisieren, sowie
  - die Nutzung der vorhandenen Strukturen und Institutionen des Quartiers (wie z.B. Kirche, Schule, Kita, ...)
- Unterstützung der Interessen der Bewohner\_innen des Quartiers

Dieses Modell bzw. dessen Weiterentwicklung wird im Mai 2015 der Auswertungskonferenz vorgestellt. Ziel der AG Quartiersorientierung ist die Verabredung einer Erprobungsphase, die am 01.07.2015 beginnt und mindestens bis Ende 2015 andauert.

Für diese „Probephase“ wird die Schaffung einer 25%-Stelle Quartiersmanagement vorgeschlagen, die aus FuA-Restmitteln bezahlt werden soll. Diese soll mit einer Person aus dem Quartier Linse / Stellingen Süd besetzt werden, die schon länger im Quartier arbeitet und über gute Quartierskenntnisse verfügt. Deren Aufgaben wären:

- Aufbau und die Aktivierung des inneren und äußeren Kreises;
- Herstellung und Klärung der Verbindung des Quartiersteams zur Auswertungskonferenz;
- Ausarbeitung des Projektkonzeptes mit Zeitplan und Geschäftsordnungen;
- Evaluation der Probephase.

Vor diesem Hintergrund haben die Forscher\_innen im Teilprojekt folgende Fragen bzw. Handlungsempfehlungen mit Blick auf das Modell entwickelt:

- Das Modell ist noch kein fertiges quartiersorientiertes Konzept, stellt jedoch eine Basis dar, die – insbesondere, was die fachlichen Aspekte angeht – noch weiterentwickelt werden muss, ggf. im Prozess der Erprobung, wie es von den Akteur\_innen der AG angestrebt ist.
- Eine Erprobung der Quartiersorientierung erfordert von allen Beteiligten und Gremien eine fehlerfreundliche Haltung und einen intensiven Austausch über die weiteren Konsequenzen, Errungenschaften und Fallstricke. Auch deshalb erscheint mindestens für die Erprobung eine koordinierende Person, die mit einer Zeitressource ausgestattet wird, erforderlich.

- Es ist zu berücksichtigen, dass eine Erprobung / Umsetzung einer Quartiersorientierung die derzeitigen organisatorischen Rahmenbedingungen, insbesondere die Zuständigkeiten von Gremien verändern, zuvorderst die kollegialen Beratung und Fallvergabe. Dazu gehört auch die Beteiligung von fallzuständigen Fachkräften des ASD im Quartiersteam.
- Die Entwicklung des Modells ist bisher vorwiegend aus der Perspektive der Bereiche HzE und SHA bzw. Jugendamt entwickelt worden. Andere Akteur\_innen des Quartiers Linse / Stellingen Süd, insbesondere die Beteiligten des äußeren Kreises, etwa Kindertagesstätten und Schulen, wären so schnell wie möglich einzubeziehen, da sich die Entwicklung bisher auf den „inneren Kreis“ beschränkt hat.

#### **4.6 Teilprojekt Stationäre Jugendwohnungen**

In diesem Teilprojekt forschten Sophia Schlamp und Femke Schnoor über die Umsetzung von Sozialraumorientierung in der Jugendwohnung Pelikanstieg (LEB) sowie der Jugendwohnung Jugendstrasse (Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V. – JHZ Eimsbüttel).

Unter der Fragestellung, „Welche Rahmenstrukturen werden gebraucht, um eine sozialräumliche Arbeit in den Jugendwohnungen Pelikan und Stellingen umzusetzen?“ war das gemeinsam mit den Akteur\_innen vereinbarte Ziel, herauszufinden, wie diese unter den gegebenen Bedingungen sozialraumorientiert handeln und welche Grenzen sie dabei erfahren, um gemeinsam weiterzuentwickeln. Auf dieser Grundlage sollte gefragt und weiterentwickelt werden, welche Rahmenstrukturen die beiden Einrichtungen für eine gelingende sozialraumorientierte Arbeit brauchen.

##### **4.6.1 Prozess und Ergebnisse**

Im Rahmen dieses Teilprojekts fanden insgesamt sechs gemeinsame Workshops sowie zwei Fallrückschauungen statt. An letzteren haben weitere Akteur\_innen, u.a. die fallzuständigen Fachkräfte des ASD teilgenommen. Es war Wunsch der Mitarbeiter\_innen der Jugendwohnungen, die Workshops ca. alle sechs Wochen einrichtungsübergreifend zu veranstalten, um auch voneinander profitieren zu können.

Um das Forschungsprojekt zu einem Ort der Aushandlung zu machen, haben sich die Forscher\_innen methodisch an den Grundlagen einer dialogischen Praxis orientiert, wie sie Kunstreich aus Bubers und Freires Werken abgeleitet hat (dazu Kunstreich 2009). Zentral dabei ist, die unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten – auch die wissenschaftliche Perspektive – gleichwertig und gleichberechtigt nebeneinander zu stellen.

Aufgrund der Fokussierung des Forschungsprozesses in diesem Projekt sind auch die Ergebnisse eher prozessbezogen, daher werden die zentrale Schritte und deren Ergebnisse auch anhand des Prozesses dargestellt.

Im ersten Workshop erarbeiteten die Forscherinnen gemeinsam mit den Akteur\_innen alle Themen, die im Zusammenhang mit dem SRP als relevant benannt wurden, unter der Überschrift: „Die Definition und Umsetzung von Sozialraumorientierung“. Darunter fielen aus Sicht der Mitarbeiter\_innen folgende Themen:

- Die unübersichtlichen strukturellen Rahmenbedingungen: Diese wurden mit den unklaren Gremienstrukturen und dem hohen zeitlichen Aufwand für das SRP, insbesondere vor dem Hintergrund benannt, dass anteilig nur wenige Plätze als „Sozialraumplätze“ über das SRP finanziert werden.
- Auch die Vernetzung und Kooperation innerhalb des Projektes sehen die Mitarbeiter\_innen unter anderem aufgrund der starken Orientierung an ambulanten HzE im SRP als schwierig an.
- Besonders unzufrieden sind sie mit dem aus ihrer Perspektive spärlichen Kontakt zum ASD, sowie
- der von ihnen als ausschließlich auf Rückführung fokussiert erlebten Elternarbeit als den zentralen Ausdruck von Sozialraumorientierung im SRP.
- Hinzu kommt die Unklarheit in der sozialraumorientierten Arbeit mit minderjährigen unbegleiteten Flüchtlingen in den stationären Jugendwohnungen, mit denen besonders zu Beginn der Begleitforschung häufig auch die Sozialraumplätze besetzt wurden.
- Auch den Widerspruch zwischen der Lebenswelt der Adressat\_innen, die sich räumlich weit über Eidelstedt und Stellingen hinaus erstreckt, und dem territorial definierter Sozialraum problematisieren die Akteur\_innen.

Insgesamt war die Stimmung gegenüber dem SRP negativ, bis hin zu Äußerungen, das einige Mitarbeiter\_innen das Projekt am liebsten verlassen würden. Positiv wird auf diesem ersten Workshop mit Blick auf das gesamte SRP die Individualität und Vielfalt der Einrichtungen markiert, die als wesentliche Ressource gesehen wird. Diese erfordere jedoch unterschiedliche konkreten Ausprägungen von sozialräumlichem Arbeiten sowie eine Autonomie in der Ausgestaltung der Angebote und Einrichtungen. Besonders positiv wird das SRP von einem\_r „neuen“ Mitarbeiter\_in bewertet, die die vorhandenen Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen als einmalig hervorhebt.

Mit Blick auf die veränderten Strukturen und Organisation seit dem Gremienumbau standen die Entscheidungskompetenzen der Träger und Mitarbeiter\_innen im Fokus. Das Bedürfnis war, innerhalb der Gremien wieder zu einer gleichberechtigten Teilhabe zwischen Jugendamt und Trägern bzw. deren Vertreter\_innen zu finden. Dazu gehört insbesondere die Fallberatung und -vergabe, die ein hohes Maß an Transparenz erfordert.

Diese Themen prägten den gesamten Prozess der Forschung, wobei das Verständnis der Mitarbeiter\_innen mit jedem Workshop weiter konkretisiert wurde. Besonders deutlich war dies im Workshop zu den Zwischenergebnissen im November 2014 (A7). Dort betonte dieses Teilprojekt sehr deutlich das Verständnis der Mitarbeiter\_innen von sozialräumlichem Arbeiten, dass sich mit dem Begriff des „individuellen Sozialraums“ von dem territorialen Verständnis im SRP deutlich abgrenzt. Zu Beginn waren beide Jugendwohnungen sehr frustriert vom SRP und sahen ihre Arbeit im „Schatten der ambulanten Hilfen im Projekt“. Sie stellten dabei konkret in Frage „ob das Projekt für die Bewohner\_innen überhaupt noch einen Nutzen hat“. In dem genannten Workshop setzten sie sich dagegen intensiv inhaltlich mit den Akteur\_innen vor Ort auseinander und stärkten „ihr“ Sozialraumverständnis. Deutlich wird dabei ein Haltungswchsel vom Rückzug zur Auseinandersetzung. Diese Veränderung in der Haltung der Mitarbeiter\_innen unterstreicht die Entwicklung und Veränderungen, die im Rahmen der Begleitforschung in diesem Teilprojekt stattgefunden haben.

Ein weiteres Beispiel und Ergebnis innerhalb des Teilprojektes sind die im Herbst 2014 gemeinsam mit dem ASD durchgeführten Fallrückschauen (detailliert siehe A13), die von allen Beteiligten als gelungenes und wichtiges Ereignis bzw. Vorgehen bewertet wurden.

Diese Fallrückschauen zeichneten sich vor allem durch ihren dialogischen Charakter aus. Die Akteur\_innen waren von Anfang an aktiv im Planungsprozess beteiligt und entschieden sowohl, dass die Fallrückschauen durchgeführt werden, als auch welche Fälle eingebracht werden. Ausschlaggebend war, dass an beiden Veranstaltungen das Jugendamt bzw. der ASD mit mehreren Personen vertreten war, und dass u.a. durch den vorbereiteten Ablauf und die Moderation eine fehlerfreundliche und wertschätzende Atmosphäre vorherrschte: ein achtsamer Umgang der Teilnehmer\_innen miteinander und das Unterlassen von Schuldzuweisungen oder Vorwürfen. Der Fokus wurde gemeinsam darauf gelegt, miteinander zu überlegen, was aus dem Fall gelernt und mitgenommen werden kann. Die Forscher\_innen moderierten die Veranstaltung und nahmen zudem die Rolle ein, den Fokus auf Aspekte von Sozialraumorientierung zu legen.

Zunächst skizzierten die Akteur\_innen dabei den allgemeinen Fallverlauf und beantworteten Verständnisfragen. Danach wurde der Fall unter der Leitfrage „wie sah die sozialräumliche Arbeit im gegebenen Fall aus?“ diskutiert. Dabei dienten folgende vier Unterfragen als Ablaufhilfe:

- Was hat gut funktioniert?
- Was ist nicht so gut gelaufen?
- Welche weiteren Rahmenbedingungen wären hilfreich gewesen?
- Wo wurden Ressourcen, wo Grenzen des sozialraumorientierten Arbeitens deutlich?

Bei beiden Fallrückschauungen bemängelten die Mitarbeiter\_innen großen Wissenslücken in der Fallvorgeschichte und die schleppende Übergabe der Daten an den ASD im Sozialraum. Für die Fallübergabe und die Sammlung von Informationen über die Fälle hätten alle Anwesenden mehr Zeit gebraucht. Zudem wurde der Wunsch nach einem rechtzeitigen Austausch über einen konkreten Fall mit hoher Dynamik laut. Dadurch könnte die Möglichkeit geschaffen werden, einen besseren Überblick über Handlungsmöglichkeiten zu erlangen und diese sinnvoll zusammenzuführen.

Die Grenzen des sozialraumorientierten Arbeitens wurden den Teilnehmer\_innen vor allem in den unterschiedlichen Rollen deutlich, die die beteiligten Träger und Institutionen teilweise auch einnehmen müssen. Damit war unter anderem auch der Kontrollauftrag des ASD gemeint, der Handlungsmöglichkeiten beeinflusst und/oder begrenzt. Die unterschiedlichen Rollen stellen, so wurde festgehalten, aber auch Ressourcen dar, denn auf diese Weise konnte eine sehr vielfältige Beziehungsarbeit mit den am Fall beteiligten Adressat\_innen geleistet werden.

Ebenfalls deutlich wurde, dass die Auswahl an ggf. passenden Einrichtungen, Angeboten und Anschlussmaßnahmen im Sozialraum Eidelstedt/Stellingen begrenzt ist. Hier sehen die Mitarbeiter\_innen Flexibilität und Vernetzung auch außerhalb der Region als notwendig an.

Als besonders wichtige Ressource in den Fällen empfanden die Teilnehmer\_innen die Tatsache, sich untereinander (vor allem durch die Gremienarbeit) zu kennen. Durch die Gremien bestehe bei allen Akteur\_innen im Sozialraum ein Verständnis davon, wie andere Einrichtungen bzw. Personen arbeiten, und verschiedene Rollen der Akteur\_innen und Aufträge der Einrichtungen bzw. Träger sind bekannt. Dieses Wissen ist bei neueren Kolleg\_innen jedoch oft nicht mehr vorhanden, und kann auch in den jetzt bestehenden Strukturen nur schwer aufgebaut werden, was die Teilnehmer\_innen als Verlust bewerteten.

Ein weiteres häufig benanntes Thema in diesem Forschungsprojekt waren die Gremien. Obwohl die Mitarbeiter\_innen regelmäßig an der AG Qualität stationäre Angebote im Sozialraum teilnehmen, sind ihnen die Aufträge und Ziele dieser und anderer Gremien unklar, was das Arbeiten im SRP und im Alltag erschwert.

Über die bereits genannten fehlenden gleichberechtigten Entscheidungskompetenzen in den Gremien des SRP hinaus ist es den Mitarbeiter\_innen wichtig, dass alle Entscheidungen und Veränderungen verlässlich an alle Akteur\_innen des Sozialraumprojekts weitergetragen werden. Dieses Ergebnis verweist nicht nur auf als mangelhaft erlebte Kommunikationsstrukturen sondern zeigt im Besonderen auch die fehlenden Schnittstellen zwischen Leitungen und Akteuren auf (siehe auch Kap. 5.3.2.2).

Bezüglich der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten im Projekt konnten die Mitarbeiter\_innen im Rahmen der Begleitforschung ihre Erfahrungen gemeinsam über die gelungenen Fallrückschau (s.o.) erweitern, in denen sie die organisatorische Entscheidungsmacht hatten und an denen die von ihnen häufig als fehlend markierten ASD-Mitarbeiter\_innen fachlich gleichberechtigt teilnahmen. So konnte ein gemeinsames Verständnis für die weitere Zusammenarbeit geschaffen werden.

#### **4.6.2 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Konkrete Handlungsempfehlungen und weitere Ergebnisse sind in diesem Teilprojekt weniger entstanden. Die in diesem Teilprojekt deutlich benannte und nach Abschluss der Begleitforschung begonnene Veränderung der Gremien und Gremiengestaltung (siehe Kap. 5.3) fußt jedoch auch auf den hier dargestellten Ergebnissen.

Ergänzend können der Ablauf und die Gestaltung (sowie die Erfahrung) der Fallrückschau als Ergebnis und Handlungsempfehlung angeführt werden (siehe A 13). Auch der Diskurs über den konkretisierten „individuellen Sozialraum“, der sich am Willen der Adressat\_in orientiert, kann als Ergebnis gesehen werden. Dasselbe gilt für die Erweiterung und Konkretisierung des Verständnisses von Elternarbeit auf allen Seiten.

In diesem Projekt, das (wie betont) besonders den Prozess in den Mittelpunkt stellt, wird die gelebte Erfahrung während der Begleitforschung besonders hervorgehoben. Damit tritt nicht nur die Frage, „wie“ sozialräumlich gearbeitet wird, in den Fokus, sondern mit Blick auf den gelungenen Prozess auch die Frage, „wie“ geforscht wurde. Dabei betonen die Forscherinnen das dialogische Vorgehen, das kollegiale Miteinander im Forschungsprozess, die Augenhöhe und das konkrete praxisorientierte Vorgehen jedes Workshops.

Mit Blick auf das Gesamtforschungsprojekt überschneidet sich diese Analyse mit dem Ergebnis der Teilprojekte Sozialraumorientierung und Gender (Kap. 4.4) sowie Praktiken der Partizipation (Kap. 4.3). In diesen Teilprojekten lag der Schwerpunkt besonders auf den konkreten Sozialen Praktiken, auf dem „Tun“. Dieses wurde nicht von „außen“ betrachtet oder bewertet, sondern aus der Logik und den Alltagspraxen der Teilnehmenden heraus erweitert, in Frage gestellt und diskutiert. Diese gemeinsame Gestaltung und weitere Entwicklung er-

möglicht eine handlungsorientierte Verständigung. Wichtig dabei sind die gleichwertige Berücksichtigung der Deutungen der handelnden Akteure und das konkrete Aushandeln möglicher Veränderungen. Elementar für diese Erfahrung war in diesem Teilprojekt, dass alle Mitarbeiter\_innen und Forscherinnen gemeinsam die Fragen wie Lösungen auf Augenhöhe gesucht und entwickelt haben.

Auch Kooperation, wie im Teilprojekt Sozialraumteams (Kap. 4.2) herausgearbeitet, scheint in dem Teilprojekt Stationäre Jugendwohnungen gelungen. Gemeinsam haben sich die Mitarbeiter\_innen untereinander wie auch die Forscher\_innen weiterentwickelt. Dabei haben sich die Teilnehmenden nicht nur „vernetzt“, in dem Sinn, dass sich die Einrichtungen kennen und gegenseitig „nutzen“ können. Vielmehr wurden gemeinsame Ziele entwickelt und gemeinsame Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen. Damit konnte auch eine gegenseitige Stärkung und inhaltliche Auseinandersetzung mit dem SRP angestoßen werden.

Eine weitere Erkenntnis dieses Teilprojektes war für Mitarbeiter\_innen wie Studierende die Aufgabe einer Strukturlogik zugunsten der Prozesslogik. Gerade zu Beginn der Forschung hielten sich alle Beteiligten vorwiegend an den gegebenen Bedingungen (Strukturen) fest. Erst mit der Zeit konnte Vertrauen entwickelt werden, und die eigenen Prozesse und Entwicklungen traten in den Vordergrund. Das Vertrauen in die Gruppe und in die eigenen Fähigkeiten ermöglichte ein Abweichen von strengen Vorgaben, aber auch einen Perspektivwechsel: weg vom „wir müssen...“ und „die machen ja eh...“ hin zum „wir machen und wünschen...“. Dadurch konnten neue Handlungsmöglichkeiten und eine erhöhte Selbstreflexivität der eigenen sozialräumlichen Arbeit erreicht werden.

#### **4.6.3 Weiterführende Fragen**

- Wie können die „individuellen Sozialräume“ bzw. die Lebensweltorientierung in Abgrenzung zum (bei der Organisation und Steuerung notwendigen) territorialen Raumverständnis gestärkt bzw. expliziter in den Blick genommen werden?
- Wie kann eine kontinuierliche, verlässliche Informationsweitergabe von inhaltlich-fachlichen Diskussionen und Entscheidungen im Projekt sichergestellt werden?
- Was braucht es für einen gelingenden Umgang stationärer Einrichtungen in Bezug auf minderjährige unbegleitete Flüchtlingen aus sozialräumlicher Perspektive?
- Wie kann die erlebte Qualität der Fallrückschau ausgebaut werden? Sollen Fallrückschau (siehe A13) mit allen Beteiligten institutionalisiert bzw. als Möglichkeit für die Qualitätsentwicklung gesichert werden? Oder kann dies weiterhin flexibel und bei Bedarf einberufen werden?

## 5. Thematische Schwerpunkte der Begleitforschung und Spannungsfelder: generative Themen

In diesem Kapitel werden die generativen Themen<sup>3</sup> der Begleitforschung – Sozialraumorientierung, das „Gemeinsame“, die Organisation und Gremienstruktur sowie das Spannungsfeld zwischen Ermöglichen und Festschreiben – rückblickend verdichtet dargestellt. Diese für die Leitfrage, „*Wie kann sozialräumliches Arbeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen gelingen?*“, bedeutsamen Themen, Fragen und Spannungsfelder, sind im Prozess der Begleitforschung hervorgetreten: sowohl in den Teilprojekten als auch in den gemeinsamen Workshops, der Begleitung der Auswertungskonferenz und der abschließenden Erhebung.

Auch in diesem Kapitel werden die Prozesse der Er- und Bearbeitung, die Erkenntnisse, Deutungen und Ergebnisse aufbereitet, um auf dieser Basis Handlungsempfehlungen sowie weiterführende Fragen zu formulieren. Wie bei den Teilprojekten sind die vier generativen Themen so aufbereitet, dass die Unterkapitel auch einzeln gelesen werden können.

### 5.1 Sozialraumorientierung

„Festzuhalten ist, dass es weder im Feld der Kinder- und Jugendhilfe noch in der Sozialen Arbeit generell so etwas wie *die* Sozialraumorientierung gibt und sich in der ‚sozialpädagogischen Rede‘ von ‚der Sozialraumorientierung‘ *kontroverse* Positionierungen, Programmformeln und Inhalte finden“ (Düring/Peters 2014: 218).

Diese Feststellung gilt auch für das Projekt „Sozialraum- und Lebensweltorientierung der Hilfen in der Region 3/Eimsbüttel“ und das Verständnis von Sozialraumorientierung im SRP in den veränderten Bedingungen. Die Frage, „*Wie wird Sozialraumorientierung in Region 3/E definiert?*“ (A1: 3) und das Bedürfnis, diese zu klären waren von Beginn an wesentliche Anliegen der Akteur\_innen, die in allen Teilprojekten, dem thematischen Workshop am 12.11.2013 zu Sozialraumorientierung und der Globalrichtlinie GR J 1/12, den Workshops im Rahmen der Begleitforschung, insbesondere im November 2014 (siehe A7), bis hin zum Abschlussworkshop überaus relevant waren. Wie das Eingangszitat zeigt, wird diese Frage auch hier nicht abschließend oder eindeutig beantwortet.

Unter der Fragestellung der Begleitforschung, „*Wie kann sozialräumliches Arbeiten unter den gegebenen Bedingungen gelingen?*“, lassen sich mit Blick auf Sozialraumorientierung so-

---

<sup>3</sup> Der Begriff der generativen Themen wurde von dem brasilianischen Pädagogen und Philosophen Paulo Freire (1921 – 1997) geprägt, der damit diejenigen Themen bezeichnete, die die Menschen in ihrer Alltagskultur bewegen und aus deren Bearbeitung immer neue Themen hervorgebracht werden (Langhanky et al. 2004: 82). Daher sind generative Themen zentrale Themen und noch etwas mehr: sie bergen neue Möglichkeiten und ihre Bearbeitung eröffnet Weiterentwicklung.

wohl Entwicklungen und geteilte Bezugspunkte als auch Spannungsfelder und Fragen in folgende generative Themen verdichten:

- Verständnisse von sozialräumlichem Arbeiten und das Ringen darum
- Raumverständnis – territorial / institutionell versus lebensweltlich
- Sozialraumorientierung als Pflicht oder Kür

Diese Themen beziehen sich sowohl auf die inhaltlich-fachliche Ebene als auch auf die organisatorisch-strukturelle Ebene, bzw. die in diesen Praxen wahrgenommenen Konflikte: zwischen den Ebenen wie auch zwischen unterschiedlichen Arbeitsfeldern bzw. Dimensionen von sozialräumlichem Arbeiten. Letztere werden daher vor den drei generativen Themen einführend anhand eines Modells beschrieben.

Diese Ebenen und v.a. das Zusammenspiel zwischen direkter Praxis und Organisation sowie. Die Struktur und Steuerung haben sich unter den 2012 veränderten Bedingungen und Strukturen massiv gewandelt. Dies wird hier nur knapp als Hintergrund skizziert, da die veränderten Gremienstrukturen und Organisation als Thema der Begleitforschung ausführlich in Kapitel 5.3 und in der Ausgangssituation (Kap. 2) ausgeführt sind.

Auf der einen Seite wurde mit der Überführung von FuA in SHA der Ursprung des Sozialraumprojektes, sozialraumorientierte HzE und fallunabhängige, infrastrukturelle Angebote (personell sowie in den STT organisatorisch) eng zu verzahnen, strukturell aufgelöst. Durch das Herauslösen der infrastrukturellen Angebote aus dem SRP wurde die vorhergehende Aufweichung der Versäulung dieser Bereiche in Frage gestellt. Die Unklarheiten bezüglich des Verhältnisses von HzE und SHA, insbesondere der verbindlichen Einzelfallhilfen als Bestandteil von SHA, haben das verstärkt.

Zum anderen wurden gewachsene Kooperations- und Vernetzungsstrukturen, die Gremien, neu organisiert und weitere Institutionen bzw. Bereiche (Schule, Kita, OKJA, Familienförderung usw.) aus den Sozialräumen einbezogen, die strukturell bzw. vertraglich nicht zum SRP gehören (siehe A4). Auf dem Auftaktworkshop wurde in diesem Kontext von den „Parallelwelten“ SHA und SRP gesprochen. Diese war auch verbunden mit der Frage, für was das SRP zuständig ist (siehe auch A4). Diese wurde im Juli 2014 dahingehend geklärt, dass das SRP für die sozialräumlichen HzE (im Budget) zuständig ist und sich auf diese und deren Weiterentwicklung konzentriert.

### **5.1.1 Dimensionen von Sozialraumorientierung und deren Zusammenspiel – ein Modell**

Die angesprochenen unterschiedlichen Ebenen und deren Zusammenspiel wurden am Ende der Begleitforschung in Anlehnung an ein Modell von Budde und Füchtel (2005) explizit herausgearbeitet. Dieses veranschaulicht die genannten Ebenen und dient auch als Rahmen bzw. Hintergrund für die Themen, die im Anschluss verdichtet vorgestellt werden. Das

Schaubild diente sowohl der Analyse (siehe A7: 20ff) als auch als Grundlage der abschließenden Erhebung (siehe A8).

	Fallbezogene Dimension	Fallunspezifische Dimension	Metakonzepte
Methodische Ebene der Arbeitsformen	<p>Lebenswelt</p> <p><b>1</b></p> <p>Stärkmodell</p>	<p>Gemeinwesen</p> <p><b>2</b></p> <p>Fallunspezifische Arbeit</p>	<p>Lebensweltorientierung</p> <p>Gemeinwesenarbeit</p>
Organisatorische Ebene der Steuerung	<p>Organisationen der Jugendhilfe</p> <p><b>3</b></p> <p>Flexibilisierung</p>	<p>Die Organisation der Jugendhilfe</p> <p><b>4</b></p> <p>Raumbezogene Steuerung</p>	<p>Organisationsentwicklung</p> <p>Neue Steuerung</p>

In diesem Vier-Felder-Schaubild werden der Zusammenhang und das notwendige Zusammenspiel der angesprochenen Ebenen und Dimensionen von sozialraumorientierten Konzepten verdeutlicht, aber auch deren Differenzen sichtbar.

Die einzelfallbezogene und fallunspezifische Ebene (Felder 1 und 2) bezieht sich stärker auf die direkte Arbeit und fokussiert die Lebenswelt und die Sozialräume der Nutzer\_innen. Die Organisations- und Steuerungsebene (Felder 3 und 4) beziehen sich dagegen stärker auf den institutionell definierten Raum. Damit wird die Ambivalenz zwischen dem „individuellen“ und dem „institutionellen“ Sozialraum bzw. der Lebenswelt und dem Sozialraum als Steuerungsgröße (siehe auch Hinte 2011: 30ff) besonders deutlich. Lebenswelt und institutionell definierter materieller Raum wirken jedoch immer zusammen (ausführlich: Budde/Früchtel 2005).

Für die sozialräumliche Gestaltung von Jugendhilfe ergibt sich damit eine klare Differenz zwischen der Arbeitsebene und der organisatorischen Steuerungsebene (die Zeilen der Tabelle). Gleichzeitig betont das Schema deren notwendiges Zusammenspiel: so ist eine sozialraum- und lebensweltorientierte Arbeitsweise auf die Steuerungssysteme und Organisationen angewiesen. Beispielweise setzt eine am Willen orientierte Arbeit im Einzelfall, die die Ressourcen des Sozialraums nutzt bzw. neue gestaltet („Maßanzug“), flexible und entsäulende Organisationen voraus: *„Die Ziele der individuellen Lösungsplanung verursachen immer auch eine Organisationsentwicklung“* (ebd.: 9).

Darüber hinaus betont das Schema die Unterscheidung und wechselseitige Ergänzung von fallbezogener und fallunspezifischer Dimension (die Spalten der Tabelle). Beide gehören

demnach notwendig zu sozialraumorientiertem Arbeiten, da *„integrierende Lösungen nur gelingen werden, wenn die Fachkräfte das Feld ebenso gut kennen wie den Fall“* (ebd.: 5). Sozialraumorientierung beinhaltet dem Zitat folgend beide Dimensionen: Ressourcen (soziale Infrastruktur) zur Verfügung zu stellen und am Raum zu arbeiten. Dazu gehört auch, Themen und Konflikte des Stadtteils und der Adressat\_innen aufzugreifen und politisch wie im Alltag zu bearbeiten, die *„über die engen institutionellen Beschränkungen hinausweisen, etwa Armut, Arbeitslosigkeit, fehlender Wohnraum usw.“* (ebd: 7) hinausgehen. Der zuletzt genannte Blick ist in der Zeit der Begleitforschung stark in den Hintergrund getreten.

Die in diesem Modell enthaltenen unterschiedlichen Raumbegriffe und Verständnisse von Sozialraumorientierung sowie die Frage, wie diese zusammengedacht bzw. -gebracht werden können, und an welcher Stelle die Betonung der Differenz der Felder sinnvoll und zu ermöglichen ist, war und ist eine zentrale fachlich-inhaltliche und organisatorische Frage und Auseinandersetzung im SRP. Dies gilt gerade vor dem Hintergrund der veränderten gegebenen Bedingungen. Die damit verbundenen Kontroversen spiegeln sich auch in den vielfältigen und mühevollen Versuchen, zu einer gemeinsamen Definition von Sozialraumorientierung im SRP zu kommen, die sowohl die Strukturen als auch die fachliche Orientierung beinhaltet.

### **5.1.2 Verständnisse von sozialräumlichem Arbeiten und das Ringen darum**

Sowohl in der abschließenden Erhebung der Begleitforschung als auch in den Teilprojekten und vorangegangenen gemeinsamen Workshops zeigt sich mit Blick auf das Schema in der (einzel-)fallbezogenen Dimension ein übergreifend (ASD, ambulante und stationäre HzE, SHA bzw. Leitung und Basis) geteiltes Verständnis von sozialräumlichem Arbeiten in der konkreten Praxis. Dabei stehen dieselben Begriffe, Prinzipien, Haltungen, Zugänge und Aufgaben im Zentrum, insbesondere:

- die Orientierung am Willen und den Bedarfen;
- das Einbeziehen der Ressourcen, Anliegen und Interessen der Adressat\_innen und ihres Umfeldes, sowie
- die Angebote, Kontakte und Ressourcen des SRP und des Sozialraums.
- Aber auch die Suche nach neuen Unterstützungsmöglichkeiten jenseits der klassischen „Säulen“.
- Und nicht zuletzt die Kooperation zwischen den Akteur\_innen (SHA, HzE, ASD) innerhalb und außerhalb der Gremien sowie mit weiteren Trägern & Institutionen, die im Modell in Feld 2 und 3 hineingreift.

Auf *einzelfallbezogener Ebene* wird demnach eine übergreifende gemeinsame fachliche Orientierung bzw. Basis deutlich. Gemeinsamkeit bedeutet jedoch keine vollständige „De-

ckung“ oder bis in Detail ausbuchstabierte Definition. Diese würde die individuellen Handlungsspielräume auch eher einschränken als Handlungssicherheit im spezifischen Arbeitsalltag gewährleisten. Zumal die konkrete Arbeit in unterschiedlichen Settings und Bereichen (von stationär bis infrastrukturell/niederschwellig) stattfindet. Die Konkretisierung der Aufgaben erfolgt notwendigerweise im jeweiligen Kontext.

Das durchgehend sichtbare Bedürfnis nach einer gemeinsamen Verständigung oder Definition irritiert vor diesem Hintergrund. Das Ringen bzw. die Kontroversen um das Verständnis von Sozialraumorientierung beziehen sich zum einen auf die konkrete Ausgestaltung und Gewichtung in der direkten Praxis, die sich insbesondere zwischen den Bereichen (HzE ambulant, HzE stationär, SHA und OKJA) unterscheidet, aber auch individuell bzw. projekt- bzw. einrichtungsbezogen. Dies wird bspw. an den unterschiedlichen Ausformungen von Partizipation (Kap. 4.3) und im Teilprojekt Sozialraumorientierung und Gender (Kap. 4.4) deutlich, in dem die fachlichen Verständnisse in ihrer Unterschiedlichkeit sichtbar gemacht werden. Sie werden auch an der von den Akteur\_innen kritisierten Nicht-Thematisierung der unterschiedlichen Verständnisse und Praxen – insbesondere in den Gremien – sichtbar.

Zum anderen zeigen sich deutliche Unterschiede des Verständnisses von sozialräumlichem Arbeiten in der fallunabhängigen Arbeit (Feld 2), also der Aufgaben und Arbeit *im* und *am* Raum, die mit dem Raumverständnis (siehe Kap. 5.1.3) verknüpft sind und durch die strukturelle Trennung von HzE und SHA verstärkt werden. Polarisiert lassen sich die unterschiedlichen Verständnisse in folgendes Spannungsfeld fassen: *Sozialraum als Ressource versus Sozialraum als Arbeitsgegenstand*.

In diesem Spannungsfeld wird sozialräumliches Arbeiten in der fallunabhängigen Dimension zwar in beiden Polen als Kennen(lernen) und Wissen um die Angebote sowie als Vernetzung der Professionellen und Institutionen beschrieben.

Der Pol *Sozialraum als Ressource* beschränkt sich jedoch auf dieses Verständnis – damit steht auch in der fallunabhängigen Arbeit der Einzelfall im Zentrum: der Raum wird als Ressource genutzt.

Im Pol *Sozialraum als Arbeitsgegenstand*, der weitgehend in der Leitungsebene und fast durchgängig in den SHA Projekten und der OKJA dominiert, geht es in der fallunabhängigen Arbeit dagegen gleichwertig um die Arbeit am Sozialraum selbst: um dessen Gestaltung, um die Schaffung von Angeboten und Ressourcen, z.B. Begegnungsorte auch für Nichtadressat\_innen. Dabei werden die Akteur\_innen Teil des Raums, den sie aktiv mitgestalten.

Seine Fortsetzung findet dieser Unterschied in Feld 3 des Schemas, der Rolle und Aufgabe der Einrichtung bzw. des Projektes im Sozialraum. Auch hier bedeutet sozialräumliches Arbeiten für die einen auch, den Sozialraum aktiv zu gestalten und als Vernetzungs-

organisation tätig zu sein, als verantwortlicher Teil des Sozialraums: „*Zusammenführung verschiedenster Organisationen Kita – Schule – Jugendhilfe*“. Dazu gehören die Teilnahme an und das Initiieren von nicht fachlichen Gremien sowie Lobbyarbeit für die Zielgruppen bzw. die Bewohner\_innen und deren Konflikte und Themen.

Andere beschreiben sozialräumliches Arbeiten primär in der bedarfsgerechten Gestaltung des eigenen Angebots bzw. der Unterstützung für die Einzelnen. Das Quartier bzw. der Stadtteil sind dabei primär Ressourcen.

Dieser wesentliche Unterschied im Verständnis von Sozialraumorientierung wird immer wieder deutlich und auch benannt (siehe auch Kap. 4.6). Die personelle und strukturelle Trennung zwischen fallunabhängiger und einzelfallbezogener Arbeit scheint diesen zu verstärken, da eine gemeinsame Praxis fehlt. Dies zeigt sich zum einen in den klar formulierten Kritiken an der derzeitige Trennung von HzE und SHA in der Erhebung. Zum anderen zeigt sich dies in dem, explizit von den meisten Teilprojekten im Workshop zu den Zwischenergebnissen (siehe A7) konstatierten, fehlenden Austausch über das Sozialraumverständnis sowie der kontroversen Diskussion dort über das Raumverständnis – individueller versus territorialer Sozialraum (Kap. 5.1.3).

Dazu gehört auch ein wenig ausgesprochener, am zuletzt genannten Beispiel jedoch sichtbarer, Konflikt der Akteur\_innen. Die wahrgenommenen oder auch tatsächlichen Ansprüche der „anderen“ und des Sozialraumprojektes bzw. der Leitenden werden als Überforderung und Geringschätzung der eigenen Praxis verstanden. Die eigene Arbeit – am Raum oder mit den Einzelnen – ist aus der Perspektive der anderen bzw. des Sozialraumprojektes nicht „sozialräumlich“ genug.

Darin liegt die Gefahr einer Spaltung, die eine gemeinsame, sich in ihren Qualitäten ergänzende sozialräumliche Arbeit auf Basis des oben genannten gemeinsamen Grundverständnisses erschwert.

### **5.1.3 Raumverständnis – territorial / institutionell versus lebensweltlich**

Dieses Thema knüpft an die eben dargestellten Sozialraumverständnisse an. Im Vordergrund steht jedoch nicht (wie in 5.1.2) die konkrete Praxis, sondern das Zusammenspiel zwischen direkter Praxis und Leitung bzw. Steuerung. Es geht um die in den Zeilen des Schaubildes markierte Differenz und das Zusammenspiel zwischen lebensweltlichem Raumverständnis und dem institutionell / administrativ definierten Sozialraum. Auch zwischen diesen Ebenen gibt es Unstimmigkeiten und Klärungsbedarf.

In der Begleitforschung hat sich insgesamt eine Dominanz des territorialen Raumverständnisses und der Organisation bzw. Steuerung gezeigt. Dies manifestiert sich auch in der hohen

Bedeutung der Gremien sowie der institutionellen und professionellen Vernetzung und Kooperation innerhalb der Quartiere, Stadtteile bzw. der Region (siehe A7). Für alle Akteur\_innen haben die Struktur und Organisation eine hohe Bedeutung, besonders in Folge der Veränderungen seit Juli 2012 (siehe Kap. 5.3). Dies hat dazu geführt, dass die fachlichen Aspekte ebenso wie die Bedürfnisse und Lebenslagen der Nutzer\_innen und Bewohner\_innen in der Begleitforschung und Weiterentwicklung des SRP von den organisatorischen Aspekten überlagert worden sind (siehe auch Kap. 5.2).

Die Dominanz des administrativen Raumverständnisses, bzw. der Steuerungsperspektive, deren bürokratischer Zugang und Ansprüche gänzlich anderen Kriterien folgen als den subjektiven Interessen der Bewohnerschaft (vgl. Hinte 2011: 32f), werden auch durch die veränderten Bedingungen im SRP verstärkt. Zum einen wurden die Schnittstellen und Kommunikationsorte zwischen den Feldern bzw. Zeilen des obigen Schaubildes (konkret zwischen den Gremien sowie zwischen Leitung und Basis) reduziert. Zum anderen wurde – konsequent sozialräumlich gedacht – versucht, mit den SRT weitere Akteure und Institutionen einzubeziehen, die jedoch strukturell nicht zum SRP gehören. Diese Strukturveränderungen konzentrieren sich vorerst auf den geografischen Raum und die Steuerung. Die damit verbundene Gewichtung im Zusammenspiel der Ebenen und Dimensionen birgt die Gefahr, dass Sozialraumorientierung zu einer organisatorischen Größe wird, und somit auf das Budget, Gremien, Vernetzung und das voneinander Wissen reduziert wird.

Dies wurde in einer Auswertungskonferenz mit der Frage, inwiefern sich das SRP auf eine funktionierende Struktur reduziert habe, auf den Punkt gebracht. In den Rückmeldungen zum Workshop vom 30.01. wurden der lebensweltliche Blick und der Blick auf den Nutzen des SRP für die Adressat\_innen und Bewohner\_innen explizit betont.

Besonders deutlich wurde dieser Konflikt in dem Workshop zu den Zwischenergebnissen am 20.11.2014 (A7). Dort wurde die Unterscheidung zwischen geografisch-administrativem Sozialraum (als Bezugspunkt der Organisation und Steuerung) sowie der Lebenswelt, dem Alltag bzw. dem begrifflich umstrittenen „individuellen Sozialraum“ (als Bezugspunkt in der Fallarbeit und fallunabhängigen Arbeit) sehr kontrovers diskutiert. Ausgangspunkt waren ältere Jugendliche in Jugendwohnungen, deren Sozialraum bzw. Lebenswelt primär außerhalb der Region 3/E liegt.

Diese Beispiele zeigen, dass die wahrgenommene Dominanz des territorialen Bezugs innerhalb des SRP, der als Vorgabe und Standardisierung bewertet wird, dazu führen kann, dass sich Akteur\_innen oder Einrichtungen von dem SRP und seinem Sozialraumverständnis abgrenzen.

Dies verdeutlicht, dass es sich bei der Diskussion um den Sozialraum nicht um eine abstrakt-konzeptionelle Frage handelt, sondern die wechselseitigen Abhängigkeiten und das Zusam-

menspiel zwischen dem administrativen Raum und den zugehörigen Interessen sowie dem Sozialraum als „Lebenswelt“ und „Alltag“ relevante Fragen für das SRP sind. Diese lassen sich, wie im Teilprojekt „Sozialraumorientierung und Gender“ (Kap. 4.4) deutlich wird, aushandeln und sollten in ihrer Differenz und gegenseitigen Verwobenheit anerkannt, thematisiert und berücksichtigt werden.

#### **5.1.4 Sozialraumorientierung als Pflicht oder Kür**

Das dritte generative Thema in Bezug auf das sozialräumliche Verständnis beschreibt ein für die Weiterentwicklung des SRP zentrales Spannungsfeld, das in der eben skizzierten Abgrenzung vom Raumverständnis des SRP deutlich wurde, aber auch in der Erhebung Anfang 2015: *Sozialraumorientierung bzw. SRP als Teil des Arbeitsalltags versus Sozialraumorientierung bzw. SRP als Zusatzbelastung* (siehe A9).

Dieses Spannungsfeld bezieht sich auf die Rolle, die das SRP und Sozialraumorientierung in der alltäglichen Arbeit spielen, bzw. die Bedeutung, die ihnen zugeschrieben wird: sind sie integraler Bestandteil oder ein Zusatz, der als Belastung empfunden wird und der „eigentlichen“ Arbeit nachrangig ist. Als „Zusatz“ werden insbesondere die Teilnahme an Gremien und AGs sowie andere Formen von Vernetzung und die Erkundung und Analyse des Sozialraums sowie die oben ausgeführte Arbeit am Raum gefasst.

In der Auswertung der Bögen, die nicht mehr mit den Akteur\_innen rückgekoppelt werden konnte, finden sich drei Begründungszusammenhänge für dieses Spannungsfeld:

Zum einen sind es die *Bedingungen in der alltäglichen Arbeit*, die die Akteure am sozialräumlichen Arbeiten bzw. der Aufgabenerfüllung hindern. Ganz zentral ist in allen Arbeitsfeldern und Hierarchieebenen die fehlende Zeit und Arbeitsverdichtung: *„Zeit, ich brauche mehr Zeit!“*.

Die fehlende Zeit wird zum Teil mit den eigenen Ansprüchen oder den wahrgenommenen Anforderungen an Sozialräumliches Arbeiten bzw. das SRP als Struktur verbunden, was in dem folgenden Wunsch an die Weiterentwicklung des Projektes deutlich wird: *„Die aktuellen Arbeitsanforderungen werden durch Umverteilung + Personalaufstockung so geregelt, dass die Mitarbeit im + für das Sozialraumprojekt in der Regelarbeitszeit möglich ist + nicht mehr Arbeit erfordert.“*

Zum anderen werden *Anforderungen von außen*, neue Bedingungen, die den Prinzipien der Sozialraumorientierung widersprechen, als hindernd genannt, zum Beispiel: *„Wenn vom ASD erwartet wird, rigide KWG abzuarbeiten und bei Familien davon auszugehen, dass keine Kompetenzen vorhanden sind“*. Diese Anforderungen beziehen sich auf die hamburgweit

zunehmende Bedeutung der Steuerung und Vorgaben, die oft mit dem Primärinteresse an Kostensenkung assoziiert werden. Zudem wird die im Alltag belastende zunehmende Bürokratisierung (u.a. Dokumentation) genannt.

Nicht zuletzt geht es um fachpolitische Aspekte sowie Bedürfnisse und Erwartungen an Absicherung und Verlässlichkeit:

- die Stärkung der Jugendhilfe gegenüber dem System Schule;
- die mehrfach thematisierte Überlastung im ASD; sowie
- die zunehmende Orientierung des ASD bzw. der HzE in Hamburg an kontrollierenden und steuernden Vorgaben, die es massiv erschweren, *„lebensweltorientiert zu denken und mit anderen entsprechend zu kooperieren.“*

Neben diesen Bedingungen und Strukturen spielt auch das *Verständnis von sozialräumlichem Arbeiten* eine bedeutende Rolle: Wenn der Blick auf den Raum reduziert wird auf die Nutzung der vorhandenen Ressourcen im Einzelfall sowie auf die Vernetzung unter den Professionellen und weiteren Institutionen, gerät Sozialraumarbeit an den Rand. Sie wird dann zu einem Zusatz, die Gremien und Arbeit am gemeinsamen Dritten werden dann als Kür empfunden, die im Zweifelsfall weg fällt bzw. unter Verwertungs- und Nutzungsinteressen gesehen wird.

Dies ist keinesfalls durchgängig sichtbar, zeigt sich jedoch auch in anderen Zusammenhängen, zum Beispiel in einer Rückmeldung aus dem Projekt Partizipation (siehe A7): *„Viele Projekte sehen sich selbst nicht als Teil des Raumes den sie mit-gestalten können sondern befragen eher die 'anderen'“*, oder an der grundsätzlichen Infragestellung der Bedeutung des ASD für das Sozialraumprojekt (ebd.).

#### **5.1.5 Handlungsempfehlungen und Weiterführende Fragen**

- Die unterschiedlichen Verständnisse von sozialräumlichem Arbeiten schmälern das gemeinsame Grundverständnis nicht grundlegend. Sie hängen mit den unterschiedlichen Feldern und Bereichen zusammen.  
Die Frage ist, wie und an welchem Ort das weitgehend fehlende „Ringeln“ um diese Verständnisse und die Verständigung darüber so implementiert werden kann, dass die Vielfalt wertgeschätzt, akzeptiert und auch gemeinsam erweitert werden kann (siehe auch Kap. 4.3).
- Ein bereits erfolgter erster Schritt ist die explizit als vorläufige und weiter zu bearbeitende Definition der sozialräumlichen ambulanten Hilfen im Anhang zum aktuellen Vertrag, die im Kontext des Begleitforschungsprojektes weiterentwickelt wurde.

Wie und wo kann es gelingen, den Bezug der Einrichtungen und Projekte zu den Sozialräumen (lebensweltlich und territorial) weiter offen zu diskutieren und konzeptionell zu beschreiben?

- Zu enge und häufige Begriffsdefinitionen lähmen Prozesse der Weiterentwicklung. Zum einen, weil sie sich wiederholen, und zum anderen, weil sie in unterschiedlichen Gremien und an unterschiedlichen Orten parallel geführt und unterschiedlich gefüllt werden.
- Wie kann mit dem benannten Spannungsfeld zwischen den gegebenen Bedingungen, z.B. bei den Vorgaben zu Kindeswohlgefährdung umgegangen werden, damit die Mitarbeiter\_innen orientiert an den Ressourcen und dem Willen der Adressat\_innen handeln können? Was bräuchten die Mitarbeiter\_innen des ASD – und was ist für das Projekt möglich?
- Wie lässt sich die Analyse und Bearbeitung der Themen und Konflikte in den Sozialräumen (bspw. Armut oder aktuell die Flüchtlinge) systematisch verorten, damit diese Aspekte nicht untergehen?

## 5.2 Das Gemeinsame – oder: Die Suche nach dem Gemeinsamen im SRP

Das Thema des *Gemeinsamen* zieht sich, wie ein roter Faden durch die gesamte Zeit der Begleitforschung. Das Anliegen einer „gemeinsam getragene Verantwortung für das Sozialraumprojekt“ weist bei der gemeinsamen Gewichtung auf dem Auftaktworkshop im August 2013 die dritthöchste Relevanz auf (siehe A1). Auf dem gleichen Workshop wurde in der Eröffnungsrede festgehalten: „*Die bisher gepflegte Praxis der gemeinsamen Fallverantwortung hat sich zu einer den Steuerungsvorgaben und -wünschen des JA folgenden Fallvergabe, entwickelt...*“ (A2: 7). Diese Aussage verdeutlicht den Wandel von gemeinsamer Fallverantwortung zu indirekter Steuerung und erklärt das Gefühl des „verlorenen *Gemeinsamen*“. Die Überschrift dieser Rede, „*Zwischenfazit nach einem Jahr mit den neuen Regularien*“, benennt als vermutete Ursache die 2012 veränderten Rahmenbedingungen: insbesondere die Strukturveränderungen der Gremien, die Implementierung einer Leitung des ASD-Teams und die Einführung von SHA in allen Hamburger Bezirken, die als Ausgangsbedingungen der Begleitforschung detailliert beschrieben sind (siehe Kap. 2). Diese Veränderungen haben aus Perspektive vieler Projektbeteiligten zu einem Verlust der gefühlten „*gemeinsamen*“ Identität des SRP beigetragen.

Zu Beginn der Begleitforschung schien eine deutliche Trennung zwischen Jugendamtsmitarbeiter\_innen auf der einen Seite und den freien Trägern auf der anderen Seite zu verlaufen, wobei die ersteren die vergangene *Gemeinsamkeit* von Anfang an in Frage stellten, und als geschönte Erinnerung oder ein Festhalten am „Alten“ beschrieben haben. Die freien Träger insistierten dagegen häufig auf geteilten Verantwortungen und das *Gemeinsame* des SRP. In

dem Kumulationsworkshop, der zu Beginn der Begleitforschung auf Basis der Ergebnisse der Interviews mit Schlüsselpersonen durchgeführt wurde, traten jedoch bereits konkrete Fragen zu dem *Gemeinsamen* in Bezug auf die jeweiligen Verantwortungen und Steuerungsfragen in den Vordergrund – bei Akteur\_innen aus allen Bereichen und Ebenen. Dabei differenzierte sich das *Gemeinsame* auf diesem Workshop in drei Spannungsfelder (siehe A4), die im weiteren Verlauf immer wieder thematisiert wurden.

- Das fehlende versus das bewahrenswerte *Gemeinsame*;
- das Spannungsfeld zwischen *gemeinsamer* und geteilter Verantwortung (zwischen Akteuren, Institutionen und Bereichen); sowie
- der *gemeinsamen* Steuerung inkl. Leitungen versus der Steuerung durch die Leitungsebene und/oder das Jugendamt.

Diese Spannungsfelder entpuppten sich im weiteren Forschungsverlauf als Fragen rund um die Steuerung des Projektes sowie um Macht- und Entscheidungskompetenzen, die jedoch kaum explizit bzw. aktiv von den Akteur\_innen des SRP angesprochen wurden. Besonders deutlich markiert und benannt wurden sie im Rahmen der Begleitforschung mit der Spannung bzw. Frage nach Top-Down oder Bottom-Up Steuerung auf dem Workshop zu den Zwischenergebnissen im November 2014 (A7: 18f).

Die Entwicklung des *Issues* „Das Gemeinsame“ wird im Folgenden anhand der drei genannten Spannungsfelder auch mit Blick auf die gegebenen Bedingungen skizziert. Die fachlichen Gemeinsamkeiten werden zum Abschluss des generativen Themas noch einmal betont und den Differenzen der Aufgabenbereiche und Strukturen entgegengestellt.

### **5.2.1 Fehlendes Gemeinsames – bewahrenswertes Gemeinsames**

Besonders in den ersten Interviews, die Ende 2013 im Anschluss an den Auftaktworkshop geführt wurden, kam das fehlende *Gemeinsame* im Zusammenhang mit dem Blick auf das „alte“ SRP zur Sprache. Aussagen wie „früher gab es einen gemeinsamen Geist im Projekt“ oder auch die mehrfache Hervorhebung der gemeinsamen Fallberatung im ehemaligen STT verweisen auf ein tradiertes Gefühl der Zugehörigkeit zum SRP und einer in einigen Interviews hoch geschätzten gemeinsamen Verantwortung und Aufgabenbewältigung.

Auf der anderen Seite wurde dieses *Gemeinsame* auch als fehlend markiert, was darauf hindeutet, dass nicht alle Akteur\_innen dieses Gefühl des *Gemeinsamen* hatten oder teilten. Vielmehr wurde das *Gemeinsame* mit kritischen Aussagen zu der hohen Mitarbeiter\_innenfluktuation in Frage gestellt, oder der zitierte gemeinsame Geist mit dem Hinweis auf die vielfältigen und unterschiedlichen Arbeitsformen zurückgewiesen.

Dieses Spannungsfeld verdeutlicht die einerseits als bewahrenswert markierte Gemeinsamkeit und das „Miteinander“ bestimmter Akteure und zeigt gleichzeitig die als fehlend markierte und gesuchte Gemeinsamkeit auf.

Rückblickend war dieses Spannungsfeld zu Beginn der Forschung hart umkämpft. Zwischen den einen, die das „alte“ zurücksehen, und den anderen, die die „neue“ Gremiengestaltung vorantrieben, war zu Beginn wenig Verständigung möglich.

Dies steht im Kontext der veränderten bzw. neuen „gegebenen Bedingungen“. Mit Einführung der Globalrichtlinie, die SHA verbindlich vorschrieb, sowie der Einführung einer ASD-Leitungskraft (siehe Kap. 2), die es bis zu diesem Zeitpunkt in Region 3/E nicht gab, wurden zuvor gemeinsam getragene Verantwortungen wie z.B. in den STT durch die Kollegiale Beratung mit klarer Leitungsverantwortung bzw. Entscheidungskompetenz und -verantwortung des ASD abgelöst. Die von vielen als Top-Down erlebte Umsteuerung konnte nicht immer sachlich diskutiert und gelöst werden, sondern es bildeten sich Missverständnisse, Vorurteile, Enttäuschungen und Unverständnis im SRP. Gleichzeitig tauchten immer wieder Momente und Situationen auf, in denen sich alle Akteur\_Innen des SRP gemeinsam engagieren und begeistern konnten, wie z.B. für die Idee der Quartiersorientierung. Desgleichen kann die kontinuierliche und gemeinsam getragene Weiterarbeit am und im SRP auch angesichts geäußerter und sichtbarer Frustrationen rückblickend als „Gemeinsames“ gedeutet werden: als gemeinsame Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten, auch in schwierigen Zeiten.

Dieser Widerspruch bzw. die Ambivalenzen zwischen Fehlendem und Bewahrenswertem verweisen auf die sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen der beteiligten Akteure ebenso wie auf deren hohe fachliche Kompetenz, den Prozess trotz großer Widersprüche weiter voranzutreiben. Gleichzeitig wird über die weitere Arbeit die Gemeinsamkeit an dem Wunsch deutlich, sozialräumliche Arbeit voranzutreiben, trotz aller Widersprüche und Differenzen, und auch angesichts der mehrfachen Infragestellung des gesamten SRP.

Der Blick auf das gemeinsame Thema, die sozialräumliche Arbeit im SRP, trat jedoch gegenüber Deutungskämpfen und Wahrheitsansprüchen in den Hintergrund. Dies führte zu einer hohen Unzufriedenheit, die sich in Formulierungen von dem „*Niedergang des Projektes*“ bzw. den Diskussionen, ob es überhaupt weiter geht, festmachen lassen. Obwohl die Frage, ob und wie das SRP weiter gehen soll, mehrfach gestellt wurde (siehe Kap. 5.3.1), haben sich immer wieder alle Akteur\_innen für die weitere Zusammenarbeit im SRP entschieden. Die gewachsene Struktur des SRP hält, so lässt sich resümieren, einigem Stand; und die betonte Besonderheit des Miteinanders unter Leitungskräften, Mitarbeiter\_innen, freien Trägern und öffentlichem Träger in diesem Projekt sowie das gemeinsam getragene Ziel heben die Widersprüche auf. Hervorgehoben wurden von den Akteur\_innen immer wieder die guten Kooperationen, das vertrauensvolle Miteinander, das diesen Bezirk im Vergleich zu anderen besonders auszeichnet.

Im Laufe der Forschung wurde immer deutlicher, dass es bei diesem Spannungsfeld zwischen bewahrenswertem und fehlendem bzw. verlorenem Gemeinsamen nicht nur um gefühlte Gemeinsamkeiten und den Blick zurück geht, sondern konkret um Entscheidungsbefugnisse und Hierarchien. Zugespitzt formuliert scheint es demnach eine ganze Menge des „Gemeinsamen“ – als Haltung und Engagement – zu geben und über den Diskurs um das „fehlende Gemeinsame“ vielmehr die Kritik an und Unzufriedenheit mit Hierarchieebenen und Entscheidungswegen zum Ausdruck zu kommen. Explizit wurde diese Kritik in der gesamten Begleitforschung nicht geäußert.

Die hier zugespitzt formulierte Analyse zeigt sich auch anhand eines weiteren wesentlichen Bezugspunktes, der zu Beginn der Begleitforschung eher anklagend und im weiteren Verlauf bedauernd und fragend thematisiert wurde: das Fehlen des ASD (siehe auch Kap. 5.3.4). Fast alle Akteur\_innen sind sich darin einig, *„es geht nicht ohne ASD“*. Im Zentrum dieser Thematisierung steht daher die ungeklärte Frage, wie dieses Fehlen in den gegebenen Bedingungen (hohe Fluktuation, Belastung durch unbesetzte Stellen, die Einführung von JUS-IT sowie des damit einhergehenden Verwaltungsaufwandes) im ASD bzw. im SRP bearbeitet bzw. „gelöst“ werden kann, um wieder zu einem gemeinsamen Projekt zu kommen. Dieses Thema ist nach wie vor virulent und als elementare strukturelle Fragen offen. Gleichzeitig ist das „Fehlen“ bzw. die zurückgehende Beteiligung des ASD kein neues Thema, das ausschließlich mit der Umstrukturierung entstanden ist. Bereits vor 2012 hat sich der ASD bspw. aus den FuA zurückgezogen (Zohry 2014: 30), was ähnlich kritisch und bedauernd diskutiert wurde. Auffallend ist, dass auch dieser Konflikt nicht konsequent ausdiskutiert bzw. konkret und mit neuen Ideen bearbeitet wurde.

Die Betonung des Gemeinsamen (verloren, gefühlt oder beteuert) im Gegensatz zur konkretisierten Benennung der Differenzen begründet die Hervorhebung der konkreten Praxen und Entscheidungskompetenzen durch die Begleitforschung. Mit Hilfe dieser konnten die Differenzen aber auch die Gemeinsamkeiten sichtbarer und so bearbeitbar werden (siehe auch A9 und A10).

Im Zuge der Diskussion um die Weiterentwicklung des SRP wurde in der Auswertungskonferenz im September 2014 beschlossen, dem Thema *„Gemeinsames des SRP“* in Zukunft ausdrücklich Zeit einzuräumen, ohne dieses Gemeinsame zu konkretisieren. Diese Auswertungskonferenz wird hier im Bericht besonders hervorgehoben, da dort im Vergleich zu vorangegangenen Auswertungskonferenzen ein deutlicherer Aufbruch spürbar war. Neben dem genannten Beschluss wurde eine kontinuierliche Moderation der Auswertungskonferenz eingerichtet, die die gemeinsamen Themen des SRP im Blick behalten soll. Der dafür verantwortliche Vorbereitungskreis besteht aus zwei Mitarbeiter\_innen der Träger und einer Mitarbeiter\_in des Jugendamtes. Neben der Strukturierung der Auswertungskonferenzen

regt die Vorbereitungsgruppe auch zu Diskussionen an und sichert die Dokumentation. Selbstkritisch wurde reflektiert, dass jedes (auch dieses) Gremium nur so gut funktioniert, wie die Akteur\_innen es „leben“ bzw. gestalten. Dabei wurde mit großer Zustimmung und Verbindlichkeit beschlossen, das SRP selbst wieder mit (mehr) Leben zu füllen. Als deutlich „Gemeinsames“ wurde verabredet, dass sich alle Akteure intensiv auf die Auswertungskonferenz einlassen, und dass in einem halben Jahr überprüft werden soll, wo die Auswertungskonferenz und das SRP stehen. Diese Auswertungskonferenz repräsentiert einen wesentlichen Teil des Gemeinsamen: die Eigenverantwortung aller Akteure, die maßgeblich zum Gelingen der gemeinsamen Gestaltung beiträgt, sowie die eigene Gestaltungsmacht, Gremien funktionierender und effektiver zu gestalten (siehe auch Kap. 5.4).

Insgesamt kann rückblickend auf den Prozess der Begleitforschung festgehalten werden, dass die Differenzen des *Gemeinsamen des SRP* nicht mehr „nur“ dichotom, also zwischen Jugendamt auf der einen Seite und Trägern auf der anderen Seite, deutlich (und thematisiert) wurden, sondern auch zwischen den unterschiedlichen Trägern, den einzelnen Leistungsbereichen und den unterschiedlichen fachlichen Vorstellungen. Zentral dabei ist, dass gerade über die explizite Differenzierung und die Auseinandersetzungen über die Unterschiede erneute *gemeinsame* Verständigung über Inhalte ermöglicht wurde.

Gelöst oder beantwortet, im Sinne von konkreten, endgültigen Verabredungen, kann das Thema des „*Gemeinsamen*“ jedoch nicht werden.

Mit der Verabschiedung des neuen Sozialraumvertrages und der *gemeinsamen* Weiterentwicklung des SRP im Rahmen der veränderten Bedingungen und im Kontext der Begleitforschung scheint das „*Gemeinsame*“ jedoch gegenüber der Ausgangssituation wieder gestärkt.

### **5.2.2 Spannungsfeld zwischen gemeinsamer und geteilter Verantwortung**

Das zweite Spannungsfeld greift die Fragen um eine *gemeinsam* getragene Verantwortung im Sozialraumprojekt und/oder die Aspekte alleiniger bzw. geteilter Verantwortungen auf. Dies Spannungsfeld wurde besonders in dem oben genannten Kumulationsworkshop mit den Interviewten breit diskutiert und inhaltlich angereichert. Dabei geht es konkret um die unterschiedlichen Verantwortungen, von der Verantwortung der fachlichen Ausrichtungen (Qualitätsstandards), über die Verantwortung gegenüber der einzelnen Einrichtung, der Verantwortung gegenüber den Mitarbeiter\_innen bzw. dem Quartier, bis zur Verantwortung zur Verbreitung des SRP Gedankens in eine erweiterte Fachöffentlichkeit usw. Diese Verantwortungen sollten in einem weiteren Workshop mit der erweiterten Auswertungskonferenz angereichert und den unterschiedlichen Projektebenen zugeordnet werden (siehe A4).

Die Differenzierung der Verantwortungen beinhaltet auch eine Differenzierung des *Gemeinsamen*. Dabei wird deutlich, dass es nicht um *eine* Verantwortung im SRP geht, sondern dieses aus den unterschiedlichsten Verantwortungen zusammengesetzt ist. Die angestrebte

Differenzierung der *gemeinsamen* Verantwortungen sollte Klarheit über Zuständigkeiten herstellen, aber auch die vielseitigen Arbeitsfelder und Zuständigkeiten sichtbar machen. Dabei wurden auch die Differenzen in den Verantwortungsübernahmen unter den Führungskräften der Träger immer deutlicher und lösten die Gegenüberstellung von Trägern auf der einen Seite und Jugendamt auf der anderen Seite auf. Vielmehr zeigte sich, dass einige Träger besonderen Wert auf eine Weiterentwicklung der sozialräumlichen Methoden legen, anderen auf eine Ausweitung des SRP und dessen Sichtbarwerdung, und wieder andere stellen den Erhalt des derzeit Erreichten ins Zentrum.

Das konkrete Vorhaben der Differenzierung der Verantwortungen und Zuständigkeiten wurde auf dem zweiten Workshop (A4) jedoch nicht weiter verfolgt, sondern trat in der Diskussion um die grundlegende Verantwortung des SRP und dessen Zuständigkeit in den Hintergrund. Die Frage für was das Sozialraumprojekt als solches zuständig ist: HzE, Bewohner\_innen und/oder SHA (siehe Kap. 5.3.1) trat in den Vordergrund.

Der Nutzen für die Adressat\_innen und Bewohner\_innen als „*gemeinsame*“ Aufgabe wurde dabei allseitig und im Konsens betont (siehe A4: 6). Als struktur- oder handlungsleitende Maxime trat diese jedoch gegenüber den konkreten Fragen und Themen ebenso in den Hintergrund wie die Lebenslagen der Bewohner\_innen, etwa Armut, Flüchtlinge oder der Wohnungsmarkt.

Die Diskussion um das Gemeinsame blieb, wie auch in einigen Teilprojekten erkennbar (bspw. Kollegiale Beratung (Kap. 4.1) und Sozialraumteams (Kap. 4.2)) ist, eher selbstbezüglich bzw. selbstreferentiell und konzentrierte sich auf das Gemeinsame der Akteure des SRP. Dieses Phänomen der selbstreferentiellen Schließung, bzw. selbst- und projektbezogenen Schließung, lässt sich systemisch erklären und deuten: Besonders in bedrohlichen Situationen, in denen sich das SRP mit der Frage nach dem „wie weiter“ und dem „ob weiter“ häufig befand, tendieren Systeme zur Schließung und Erhaltung des eigenen Systems. Der Eindruck des „Erhaltens“ wurde in der Auswertungskonferenz ebenfalls thematisiert, wobei dort im Gegenzug darauf hingewiesen wurde, wie viel das SRP dennoch verändert und beeinflusst. Die kritische und zugespitzte Analyse an dieser Stelle, soll das kontinuierliche Engagement und Ringen um die Weiterentwicklung des SRP von allen Beteiligten nicht schmälern, sondern vielmehr die in diesem Ringen sichtbare und auch angelegte Selbstreferentialität markieren.

Die Notwendigkeit und Schwierigkeit des Ausbalancierens der Betonung von fachlichen Differenzen, die für die Weiterentwicklung bedeutend sind, und der Betonung von Gemeinsamkeiten, die die Zugehörigkeit stärken und die Präsentation nach außen befördern, ist nicht aufzulösen. In den unterschiedlichen Verantwortungen und Konkretisierungen wird dieses Thema jedoch sichtbar – über eine gemeinsame Reflexion dieser Spannung, z.B. unter

der Fragestellung, an was aktuell und konkret gemeinsam gearbeitet werden soll, ist es bearbeitbar und veränderbar.

### **5.2.3 Gemeinsame Steuerung inkl. Leitungen versus Steuerung durch die Leitungsebene und/oder das Jugendamt**

Eng mit dem Thema der unterschiedlichen Verantwortungen und dem übergreifenden Thema des Gemeinsamen verbunden, ist die Frage der Leitung und Steuerung, die von der Begleitforschung in fast allen Teilprojekten (siehe Kap. 4.1, 4.2, 4.4, 4.5) und Workshops (siehe A4, A7 sowie A10 und A11), thematisiert wurde.

Zu Beginn der Begleitforschung wurde diese Frage als Eindruck an das SRP gespiegelt, indem die „Heilserwartungen“ und Fragen, „*wie denn nun Sozialraumorientierung gelingt*“, mit denen sich fast alle Forschenden im Feld konfrontiert sahen, thematisiert wurden. Gleichzeitig bekamen die Forscher\_innen signalisiert, dass sie auf langjährige und erfahrene Mitarbeiter\_innen mit viel Erfahrung treffen (siehe auch Kap. 5.4). Dieses Spannungsfeld zwischen hoher Autonomie bei gleichzeitiger Orientierungssuche weist auf den schwierigen Umgang zwischen Steuern und Leiten hin. Dieses Spannungsfeld ist nicht nur zwischen Leitungskräften und Mitarbeiter\_innen zu verorten, sondern spiegelt sich auch in der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter\_innen wieder. Zum einen werden Wünsche nach klaren Vorgaben zur eigenen Handlungssicherheit laut, zum anderen vermissen viele Mitarbeiter\_innen Mitbestimmungs- und Entscheidungskompetenzen. Obwohl dieses Spannungsfeld bei der Vorstellung auf hohe Resonanz gestoßen ist, wurde es im weiteren Verlauf nicht konkret relevant.

Das Spannungsfeld zwischen Steuern und Leiten versus gemeinsame Entscheidungen (siehe auch Kap. 5.4) betrifft auch eine wesentliche Frage von Sozialraumorientierung. Dabei ist die Frage der Interaktion sowie der Organisation entscheidend, ob diese einer Expert\_innenlogik folgt oder zugunsten einer lebensweltlichen Logik die nachfrageorientiert, flexibel agierende Organisationen ermöglicht, aufgelöst wird (Düring, Peters 2014: 219). Verdichtet wurde dieses grundlegende Thema in der Frage, ob das SRP bottom-up Entscheidungen trifft oder top-down aus der Perspektive der Leitungen Entscheidungen getroffen werden (siehe dazu A7: 18f). Es entstand der Eindruck, dass viele Leitungskräfte die Bedeutung dieser Frage – aufgrund ihres eigenen Verständnisses, im Einvernehmen mit den Mitarbeiter\_innen zu handeln – in ihrer Bedeutung weniger gewichtet haben. Gleichzeitig ist diese Frage in ihrer Bedeutung für Sozialraumorientierung nicht zu unterschätzen, da lebensweltliche Entscheidungen nur von den Akteurinnen vor Ort wahrgenommen und umgesetzt werden können.

Dieses Spannungsfeld wurde in der Begleitforschung nicht weiter vertieft, in Rücksprache mit der Auswertungskonferenz wurde die Frage der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie der Gremiengestaltung als Thema für den letzten Forschungsschritt gewählt.

#### **5.2.4 Fachliche Gemeinsamkeiten**

Die Ambivalenz zwischen einem großen fachlichen Konsens im SRP und den Konflikten und Differenzen bei Steuerung, Organisation und Verfahren (siehe Kap. 5.1 und 5.3) bezieht sich auch auf das Thema des *Gemeinsamen*. Gerade zu Beginn der Begleitforschung wurde das fehlende Gemeinsame von den Akteur\_innen in einer fachlichen Differenz bzw. einem unterschiedlichen Verständnis von sozialräumlichem Arbeiten vermutet. Bereits beim Workshop im Januar 2014 (A4, siehe auch Kap. 5.1) wurde jedoch zusammenfassend festgestellt, dass es fachlich einen großen Konsens gibt und die Differenzen sich vor allem auf den Ebenen der Steuerung, der Organisation/Verfahren, der Strukturen und des Informationsflusses sowie der Finanzierung finden. Im Laufe der Forschung hat sich der grundsätzliche fachliche Konsens immer wieder bestätigt, wobei besonders die ähnlichen Formulierungen (z.B. am Willen orientieren) auffallen. Die inhaltlichen Differenzen und Differenzierungen auf dieser gemeinsamen Basis wurden besonders im Teilprojekt der Praktiken der Partizipation (Kap. 4.3), aber auch mit Blick auf die unterschiedlichen Raumverständnisse und Arbeitsbereiche (siehe auch Kap. 5.1) sichtbar. Dabei wird die Bedeutung der Füllung von teilweise selbstverständlich anmutenden Begriffen (wie z.B. Sozialraumorientierung oder Partizipation) deutlich. Gerade in den Differenzen der fachlichen Füllungen liegen Potentiale für eine gemeinsame Verständigung und Bereicherung. Gemeinsamkeit kann auch über die Diskussion von Widersprüchen entstehen, was an dem Teilprojekt der stationären Jugendwohnungen besonders deutlich sichtbar wird (siehe Kap. 4.6). Über die Erarbeitung und Auseinandersetzung mit Sozialraumorientierung und der Erarbeitung ihres Begriffs von „individuellen Sozialräumen“ war eine erneute Auseinandersetzung im Gegensatz zur Abwendung von dem Projekt möglich (siehe ebd. und A7).

In der Auswertungskonferenz wurde weniger fachlich-inhaltlich diskutiert, hier standen auch aufgrund der Leitungsfunktionen der Teilnehmenden meist organisatorische Fragen und Diskussionen im Mittelpunkt. Im Verlauf der Forschung wurden jedoch vor dem Hintergrund der sichtbar gemachten Dominanz der Strukturfragen die fachlichen Inhalte verstärkt aufgegriffen und bspw. mit der Differenzierung der Besonderheiten sozialräumlicher ambulanter HzE und der Besonderheiten sozialräumlich arbeitender stationären Hilfen explizit vorangetrieben. Mit Ablauf der Forschung konnten hier dem neuen Sozialraumvertrag zwei Konkretisierungen hinzugefügt werden (siehe Vertrag 2015). Ebenso wird eine inhaltlich-fachliche Auseinandersetzung in Bezug auf Sozialraumorientierung von Akteur\_innen wie von Leitungskräften gewünscht und von den Beteiligten ausdrücklich mit Lust und Freude an gemeinsamer Auseinandersetzung und Konkretisierung verbunden.

### **5.2.5 Ergebnisse, Handlungsempfehlungen und weiterführende Fragen**

- Die Frage, an was sich das SRP orientiert (bottom up oder top down) kann zur weiteren Klärung sowie zur fachlichen Konkretisierung des SRP in der Auswertungskonferenz weiter ausgearbeitet und vorangetrieben werden.
- Die konkrete Verständigung darüber, ob es derzeit im Schwerpunkt um die Erhaltung bereits Erreichten, eine fachliche Weiterentwicklung oder die Vertretung nach außen geht, ist hilfreich, um Diskussionen zielgerichtet führen zu können.
- Ein auch an Kap. 5.3 anknüpfendes konkretes gemeinsames Projekt wäre die Einführung und Verankerung einer Einarbeitung bzw. Fortbildung für alle neuen Mitarbeiter\_innen durch eine Trägervertreter\_in und eine ASD Vertreter\_in. Dazu gehört die gemeinsame Zusammenstellung von relevanten Informationen und fachlichen Inhalten bzw. Prinzipien des SRP, und es stellt zugleich eine Arbeitsentlastung für alle dar.
- Wie wird konkret die Einbindung der ASD Kolleg\_innen als wesentlicher Teil der SRP weiter vorangetrieben? Wie können die konkreten (auch kleinen) Schritte dafür aussehen?

### **5.3 Organisation und Gremienstruktur**

Die Begleitforschung und ihre Fragestellung, „*Wie kann sozialräumliches Arbeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen gelingen?*“, gründen auf den seit Juli 2012 veränderten Strukturen im SRP. Diese sind als Ausgangssituation (Kap. 2) ausführlich und in ihrem Zusammenhang mit den zu Grunde liegenden Richtlinien und Vorgaben, insbesondere der Einführung von SHA im Rahmen der GR J 1/12, beschrieben.

Die mit der Neustrukturierung der *Gremien* (insbes. der Schnittstellen), der *Verfahren* (insbes. Fallberatung und -entscheidung) und *Zuständigkeiten* (insbes. Trennung von Einzelfallhilfen und fallunabhängigen Angeboten – HzE und SHA) verbundenen deutlichen Veränderungen des SRP und der Alltagspraxen waren das zentrale Thema auf dem Auftaktworkshop am 07.08.2013. Dies wurde in den eröffnenden Beiträgen (A4: 1-10) ebenso deutlich wie in den dort formulierten Anliegen der Akteur\_innen (A2: 3), bei denen die Gremienstruktur besonders hervorgehoben wurde. Die oft von dem Blick auf die vorherigen Strukturen geprägten und vorwiegend kritisch konnotierten Anfragen und Anliegen bezogen sich auf

- die Gesamtstruktur und Zuständigkeiten des SRP und der Gremien;
- die Inhalte, Aufgaben und Handlungsfähigkeit der einzelnen Gremien;
- die Kommunikation, Kooperation und Vernetzung zwischen den Gremien, also deren Schnittstellen; sowie nicht zuletzt auf

- die Passung der Gremien zu den sozialräumlichen Ansprüchen und Prinzipien, also die fachlich-inhaltliche Ebene.

Diese weit gefassten und grundlegenden Aspekte waren kontinuierlich zentrale Themen der Begleitforschung. Zudem war die Gesamtstruktur des SRP durchgehend in Veränderung bzw. Weiterentwicklung begriffen: besonders deutlich wird dies an der in einem Teilprojekt begleiteten Entwicklung einer Quartiersorientierung als kleinräumige Alternative<sup>4</sup>, an der Auflösung eines SRT während der Begleitforschung (siehe Kap. 4.2) und nicht zuletzt an der mehrfachen Infragestellung des SRP als Ganzes. Diese und weitere Veränderungen sind zum Teil aus internen Gründen erfolgt, etwa die Auflösung des SRT Eidelstedt und der Wandel des SRT Stellingen, und reflektieren die genannte Kritik *an* und Unklarheiten *mit* sowie *in* der neuen Struktur. Zum Teil haben sich Gremien bzw. Strukturen auch aus Gründen verändert, die außerhalb des SRP liegen. Dazu gehört z.B. der Notfallplaner KB (siehe Kap. 4.1), der in der hohen Fluktuation und der Personalknappheit im ASD begründet ist (siehe Kap. 5.3.4). Auch in den anderen Teilprojekten sowie den gemeinsamen Workshops war die Bedeutung der Gesamtorganisation des SRP und seiner Gremien sichtbar, was u.a. dazu beigetragen hat, dass die Auswertungskonferenz intensiver als ursprünglich geplant begleitet wurde. Letzteres verweist nicht nur auf die Bedeutung der organisatorischen und strukturellen Fragen während der Begleitforschung, die häufig die fachlichen Fragen dominiert und zum Teil sogar überlagert hat (siehe auch Kap. 5.2 und A7: 18ff), sondern unterstreicht die Wechselwirkungen zwischen den strukturellen Entwicklungen und Veränderungen im SRP sowie der Begleitforschung, die sich auch in den anderen generativen Themen (Kap. 5.1, 5.2 und 5.4) sowie in den Teilprojekten (Kap. 4) widerspiegelt.

Die Gesamtstruktur des SRP war jedoch kein zentraler Gegenstand und auch kein Teilprojekt der Begleitforschung. Dieser Fokus hätte dem Zugang über die konkreten Arbeits- und Handlungsfelder (siehe Kap. 1) entgegengestanden und wäre im Umfang dieser Begleitforschung auch nicht zu leisten gewesen. Gleichwohl waren Organisation und Struktur des SRP, insbesondere der Gremien, von denen zwei – die KB (Kap. 4.1) und das SRT (Kap. 4.2) – in Teilprojekten begleitet wurden, in der Praxis ein dominantes Thema. Daher standen die Verantwortungs- und Aufgabenverteilungen im SRP sowie die Erwartungen der Akteur\_innen an die Strukturen im Zentrum der abschließenden Erhebung. Darüber hinaus wurde die Neuordnung der Gremien zum gemeinsamen Schwerpunkt des Abschlussworkshops. Dort hat sich angesichts der übergreifend als entwicklungs- und veränderungsbedürftig bewerteten Strukturen eine AG gegründet, die die Neuordnung bzw. Weiterentwicklung der Gremien bearbei-

---

<sup>4</sup> Diese wurde im Rahmen eines Teilprojektes begleitet (Kap. 4.5) und wird hier nicht gesondert vertieft behandelt. Die Idee der Quartiersorientierung war jedoch auch in zwei der gemeinsamen Workshops ein bedeutsames Thema (siehe dazu A4: 10-12 & 15-17 sowie A7: 22).

tet. Dies geschieht auf Basis von Handlungsempfehlungen der Begleitforschung (siehe A11), die auf dem Abschlussworkshop gemeinsam erörtert und weiterentwickelt wurden.

Vor diesem Hintergrund werden hier die wesentlichen Spannungs- bzw. Konfliktfelder des Themas Organisation und Struktur des SRP nachgezeichnet und eingeordnet.

### **5.3.1 Zuständigkeiten und Zugehörigkeiten**

Die Frage nach der Zuständigkeit des SRP und den Zugehörigkeiten zum SRP war besonders im ersten Jahr der Begleitforschung bedeutsam. Mit der Umstrukturierung im Rahmen der Weiterentwicklung der Jugendhilfe in Hamburg wurde einerseits die zuvor bestehende auch strukturelle (und finanzielle) enge Verknüpfung von sozialraumorientierten HzE und fallunabhängigen Angebote (FuA) mit der Überführung der FuA in SHA aufgelöst. Damit wurden die infrastrukturellen Angebote aus dem SRP und dessen Zuständigkeit strukturell (und aus dem Budget) herausgelöst. Andererseits wurden diese und weitere Akteure (Regelangebote) mit der Einführung der SRT ebenfalls entsprechend der Globalrichtlinie organisatorisch integriert. Damit wurde eine verstärkte „Öffnung des Projektes zu anderen Jugendhilfeangeboten“ implementiert (Vertrag 2012: 2). Diese Doppelbewegung – einerseits bisher zugehöriges ‚raus‘ aus dem SRP, andererseits neues ‚rein‘ ins SRP – hat zu Widersprüchen und Irritationen bezüglich der Zuständigkeit geführt: sowohl in der Auswertungskonferenz und den SRT, als auch in der Praxis, etwa bei der Abgrenzung von HzE und den verbindlichen Einzelhilfen als Teil von SHA. In der erweiterten Auswertungskonferenz am 30.01.2014 wurde dieses Anliegen unter der Frage „Für was ist das SRP als solches zuständig“ als dringend zu klärendes Thema anhand von drei Schemata bearbeitet (siehe A4: 5f):

- a) SRP im Zentrum – SHA, externe HzE, OKJA, Regelangebote und andere als Kooperationspartner\_innen Drumherum;
- b) SHA im Zentrum – SRP, externe HzE, OKJA, Regelangebote und andere als Kooperationspartner\_innen Drumherum;
- c) Sozialraum und Nutzer\_innen im Zentrum – alles andere Drumherum (in dem Schema leere Kreise).

Die Schemata und die Bearbeitung reflektieren die Irritation und die unterschiedlichen Interessen bzw. Aufgaben der Beteiligten, aber auch die Frage nach der Identität des SRP zu diesem Zeitpunkt. Fachlich wurde einstimmig dafür plädiert, die Nutzer\_innen bzw. Bewohner\_innen des Sozialraums ins Zentrum zu stellen und das SRP in diesem Sinne nach dem dritten Schema (c) zu erweitern. Zugleich wurde festgehalten, dass durch die Herauslösung von SHA unter den gegebenen Bedingungen (insbes. GR J 1/12), das SRP entsprechend des Vertrages und Budgets auf sozialräumlichen HzE reduziert worden ist. Die fachlich angestrebte Erweiterung (Schule, Kita; OKJA, SHA, ...) und die entsprechenden Gremien wurden

ebenfalls im Vertrag festgehalten, jedoch ohne dass die neuen Akteure Vertragspartner wurden.

Zum einen wurde dabei die große Bedeutung des Vertrags für die Zugehörigkeit bzw. Ausschließung von Institutionen und Akteuren aus dem SRP sichtbar. Zum anderen wurde dessen Relevanz für fachlich gewünschte Optionen deutlich: die Gestaltung des Vertrags und die Vertragspartner\_innen haben erhebliche Bedeutung für die konkrete Arbeit in den Gremien und eröffnen sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen mit Blick auf Verlässlichkeit und Verantwortungsverteilungen. Nicht zuletzt wurde in diesem Kontext die Identität des SRP als zentraler Gestalter der Jugendhilfe in der Region 3/E diskutiert und in Frage gestellt – auch mit Blick auf den Nutzen für die Bewohner\_innen, der bei einer Begrenzung des SRP auf Einzelfallhilfen von einigen Beteiligten in Frage gestellt wurde (A4: 14). Zudem wurde die Befürchtung geäußert, dass bei einer Vergrößerung des SRP angesichts der allgemeinen Arbeitsverdichtung Sozialraumorientierung zur Kür verkommen könnte (siehe auch Kap. 5.1).

Diese Ambivalenzen verdeutlichen die Spannung in der oben benannten Doppelbewegung im Rahmen der Umstrukturierung: Einerseits die ‚weiche‘ Erweiterung des SRP um neue Akteure und andererseits die ‚harte‘ Trennung von Zuständigkeitsbereichen und Aufhebung von Zugehörigkeiten, deren Zusammenführung ein Kernelement bzw. „Herzstück“ des SRP war.

Gleichzeitig wurde die Frage nach der Zuständigkeit des SRP auch als Gelegenheit markiert, um ausgehend von dem fachlichen Konsens, den Sozialraum und die Nutzer\_innen erneut ins Zentrum zu stellen und die Strukturen und Gestaltung der Orte (Gremien und Angebote) sowie den Vertrag neu und ergebnisoffen zu denken.

Entschieden wurde die Zuständigkeit des SRP am 01. Juli 2014 im Zusammenhang mit der grundlegenden Frage, ob es mit dem SRP insgesamt weiter geht, die eindeutig bejaht wurde. Auf diesem Workshop wurde ebenfalls geklärt und entschieden, dass das SRP – der Logik der Organisation und Finanzierung folgend – für sozialraumorientierte HzE im Rahmen des Budgets zuständig ist und sich auf diese und deren Weiterentwicklung konzentriert.

Die Frage nach dem konkreten Verhältnis des SRP zu SHA in der Praxis wie in den Gremien wurde dort jedoch nicht eindeutig geklärt. Dies kann mit der Tradition und dem „Geist“ des SRP und der nach wie vor engen strukturellen Verknüpfung – konkret der SHA Projekte der Partnerträger – begründet werden. Ein weiterer Grund scheint in dem gemeinsamen Interesse für den Sozialraum und der geteilten Verantwortung für die Angebotsentwicklung zu liegen. In der Auswertungskonferenz spielt SHA weiterhin eine bedeutende Rolle und die Mitarbeiter\_innen der SHA Projekte werden zu den Workshops des SRP eingeladen – de facto wird SHA also weitgehend als Bestandteil betrachtet, der gewissermaßen zum SRP gehört, auch wenn die Finanzierung nicht über das Budget erfolgt. Daran wird nicht nur der Wider-

spruch zwischen organisatorischen Logiken, dem Vertrag sowie den gegebenen Bedingungen und dem fachlichen Konsens im SRP deutlich, sondern auch die mindestens noch in Teilen offene Frage nach den Zuständigkeiten und Zugehörigkeiten und damit auch die vorhandenen Handlungsspielräume innerhalb der gegebenen Bedingungen.

### **5.3.2 Gremienstruktur – das Fundament des SRP in Bewegung**

Die Neustrukturierung der Gremien in Folge der veränderten Bedingungen war, wie eingangs betont (siehe ausführlich in Kap. 2), ein wesentliches, wenn nicht das zentrale Konfliktfeld und Anliegen aller Beteiligten des SRP während der gesamten Begleitforschung.

Die Gremien(struktur) stellt aus Sicht der Akteur\_innen das Fundament des SRP dar: organisatorisch wie fachlich. Dies zeigt sich exemplarisch daran, dass die Gremien und Gremienteilnahme von allen als wesentlicher Aspekt von sozialräumlichem Arbeiten benannt werden, etwa in den Teilprojekten Partizipation und Gender: „*Praktisch wird Sozialraumorientierung mit Informationsweitergabe, Gremienteilnahme [...] gefüllt.*“ (A6: 4). Dabei geht es nicht nur um Organisation und Vernetzung, hervorgehoben wird auch der inhaltliche und persönliche Austausch als Voraussetzung für die Entwicklung eines Gemeinsamen und einer gelingenden Alltagspraxis (ebd.: 23).

Die 2012 neu implementierte Gremienstruktur wird mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Bezügen als unklar und nicht zufriedenstellend bewertet, und die Notwendigkeit der Weiterentwicklung bzw. Neuordnung betont.

Dies zeigt sich sowohl in der abschließenden Erhebung zu den Aufgaben und Strukturen, als auch im gesamten Verlauf der Begleitforschung. Beginnend mit dem Auftaktworkshop (siehe A1 und A2) wurde in fast allen gemeinsamen Veranstaltungen die Frage nach der Überarbeitung der Struktur thematisiert (siehe A4 und A7: insbes. 18).

Darüber hinaus wurden die Konflikte *in* und *mit* der neuen Gremienstruktur an den konkreten Veränderungen bzw. an Überlegungen in einzelnen Gremien deutlich (siehe auch Kap 2). Auf der einen Seite stehen dabei Auflösungstendenzen: vollzogene, wie im SRT (siehe Kap. 4.2), aber auch anhand von Teilschritten sichtbare, etwa die deutliche Veränderung der KB (siehe Kap. 4.1). Auf der anderen Seite steht die Intensivierung der Arbeit einzelner Gremien: so hat die Auswertungskonferenz 2014 ihren Rhythmus erhöht und mit der Etablierung einer festen Vorbereitungsgruppe die Kontinuität und Stringenz der Arbeit sowie die eigene Handlungsfähigkeit erhöht. An diesen Beispielen wird die hohe Bedeutung der Gremien und Gremienarbeit ebenso deutlich wie die genannte Unzufriedenheit. Das daraus erwachsene Konflikt- bzw. Spannungsfeld wurde durch die Auflösungstendenzen verstärkt, mit denen auch Aufgaben und Funktionen innerhalb des SRP ganz oder zeitweise, etwa während des Notfallplans in der KB (Kap. 4.1), unbearbeitet blieben.

### 5.3.2.1 Unklare Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen

Die in der Praxis *unklaren Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen* sind ein wesentlicher Aspekt dieses Konfliktfeldes, der in der abschließenden Erhebung der Begleitforschung zu den Aufgaben sehr deutlich wurde. Dieses Konfliktfeld hat u.a. zur Auflösung des SRT geführt, und wird auch bei der KB an der Parallelstruktur von gemeinsamer KB zur Beratung von ausgewählten Fällen und interner KB zur Beratung und Entscheidung aller Fälle deutlich (siehe Kap. 4.1). Mit Blick auf die in der Ausgangssituation beschriebenen neuen Gremien lässt sich ergänzen, dass die Aufgaben zum Teil klarer beschrieben waren, als sie in der Praxis umgesetzt wurden, bzw. andere Aufgaben formuliert wurden als in der Praxis dominierten. Dazu gehört neben dem Aussetzen der Fallberatung in der KB während des Notfallplans unter anderem die Entwicklung von SHA Angeboten im SRT auf Basis der in der KB ermittelten Bedarfe. Diese Veränderungen unterstreichen zum einen die von den Akteur\_innen weitgehend als unklar und zum Teil als unbekannt beschriebenen Aufgaben und Ziele der Gremien. Zum anderen verweisen sie auf die als fehlend bzw. unzureichend bewerteten Entscheidungskompetenzen. Dass die Alltagspraxis trotz dieser Unklarheiten und Kritiken funktionierte, führte auch dazu, dass die Teilnahme an Gremien von einigen als „*Treffen zum Selbstzweck*“ (A7: 16) wahrgenommen und beschrieben wurde.

### 5.3.2.2 Schnittstellen und deren Fehlen

Einen damit eng verbundenen weiteren Konfliktpunkt stellen die fehlenden *Schnittstellen zwischen den Gremien, Leistungsbereichen und Hierarchieebenen* dar. Der in den vorhergehenden Strukturen institutionalisierte Austausch zwischen Leitung und Basis sowie den unterschiedlichen Bereichen (in STT und LG) fehlt in der neuen Struktur. Die Etablierung solcher Schnittstellen wird von allen Akteur\_innen als eine notwendige Weiterentwicklung benannt. Dies wurde u.a. in dem Workshop der Leitungskräfte am 01.07.2014 als zu bearbeitend herausgestellt: die Bindung von Basis und Leitung drohe verloren zu gehen, zudem fehle (auch dafür) ein gemeinsames Gremium der Basis. Die damit verbundene wahrgenommene Hierarchisierung des SRP bzw. die Entkopplung von Gremien und alltäglicher Praxis wurden auf dem Workshop Zwischenergebnisse (siehe A7) ausführlich von Leitungskräften und Basis thematisiert. Dort und in der abschließenden Erhebung wurde diese Entwicklung sowohl auf die Ausdifferenzierung der Strukturen und den Komplexitätszuwachs zurückgeführt, als auch auf die genannten unzureichenden bzw. unklaren Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten in den und der Gremien.

Mit Blick auf die 2012 installierte Struktur wird deutlich, dass die Frage der Schnittstellen und Kommunikation zwischen den Gremien strukturell wenig berücksichtigt bzw. stark auf die Personen/Funktionen der ASD-Leitung und des Netzwerkmanagements konzentriert ist, die in mehreren Gremien vertreten sind und damit strukturell die Schnittstelle darstellen.

Die Kritik an den fehlenden Schnittstellen betont auch die Bedeutung von fachlichem Austausch und Aushandlungsprozessen sowie einer entsprechenden Kultur als Bedingung für gelingende sozialräumliche Arbeit, insbesondere mit Blick auf die gemeinsame Fallberatung. Diese Aspekte werden von den Akteur\_innen als wesentliche Bestandteile von Sozialraumorientierung und eine Stärke des SRP im Zusammenhang mit der über Jahre gewachsenen Vernetzung beschrieben, die es zu erhalten und stärken gelte. Für die Bearbeitung der Schnittstellen würden in der derzeitigen Gremienstruktur jedoch Orte fehlen. Wie auf dem Abschlussworkshop zusammenfassend dargelegt, ist die Weiterentwicklung der *Schnittstellen zwischen den Gremien, Leistungsbereichen und Hierarchieebenen* ein übergreifend als notwendig und dringend bewerteter Teil der Veränderung der Gremienstruktur: die Schaffung einer neuen, überschaubaren Gremienstruktur mit festgelegten und festgeschriebenen Verantwortungen, Aufgaben und klaren Schnittstellen zwischen Bereichen, Trägern und Ebenen.

#### 5.3.2.3 Anzahl und Größe der Gremien

Damit ist auch das dritte Konfliktfeld angesprochen, das sich inhaltlich aus dem vorhergehenden ergibt: *die zu große Anzahl und die Größe der Gremien*. Zu diesem Konfliktfeld gehört, über das bereits genannte hinaus, insbesondere die mit der Anzahl und Komplexität der Gremien verbundene Frage, an welchem Ort die Verbindung von Fallarbeit und Sozialraumarbeit gestaltet wird bzw. werden kann (siehe auch Kap. 5.1). Als sehr bedeutsam für die konkrete Praxis in den gegebenen Bedingungen und Anforderungen wird zudem der mit der Anzahl der Gremien verbundene hohe Zeitaufwand bei gleichzeitiger Arbeitsverdichtung genannt. Dieser führe, so die Akteur\_innen, auch zu einer selektiven Teilnahme an den Gremien, die selbstkritisch genannt wird. Dabei wird insbesondere die Gefahr betont, dass dadurch das Gemeinsame (siehe Kap. 5.2) und der Blick auf den ganzen Sozialraum in den Hintergrund treten, und der direkte Nutzen für die eigene Arbeit bzw. das eigene Arbeitsfeld dominiere.

#### 5.3.2.4. Zwischenstand – Zusammenfassung

Knapp zusammengefasst wird übergreifend eine Bewegung des Fundamentes, der Gremienstruktur, mit Blick auf drei Ebenen als notwendig angesehen:

- Erstens geht es um Klarheit in der *formalen Struktur*: „was macht wer mit wem um welche Zeit und warum?“. Dazu gehört neben klaren Schnittstellen und der Sicherung des gremienübergreifenden Austausches und der wechselseitigen Information auch die Verringerung der Anzahl der Gremien. Zu viele Gremien erschweren einerseits die regelmäßige Teilnahme und tragen andererseits zur Trennung der Bereiche bei, z.B. zwischen HzE und SHA, aber auch zwischen Leitung und Basis.

- Zweitens geht es um den *Zweck der Gremien*: die Realisierung der fachlichen sozial-räumlichen Prinzipien, also die definierten Inhalte, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen. Im Zentrum stehen hier gemeinsamen Beratungen und Entscheidungen über Fälle und Angebote innerhalb des SRP. Dies betrifft auch die Partizipation an Entscheidungen und klare Zuständigkeiten.
- Drittens geht es um die *gemeinsame Kultur im SRP*: dazu gehören sowohl die Verknüpfung der unterschiedlichen Praxen und Bereiche, als auch die Ermöglichung eines fachlich-inhaltlichen Austausches im Rahmen einer gemeinsamen Praxis von Leitung und Basis sowie der verschiedenen Bereiche in den Gremien (siehe dazu Kap. 5.4).

### **5.3.3 Entsäulung – gemeinsames Ziel in der Region**

Das Thema Entsäulung knüpft eng an die beiden bisherigen Konfliktfelder an – sowohl mit Blick auf die in den neuen Strukturen begründete Frage nach Möglichkeiten der gemeinsamen Organisation von fallunabhängigen Angeboten und Einzelfallarbeit und die Verbindung von HzE und OKJA, als auch mit Blick auf die Gremienstrukturen und deren Verzahnungen.

Auf der fachlichen Ebene wird in großer Einigkeit von allen Akteur\_innen geäußert, auch in den gegebenen Bedingungen eine Entsäulung der Angebote vorantreiben zu wollen und der drohenden Versäulung mit SHA, als neue Säule neben OKJA und HzE, entgegenzuwirken. In der direkten Praxis mit den Nutzer\_innen wird auf der Einzelfallebene aufgrund der engen Vernetzung der Professionellen auch aktuell eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Bereichen konstatiert (siehe A4).

Die Konflikte und Schwierigkeiten beziehen sich mit Blick auf die angestrebte Entsäulung primär auf die Organisation und Finanzierung, und sie gründen nicht nur in den neuen Bedingungen. Auch unabhängig von diesen besteht die Herausforderung, unterschiedliche Rechtsgrundlagen, fachliche Prinzipien und finanzielle Absicherungen auszubalancieren, insbesondere zwischen HzE und OKJA.

Aber nicht nur eine Versäulung zwischen den Leistungsbereichen, sondern auch eine Versäulung im Denken und Handeln der Mitarbeiter\_innen sowie der Gremien (hier besonders der Kollegialen Beratung) wurde sichtbar und diskutiert. In diesem Zusammenhang wurde häufig auf das STT, bzw. die alte Struktur verwiesen, da hier die unterschiedlichen Leistungsbereiche gemeinsam Fälle beraten haben und so die unterschiedlichen fachlichen und institutionellen Möglichkeiten für einen optimalen Hilfeverlauf zusammengetragen und ergänzt werden konnten. Dabei äußerten die Mitarbeiter\_innen aus der OKJA explizit, dass sie sich in den gemeinsamen Beratungen wertgeschätzt gefühlt haben und diese für alle eine Bereicherung dargestellt haben.

Zusammenfassend wäre für eine konsequent von den Nutzer\_innen aus gedachte Entsäulung, die sowohl auf die Säulen innerhalb der HzE zielt, als auch auf die Säulen der Leistungsbereiche, eine Veränderung der gegebenen Bedingungen wünschenswert. Diese würde beinhalten, dass auch die anderen Leistungsbereiche ähnlich wie die HzE im SRP strukturell abgesichert werden, um auch auf dieser Ebene „*Kooperation statt Konkurrenz und Machtgefälle*“ (König/Dorzcok 2007) zu sichern (ausführlicher dazu A4: 6-8 und 14-15).

Dafür müssten, so lässt sich die Diskussion zusammenfassen, fachlich und organisatorisch die Unterschiede zwischen den Leistungsbereichen bzw. Angeboten anerkannt und gleichwertig betrachtet werden (siehe auch Kap. 4.3). Entsäulung soll dabei, so die Akteur\_innen auf dem Workshop am 30.01.2014, nicht mit „*Gleichmacherei*“ verwechselt werden. Das setzt voraus, dass die unterschiedlichen Prinzipien und Aufträge benannt, diskutiert und die Kooperationen jeweils in einer klaren Form (z.B. Geschäftsordnungen in den betreffenden Gremien oder Kooperationsvereinbarungen zwischen beteiligten Einrichtungen) verabredet werden. Als konkrete Aspekte wurden dabei

- die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten,
- die unterschiedlichen fachlichen Prinzipien der unterschiedlichen Bereiche (etwa HzE und OKJA) bzw. beteiligten Angebote oder Träger, sowie
- die jeweils konkreten Erwartungen sowie die Grenzen von Kooperation in den jeweiligen Kontexten

angesprochen.

Diese für das SRP und seine Organisation relevante Debatte trat jedoch im Verlauf der Begleitforschung eher in den Hintergrund. Bei der Entwicklung der Quartiersorientierung (Kap. 4.5) spielte sie eine Rolle, da diese die genannten Ansprüche und Herausforderungen durch eine kleinräumige Organisation bearbeitbar machen will. Auch in dem Teilprojekt Partizipation (Kap. 4.3), in dem die SHA Projekte befragt wurden, war Entsäulung ein großes Thema. „*Da konnte ich, ohne groß eine Hilfe zu beantragen einfach so weiterhelfen...*“

Unabhängig von der Gewichtung im Prozess der Begleitforschung erscheint das Thema Entsäulung relevant. Zum einen markiert es eine fachliche Gemeinsamkeit, zum anderen wird daran das Zusammenspiel von Struktur und Organisation mit Fachlichkeit und sozialräumlichem Denken besonders offensichtlich. Zudem verdeutlicht das Thema Entsäulung die für die Gremien des SRP insgesamt geforderte Notwendigkeit von Schnittstellen und gemeinsamen Orten für unterschiedliche Leistungsbereiche als eine zentrale Bedingung für die skizzierten Kooperationen.

#### **5.3.4. Rolle und Ressourcen des ASD**

Eine während der Begleitforschung wesentliche äußere Bedingung, die auch die Gremien und die Alltagspraxis beeinflusst hat, war die hohe Fluktuation und Ressourcenknappheit im ASD.

Mit Blick auf die Begleitforschung und die Weiterentwicklung des Sozialraumprojektes in den gegebenen Bedingungen stellt das durchgehend und regelmäßig benannte Fehlen des ASD über die konkreten Auswirkungen in der KB (siehe Kap. 4.1) hinaus ein wesentliches Konfliktfeld und ein Hemmnis für die Weiterentwicklung dar. Das Zusammenwirken von öffentlichem Träger und freien Trägern ist für das SRP seit dessen Beginn konstitutiv. Dies gilt auch und gerade in den neuen Strukturen und vor dem Hintergrund der beschlossenen Konzentration des SRP auf sozialräumliche HzE. Auf dem Workshop zu den Zwischenergebnissen wurde dieser Konflikt benannt und die Gefahr einer Abkopplung des ASD von den Weiterentwicklungsprozessen markiert, die zu einer Spaltung in „die“ und „wir“ führe. Dies wird angesichts der angestrebten gemeinsamen Entwicklung des Projektes und Sozialraums sowie der Jugendhilfe im Sozialraum problematisiert – *„ohne ASD geht es nicht“* (A7: 4).

Das Fehlen des ASD, bzw. die Wahrnehmung, dass dieser im SRP eine passivere Rolle einnimmt, bestand schon vor 2012 (Zohry 2014: 30), hat sich in den neuen Strukturen jedoch offenkundig verschärft – auch aufgrund der angesprochenen äußeren Bedingungen. Gleichwohl stellte und stellt dies ein Hemmnis für die Weiterentwicklung dar, das auf den verschiedenen Ebenen wirkt und auch in allen Teilprojekten wirksam war. Verstärkt wird dieses Konfliktfeld durch die Infragestellung der hohen Bedeutung des ASD *im* und *für* das SRP: *„das SRP funktioniert auch ohne ASD“* (siehe A7: 17). Diese Einschätzung einiger Akteur\_innen, die zu kontroversen und intensiven Diskussionen geführt hat, unterstreicht und verdeutlicht die Unklarheit und die Unzufriedenheit in den neuen Strukturen.

Darüber hinaus verweist die Diskussion um die Rolle und Notwendigkeit des ASD im SRP auf den bereits angesprochenen Bedeutungsverlust der gemeinsamen KB für das Funktionieren der Fallbearbeitung im Rahmen des Budgets bzw. SRP. Als ein möglicher Grund lässt sich der Autonomie- bzw. Machtgewinn des ASD im Vergleich zur alten Struktur benennen. Diese Veränderung in der Machtbalance und die geringere Kooperationsnotwendigkeit ist zum einen bedeutsam für die von den meisten Akteur\_innen als zentral benannte und geforderte gemeinsame Angebots- und Fallberatung im SRP mit Beteiligung aller Bereiche – ASD, HzE, SHA und OKJA. Zum anderen verweist dies auf das im Kapitel Sozialraumorientierung (Kap. 5.1) thematisierte Spannungsfeld *„Sozialraumorientierung als Pflicht oder Kür“*, das bei geringer Kooperationsnotwendigkeit virulent wird.

### **5.3.5 Einbindung neuer Mitarbeiter\_innen und Kulturpflege**

Ein weiteres – im Rahmen der Begleitforschung nicht vertieft bearbeitetes – Anliegen, das zur Organisation und Gremienstruktur gehört, ist die mehrfach von Akteur\_innen explizit thematisierte Notwendigkeit, neue Mitarbeiter\_innen systematischer in das SRP einzuarbeiten. Dies schließt zum einen direkt an die Fluktuation im ASD an (siehe oben), verweist jedoch auch auf das in den Strukturdebatten thematisierte Spannungsfeld zwischen dem Blick zurück auf das alte SRP sowie der Gegenbewegung, neue Wege zu gehen, wobei der Blick zurück dann als Hemmnis und störend bewertet wird.

Die Forderung nach einer systematischen Einarbeitung schließt an die oben genannten Aspekte der Information, des Austausches und der Kultur des Aushandelns als Kernelemente sozialräumlicher Arbeit und des SRP an. Darüber hinaus soll damit die Frage nach „Pflicht oder Kür“ gar nicht erst auftreten, vor allem aber Handlungssicherheit in der jeweiligen Alltagspraxis auch im Umgang mit den Strukturen und Gremien besser gewährleistet werden. Gerade von neueren Mitarbeiter\_innen wurde im Rahmen der Begleitforschung deutlich darauf verwiesen, dass die Einarbeitung mit Blick auf das gesamte Sozialraumprojekt nicht in ausreichendem Maß stattgefunden hat, sondern eher bezogen auf den jeweiligen Bereich. Dies trägt zu der genannten Unklarheit und dem fehlenden Wissen über Gremien und deren Funktion, aber auch deren Tradition bei und verschärft damit die Konfliktfelder.

### **5.3.6 Weiterführende Fragen**

Die ausführlichen Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Gremien (A11), die die oben (Kap. 5.3.2.4) genannten drei Ebenen berücksichtigen, wurden auf dem Abschlussworkshop präsentiert und dieses Thema wird aktuell weiter bearbeitet. Daher werden diese hier nicht erneut aufgeführt. Darüber hinaus hat dieses generative Thema unterschiedliche Dimensionen, deren Darstellung und Einordnung offene Fragen markiert, so dass hier eine Konzentration auf die Kernpunkte notwendig ist:

- Das Verhältnis von SHA zu den sozialräumlichen HzE als Widerspruch bzw. Ambivalenz zwischen organisatorischen Logiken sowie gegebenen Bedingungen und dem fachlichen Konsens im SRP bleibt eine mindestens noch in Teilen offene Frage: sowohl mit Blick auf Zuständigkeiten und Zugehörigkeiten als auch auf vorhandene oder zu erweiternde Handlungsspielräume innerhalb der gegebenen Bedingungen.
- Wie und an welchem Ort kann der grundlegende fachliche Konsens bezüglich der Entsäulung der Angebote unter Berücksichtigung der Bereiche SHA, HzE und OKJA sowie der Differenzen organisatorisch weiter bearbeitet und Entsäulung vorangetrie-

ben werden? Können hier die offensichtlich teilweise funktionierenden Praktiken des Alltages weiterentwickelt und exemplarisch herausgearbeitet werden?

- Wie lassen sich der Austausch und die Kooperationsnotwendigkeit zwischen ASD und den freien Trägern erweitern und absichern?

## **5.4 Steuern und Leiten**

Ein weiteres generatives Thema bzw. Spannungsfeld, das auch beim Abschlussworkshop präsentiert wurde, und sich in unterschiedlichen Facetten durch die Begleitforschung zieht, ist die Frage der Steuerung bzw. Leitung.

Darunter werden alle Fragen rund um Leitung, Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungsmacht und Hierarchien gefasst. Diese Fragen sind, rückblickend betrachtet, auch ein Grund für die Begleitforschung und die Spannungen im SRP. Mit der Einführung von SHA, der Umgestaltung des ASD und der Neugestaltung der Gremienstrukturen in 2012 (siehe Kap. 2) entstanden erhebliche Unklarheiten und Unzufriedenheit bei den Akteur\_innen. Diese fanden ihren Ausdruck unter anderem im Auftaktworkshop, in dem die Fragen rund um Gremien und Entscheidungsbefugnisse bzw. -wege dominierten. Die hohe Bedeutung der Gesamtstruktur der Gremien (siehe Kap. 5.3) für die tägliche Arbeit der Akteur\_innen wie für die fachliche Orientierung und deren Umsetzung hat sich auch in denjenigen Teilprojekten manifestiert, in denen die Organisation und Gremienstruktur nicht explizit Thema waren. Darüber hinaus waren sie auf den gemeinsamen Workshops durchgehend präsent, wenn nicht dominant.

Neben Fragestellungen zu Inhalten, Aufgaben und Handlungsfähigkeit der Gremien waren auch die Kooperationen, Vernetzungen und die Passung der Gremien zu den fachlichen sozialräumlichen Ansprüchen vielen Akteur\_innen unklar. Eng damit verknüpft sind folgende Fragen: „Wer entscheidet was?“, „Wer ist verantwortlich für welche Teilbereiche?“ und „Wer steuert wie die weitere Entwicklung?“

Besonders herausgearbeitet wurden in allen Teilprojekten auch die Wirkmächtigkeit und Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter\_innen und ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung des Projektes. Da dieses Ergebnis nicht unmittelbar sichtbar ist, wird es im Folgenden in seinen Widersprüchen und Fragen herausgearbeitet.

### ***5.4.1 „Wer hat welches Interesse an der Forschung bzw. der Weiterentwicklung?“***

In den Teilprojekten, z.B. Kollegiale Beratung (Kap. 4.1) und Stationäre Jugendwohnungen (Kap. 4.6), wurde zu Beginn der Begleitforschung eine Zurückhaltung der Mitarbeiter\_innen deutlich. Diese stand in direktem Gegensatz zu der hohen Bedeutung, die der Begleitfor-

sung und der Weiterentwicklung seitens der Auswertungskonferenz zugeschrieben wurde. Gleichzeitig wurden viele Forscher\_innen mit Anrufungen nach Klarheit, Vorgaben und Leitung konfrontiert. Dabei wurden vor allem Fragen danach deutlich, wie es denn nun „richtig“ gehen kann. Dieser Zwiespalt – zwischen den hoch interessierten Leitungskräften auf der einen Seite und den eher abwartenden bzw. suchenden Mitarbeiter\_innen auf der anderen Seite – hat in der Reflektion der Begleitforschung die Frage nach den unterschiedlichen Interessen an der Forschung und Weiterentwicklung des SRP aufgeworfen.

Im weiteren Forschungsverlauf wurden dann teilweise auf Eigeninitiative der Mitarbeiter\_innen Unterarbeitsgruppen gegründet, die sich konkreter und vertieft mit Aspekten bzw. gemeinsamen Erkenntnissen aus der Begleitforschung auseinandergesetzt haben (siehe bspw. Kap. 4.1 und 4.3).

Dieser thematische Aneignungsprozess der Mitarbeiter\_innen während der Forschung verweist direkt auf das Spannungsfeld „Leiten als ermöglichen“ und zeigt die Potenziale dieses Ansatzes auf.

An dieser Stelle geht es jedoch um die widersprüchliche Anrufung an die Forscher\_innen nach klaren Vorgaben, die zu Beginn in fast allen Teilprojekten geäußert wurden, und dem gleichzeitigen Wunsch nach entlastender Leitung, die klare Handlungsanweisungen gibt bzw. festschreibt. Unter anderem ist dies an konkreten Fragen, z.B. „was denn jetzt Partizipation ist“, oder „wie Sozialraumorientierung umgesetzt werden kann“, deutlich geworden. Diese Fragen und der Wunsch nach Klarheit sind – das muss betont werden – nicht nur als „Diktat“ der Hierarchie und/oder Einschränkung zu verstehen, sondern auch als – ausdrücklich eingeforderte – entlastende Strukturvorgabe, die den vielseitigen und anspruchsvollen Alltag erleichtern kann.

In diesem Zusammenhang wurde von den Akteur\_innen parallel in fast allen Teilprojekten und den gemeinsamen Workshops (bspw. A7) eine hohe eigene Handlungsautonomie und Handlungssicherheit im Alltag verdeutlicht und gefordert. Mit klarer eigener Haltung wurden Thesen kritisch diskutiert (siehe Kap. 4.4, 4.5. und 4.6) und z.B. im Teilprojekt Praktiken der Partizipation (Kap. 4.3) unmissverständlich geäußert, dass immer partizipativ gearbeitet werde.

Auch im weiteren Verlauf zeigte sich dieses Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach Handlungsautonomie bzw. (Mit-)Entscheidungsmöglichkeiten auf der einen Seite und Wünschen nach Vorgaben und Verantwortungsübernahme durch Leitung auf der anderen Seite immer wieder. Dieses Spannungsfeld wirft u.a. die Frage auf, wer, wie viel, und in welchem Kontext im SRP steuern oder leiten bzw. entscheiden soll.

#### 5.4.2 Ermöglichen versus Festschreiben

Das Spannungsfeld zwischen ermöglichender Leitung und strikter Steuerung wird auch an der Auswahl des Modells von Budde und Früchtel (siehe Kap. 5.1 sowie A7 und A8) als Grundlage des letzten Erhebungsschrittes sowie der Weiterarbeit deutlich, da darin die Frage der Steuerung und Aufgabenverteilung zentral ist. Auch in den Entscheidungsfragen von und an Gremien, in der Frage rund um die Gemeinsamkeiten (siehe Kap. 5.2) und in Appellen zur Verantwortungsübernahme wird dieses Spannungsfeld sichtbar. Ebenso in den – auch in dem genannten Modell wesentlichen Fragen: „wer hat welche Aufgabe?“, „was ist das Gemeinsame?“ oder „wer definiert eigentlich was?“. Diese und ähnliche Fragen sind in der gesamten Begleitforschung in unterschiedlichen Kontexten aufgeworfen worden. In diesem Spannungsfeld, „Ermöglichen versus Festschreiben“, sind daher einige der in diesem Bericht genannten und verdichteten Spannungsfelder und Aspekte aufgehoben.

„Leiten“ wird in diesem Zusammenhang als ein relationales Verhältnis zwischen „Leitung“ und „Geleiteten“, oder auch zwischen Sozialarbeiter\_in und Adressat\_in verstanden. Denn es stehen immer beide Seiten miteinander in Beziehung, und selbst bei einer fest-schreibenden Steuerung, z.B. einem Befehl, ist ein „nicht mitmachen“ möglich – und Leitung wird damit verunmöglicht.

Die relationalen Momente der Leitungskultur zwischen ermöglichender Steuerung und fest-schreibender Steuerung sind in den Antworten bzw. Aussagen aus der letzten Erhebung in den Schaubildern (siehe A8) deutlich geworden.

Darin wurden von Leitungskräften und v.a. von Mitarbeiter\_innen Bedürfnisse und Wünsche nach ermöglichender Leitung (Autonomie, Beteiligung an Entscheidungen, gemeinsame Kommunikation(sorte) und Schnittstellen) geäußert. Diese verweisen darauf, dass vieles als festschreibend erlebt wird – möglicherweise unabhängig davon, ob es so intendiert ist:

- Auf der organisatorischen Ebene gehören dazu Forderungen und Erwartungen nach mehr Zeit, nach Spielräumen, nach weniger Bürokratie und geringerer Orientierung an den Fallzahlen, aber auch nach mehr Flexibilität zwischen SHA und HzE (siehe auch Kap. 5.3.3), sowie mehr Flexibilität innerhalb von SHA
- Mit Blick auf Kooperation und Entscheidungskompetenzen wurden ein „demokratisch-kooperativer Leitungsstil auf allen Ebenen“ und mehr „Beteiligung der direkten Akteure an der Entscheidungsebene“ gefordert, also eine Ausweitung der ermöglichenden Handlungsoptionen.
- Aussagen, die von der „Basis“ an die „Leitung“ adressiert sind, waren: „Transparenz herstellen“ und „kritikdurchlässig“ zu sein – also die Einforderung von mehr Wechsel- und Gegenseitigkeit.

- Gleichzeitig wurde jedoch auch mehr Festschreibung und klare Leitung eingefordert, insbesondere mit Blick auf konkrete Entscheidungen: *„Die Auswertungskonferenz ermöglicht durch ein ‚Go‘ den Start einer Quartiersteam-Arbeit“*, oder *„Mein Arbeitgeber sollte mir mehr Zeit für sozialräumliches Arbeiten durch Entlastung ermöglichen“*.

Alle diese Aussagen knüpfen auch an das bereits zu Beginn der Begleitforschung markierte Spannungsfeld zwischen „Entwicklung durch alle inkl. Leitungen“ versus „Steuerung durch Leitungsebenen / Jugendamt“ (siehe Kap. 5.2.3 sowie A4) an. Die Unzufriedenheit mit und Unklarheit von Entscheidungsverfahren und die wechselseitigen Forderungen nach mehr Autonomie bei gleichzeitiger Leitung und Steuerung ziehen sich durch die gesamte Forschung und durch alle Ebenen.

### **5.4.3 Leiten als Ermöglichen**

Aus Perspektive der Steuerung wird das Spannungsfeld zwischen Handlungsautonomie versus Vorgabe zu einem Spannungsfeld zwischen Leitung als Ermöglichen von Handlungsautonomie auf der einen Seite und dem Festschreiben von Vorgaben auf der anderen Seite deutlich. Auf dem Abschlussworkshop wurde dieses Thema als „Ermöglichen versus Festschreiben“ benannt und rückgespiegelt (A 10) – im Folgenden sind die wesentlichen Aspekte verdichtet und die Einschätzung der Begleitforschung analog zum Abschlussworkshop verdeutlicht.

Plastisch machen lässt dieses Spannungsfeld sich anhand von Janusz Korzcaks Verständnis von Leitung und Erziehung als in erster Linie sozio-kulturelle Gestaltungsaufgabe. Diese verwirklichte er in der mit Stefka Wilczynska etablierten „Kinderrepublik“ in einem jüdischen Waisenhaus in Warschau. Auf der Grundlage von Kinderrechten und Kinderparlamenten schufen die beiden dort eine Alltagspraxis, die die Einzigartigkeit jeder/s einzelnen ohne Vorbedingung garantierte, wie an den drei Grundrechten dieser Kinderrepublik sichtbar wird: Das Recht des Kindes auf seinen Tod; das Recht des Kindes auf den heutigen Tag und das Recht des Kindes, so zu sein wie es ist (Kunstreich 2001). Alle drei Rechte verdeutlichen die zentrale Orientierung auf das „Hier und Jetzt“, die alle Gedanken des „noch nicht“ verneint (bspw: „noch nicht weit genug, um eine Entscheidung zu treffen“ o.ä.). Das Kinderparlament entschied uneingeschränkt über alle Fragen, die das Haus und sie selbst betrafen.

Dabei wird eine radikale Selbstregulierung in allen Fragen, bzw. die Unterstützung zu dieser Selbstregulierung, besonders deutlich. Es war keine „als ob“ Partizipation – sondern ein radikales gemeinsam Verantwortung tragen von Erwachsenen und Kindern, von Leitung und Geleiteten.

Den anderen Pol des Spannungsfeldes von Steuerung beschreibt die preußische Leitungsform der direktiven und absoluten Anweisung bzw. zugespitzt: „Befehl und Gehorsam“.

Im SRP geht es vor diesem Hintergrund (wie betont in allen Relationen, auch zwischen Mitarbeiter\_innen und Adressat\_innen) konkret um das Bearbeiten oder „Meistern“ des Spannungsfeldes zwischen diesen beiden Polen: „Ermöglichen versus Festschreiben“. Das bedeutet auf der einen Seite, den Wünschen und Bedürfnissen nach Autonomie und Verantwortung gerecht zu werden, und auf der anderen Seite, entgegengesetzten Forderungen nach Klarheit, Orientierung oder Vorgaben zu genügen. Diese stehen im SRP zum Teil nebeneinander, zum Teil stehen sie sich konflikthaft gegenüber.

Mit diesem Spannungsfeld treten die Fragen, „wer steuert eigentlich wen und wohin?“ sowie die „Frage nach der Gremiengestaltung und Gestaltungsverantwortung“ in den Mittelpunkt (siehe auch A 10).

Beide oben benannten Pole kommen im SRP in ihrer Eindeutigkeit nicht vor, bzw. wie in einem Interview zu Partizipation gesagt wurde: *„das macht heute ja keiner mehr, dem anderen sagen was er tun soll; das wird immer zusammen entwickelt.“* Eben dieses „zusammen entwickeln“ beinhaltet jedoch, darin besteht das *Spannungsfeld*, große Differenzen.

„Zusammen“ und „Gemeinsam“ entscheiden heißt nicht nur: „was können oder müssten ‚die anderen‘ tun“, sondern auch: „was tun ‚wir‘“?

- Wer gestaltet die Gremien und Angebote im Sozialraum und wer definiert die Standards sozialraumorientierten Arbeitens in „unserem“ SRP?
- Wird dies von formellen oder informellen Hierarchien vorgegeben und definiert oder gemeinsam entwickelt?
- Werden Definitionen und Standards festgeschrieben und vorgegeben oder gemeinsam als vorläufig entwickelt, so dass ihre Veränderung und Konkretisierung ermöglicht wird?

Diese hier bewusst provokant formulierten Fragen stehen im SRP zum einen im Kontext der gegebenen Bedingungen und Vorgaben von „außen“ und zum anderen im Kontext der gemeinsam im SRP verabredeten Prinzipien. Das heißt, dass sowohl rechtliche, administrative und finanzielle als auch fachlich-inhaltliche Bedingungen und Prinzipien die Entscheidungsspielräume und die Autonomie der Akteur\_innen auf allen Ebenen beschränken, wenn sich diese beschränken lassen. Darauf bezieht sich offenbar auch die Forderung nach Transparenz – sowohl bezüglich der Vorgaben als auch bezüglich der Differenzen zwischen den Ar-

beitsfeldern und Funktionen, die nicht unberücksichtigt bleiben können (siehe dazu auch Kap. 4.3).

Mit Blick auf dieses Spannungsfeld ist aus der Perspektive der Begleitforschung deutlich zu konstatieren, dass ein großer gegenseitiger Respekt zwischen den einzelnen Akteur\_innen, aber auch zwischen den Hierarchieebenen vorherrscht.

Was in der Begleitforschung jedoch auch deutlich wurde, ist der Bedarf und damit ein Mangel an Zeiten und Orten für inhaltliche und fachliche Auseinandersetzungen (siehe bspw. auch Kap. 5.3.2). Dies trägt offenbar dazu bei, dass teilweise Vorgaben dominieren bzw. als dominierend wahrgenommen werden.

Gleichzeitig ist mit Blick auf das Spannungsfeld zwischen Ermöglichen und Festschreiben zu betonen, dass dieses nicht generell und abschließend aufgelöst, geklärt oder operationalisiert werden kann. Eine Entscheidung für den einen oder anderen Pol ist faktisch nicht möglich und, wie oben angedeutet, praktisch nicht umsetzbar.

Dieses Spannungsfeld lässt sich nur kontinuierlich im Bewusstsein halten und immer wieder neu bearbeiten, in jeder neuen Auseinandersetzung und Begegnung. Damit wird deutlich, dass es dabei zentral um die gemeinsame Kultur und um Prozesse, um das „Wie“, geht.

In der Fokussierung auf das „Wie“ und die Prozesse wird exemplarisch der – eher implizite – Nutzen der Begleitforschung deutlich. Durch die Stärkung und das Engagement der handelnden Akteur\_innen im SRP, die durch die Fokussierung ihrer alltäglichen Praxen, Anliegen (*issues*), Widersprüche und Auseinandersetzungen gestärkt wurden, konnten diese sich wieder verstärkt in das SRP einbringen.

Der Blick auf das „Wie“, also die Kultur, in den Gremien oder im SRP, lässt auch, wie Stuart Hall, ein Vertreter der Cultural Studies, hervorhebt, implizite und explizite Hierarchien im alltäglichen Umgang hervortreten. Dabei gilt es explizit, wie auch in dieser Begleitforschung erarbeitet, die unterschiedlichen Praxen gleichberechtigt nebeneinanderzustellen und gemeinsam auszuhandeln. In dieser Aushandlung ist, wie sich in zwei Teilprojekten (siehe Kap. 4.3 und 4.6) gezeigt hat, für das gemeinsame Aushandeln eine Sensibilität für Hierarchien und andere „Macht-Faktoren“ notwendig.

In der Aushandlung des „Wie“ der alltäglichen Praktiken steht deshalb besonders die gemeinsame Praxis im Vordergrund, deren Bedeutung in anderen generativen Themen und Teilprojekten bereits herausgearbeitet wurde (bspw. Kap. 4.3, 4.6, 5.2 und 5.3). Diese gemeinsame Herstellung und Erfahrung von Praxis und Praktiken geschieht einerseits auch aktuell und knüpft andererseits an die Tradition des SRP an: bspw. an dessen Gründung und Weiterentwicklung, zu der die jährliche Schließung eines Vertrags mit einem Sozialraumbudget gehört, also eine Praxis, die es sonst in Hamburg nicht gibt und die für das SRP kon-

stitutiv ist – die es als solches erst ermöglicht. Auf der Ebenen der konkreten Praxis wären die selbst gestalteten Fallrückschau (siehe Kap. 4.6) ein Beispiel für die Ermöglichung, Herstellung und Erfahrung solcher Praxen – und zugleich ein Beispiel dafür, dass diese durch zu viel Festschreiben in der Gefahr stehen, sich selbst zu untergraben bzw. in Routinen zu erstarren.

#### **5.4.4 Weiterführende Fragen**

Dieses generative Thema und die Schlussfolgerungen daraus sind in den ausführlichen Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Gremien (A11), die auf dem Abschlussworkshop präsentiert wurden, bereits eingearbeitet. Das zentrale Thema der Gremiengestaltung wird weiter bearbeitet und die konkreten Handlungsempfehlungen dazu hier nicht erneut aufgeführt, sondern weiterführende Fragen formuliert. Diese fußen auch auf der Entscheidung des SRP für eine lebensweltliche sozialräumliche Logik. Diese muss, wie Albus und andere (2010) in ihrer Studie zu Wirkung von Erziehungshilfen besonders hervorheben, auf allen Ebenen umgesetzt werden. Dazu gehört zentral die Partizipation und Autonomie der Mitarbeiter\_innen, die, so die Ergebnisse der Studie, ihre Adressat\_innen umso mehr mitentscheiden lassen können, je mehr sie selbst mitentscheiden können. Das lässt sich auf alle Hierarchieebenen und damit auf das ausgeführte Spannungsfeld übertragen und fortschreiben:

- Wie kann durch alle Hierarchieebenen hindurch Verantwortung und Entscheidungskompetenzen abgegeben werden?
- Wie lässt sich mehr Transparenz von Entscheidungen und Entscheidungsdelegation (nach „oben“ wie nach „unten“) sowie über die gegebenen Bedingungen für alle Akteur\_innen im SRP, aber auch für die Adressat\_innen herstellen?
- Wie lässt sich die fachlich-inhaltliche Auseinandersetzung über sozialraumorientiertes Arbeiten und die konkreten Praxen in den Gremien verwirklichen? Wer gibt die Impulse?
- Wie lassen sich Reflexionsschleifen sichern, um eine Sensibilität gegenüber der eigenen Praxis mit Blick auf Machtfragen aufrecht zu erhalten, sowie bereits erkannten Stolpersteine im Alltag präsent zu halten (siehe bspw. die „alten Stolpersteine“, die auf dem Auftaktworkshop in Erinnerung gerufen wurden (A2: 9f))?

## 6. Schlusswort

Wie in der Einleitung angekündigt resümieren wir am Ende dieses Berichtes zur Begleitforschung in der Region 3/Eimsbüttel den Prozess, würdigen das Erreichte und wagen Ausblicke.

Bevor wir das tun, bedanken wir uns an dieser Stelle, auch im Namen der der Ev. Hochschule, ganz herzlich für die Möglichkeit, die Begleitforschung in dieser Weise durchführen zu können: Für den Auftrag und damit das Einlassen auf das „Ungewisse“ einer Begleitforschung.

Ganz zentral bedanken wir uns bei allen Akteur\_innen aus dem Sozialraumprojekt, ohne die diese Begleitforschung nicht möglich gewesen wäre. Die durchgehend sehr freundliche, einladende Begrüßung von allen Beteiligten, die hohe Motivation und das beeindruckende Engagement für das SRP, auch in den etwas resignierteren Phasen, hat uns Forschende sehr beeindruckt. Der herzliche Empfang in allen Projekten, die große zeitliche Bereitschaft sich einzulassen und nicht zuletzt die Öffnung aller Mitarbeiter\_innen und Führungskräften sich „von außen in die Karten schauen zu lassen“ hat diesen Prozess wesentlich beeinflusst. Besonders die hohe Bereitschaft auf allen Ebenen, die eigene Praxis in Frage zu stellen, kritisch zu reflektieren und reflektieren zu lassen, und diese zu verändern ist keine Selbstverständlichkeit und zeugt von ehrlicher Veränderungsbereitschaft. Das ist beeindruckend und wie wir auf dem Abschlussworkshop schon zitiert haben: *„Ohne willige und engagierte Mitarbeiter ist Veränderung unmöglich“* (Warren Bennis). Danke dafür!

Besonders bedanken wollen wir uns auch bei der Auswertungskonferenz und vor allem den Mitgliedern der AG Begleitforschung: bei Frau Dr. Becher, die die AG leider zwischendurch verlassen hat, bei Frau Heiden, Frau Schuck, Herrn Gramberg und Herrn Hoeft, die für Fragen und Austausch zur Verfügung standen und den Verlauf der Begleitforschung konstruktiv und produktiv mit gestaltet und befördert haben. Die Treffen in kleiner Runde waren für uns immer hilfreich und auch persönlich angenehm.

Last but not least gebührt unser Dank den Mitproduzent\_innen dieses Berichtes: Melanie Ehring, Lena Giesecke, Karen Giesecking, Lisa Hahnemann, Melf Hansen, Merlin Alice Henke, Salome Kvashvadze, Jonas Lindner, Sören Rodemann, Femke Schnoor und Sophia Schlamp. Sie waren mit uns die „Forschungswerkstatt“, und sie haben sich weit über das erwartbare Maß hinaus engagiert und in die Forschung begeben.

Im Rückblick auf den Prozess, diesen Bericht sowie die Themen und Anliegen, die angesprochen und unterschiedlich tief bearbeitet wurden, erscheint die übergreifende Schwerpunktsetzung der Weiterentwicklung des SRP, die Gremien(neu)gestaltung, die auch den Abschlussworkshop bestimmt hat, auch rückblickend sinnvoll und wesentlich. Die Gründung

der AG zur grundlegenden Überprüfung und (Neu-)Ordnung der Gremienstruktur, an der alle Ebenen und Bereich beteiligt sind, erscheint uns ein guter und richtiger Schritt.

Gleichzeitig wird im Rückblick deutlich, dass auch andere Schwerpunktsetzungen für den Abschlussworkshop möglich gewesen wären bzw. in der künftigen Weiterentwicklung relevant sein könnten. Dazu gehören unter anderem:

- Die Rolle und Einbindung des ASD sowie dessen Situation, die bei der Organisationsstruktur eine wesentliche Rolle spielt;
- Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter\_innen in allen Bereichen;
- Die fachliche Weiterentwicklung und Verständigung über zentrale gemeinsame Themen im SRP – Raumverständnis, Entsäulung, konkrete Aspekte von sozialräumlichem Arbeiten (bspw. individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Ebenen); sowie nicht zuletzt
- die Arbeit am Raum und dessen Themen bzw. Konflikten – der Blick auf Lebenslagen und Lebensumstände.

Vor diesem Hintergrund ist erneut zu betonen, dass auch jenseits der gemeinsam ausgewählten Schwerpunkte der Bearbeitung und der Schwerpunktsetzungen in dieser Darstellung Entwicklungen stattgefunden haben die unserer Wahrnehmung nach durch die gemeinsame Arbeit in der Begleitforschung aber auch durch die Arbeit im Projekt neue Verständnisse und Verständigungen ermöglicht haben:

- Praktiken wurden sichtbar gemacht und erweitert,
- Missverständnisse und Konflikte aufgedeckt und thematisiert,
- Begegnungsmöglichkeiten z.B. auf den Workshops geschaffen,
- und nicht zuletzt Selbstbildung durch Reflexion ermöglicht – in der Praxis wie bei den Forschenden.

Neben diesen prozesshaften, nicht quantitativ messbaren, Entwicklungen und Ergebnissen möchten wir als Ergänzung zu den im Bericht im Fokus stehenden Spannungsfeldern und generativen Themen mit der stichpunktartigen Aufzählung von einigen konkret erreichten und erarbeiteten Ergebnissen der Weiterentwicklung während der Begleitforschung schließen:

- Konkretisierung der Beschreibung der ambulanten Hilfen im SRP.
- Konkretisierung von Partizipation in den SHA Projekten inklusive der Aufnahme von Partizipation in das Berichtswesen.

- Etablierung einer kontinuierlichen Moderationsverantwortung in der Auswertungskonferenz.
- Klärung der Zuständigkeit des SRP.
- Entwicklung eines Modells zur Quartiersorientierung.
- Veränderungen der bzw. in den Gremien (bspw. SRT, KB...).
- Etablierung einer Arbeitsgruppe aus allen Bereichen und Ebenen zur Weiterentwicklung der Gremienstruktur mit konkretem Arbeitsauftrag.
- Vertiefte Auseinandersetzung und Verständigung zwischen Mitarbeiter\_innen und Leitungskräften (sowie untereinander).
- Sichtbarkeit der gemeinsamen Prinzipien und fachlichen Überzeugungen.

## Literatur

- Albus, S./Greschke, H./Klingler, B./Messmer, H./Micheel, H.-G./Otto, H.-U./ Polutta, A. (2010): Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§78a ff", Münster/New York/Berlin/München
- Becher, U. (2004): Evaluationsbericht zum Projekt Sozialraum- und Lebensweltorientierte HzE unter Einbeziehung der Implementierung eines Sozialraumbudgets.
- Becher, U. (2013): Sozialraum- und Lebensweltorientierung im Wandel. In: FORUM für Kinder- und Jugendarbeit 3/2013, S. 34 - 41
- Budde, W./Früchtel, F. (2005): Sozialraumorientierte Soziale Arbeit – ein Modell zwischen Lebenswelt und Steuerung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV), 7/2005, S. 238 – 242 und 8/2005, S. 287 - 292. Quelle der verwendeten Zusammenfassung: [http://www.petrakellystiftung.de/fileadmin/user\\_upload/newsartikel/PDF\\_Dokus/Budde\\_Fruechtel\\_SozialraumorientierteSozialeArbeit.pdf](http://www.petrakellystiftung.de/fileadmin/user_upload/newsartikel/PDF_Dokus/Budde_Fruechtel_SozialraumorientierteSozialeArbeit.pdf)
- Düring, D./Peters, F. (2014): Sozialraumorientierung. Fachlicher Bezugspunkt der Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung oder Sparmodell? In: Forum Erziehungshilfen Heft 4/2014, S. 218 - 222
- Dollinger, B. (2008): Reflexive Sozialpädagogik: Struktur und Wandel sozialpädagogischen Wissens. Wiesbaden
- Essberger, M./Gerbing, J./Lutz, T. (2013): Sozialraumorientierung zwischen fachlicher Weiterentwicklung und Kostensenkung – Stationen einer 20jährigen Entwicklung in Hamburg. In: Bittscheidt, D. / Lindenberg, M. (Hg.): Sozialraumorientierung in den Hilfen zur Erziehung: Jugendpolitisches Versprechen und die Routinen der Organisationen. Im-pulse Reihe der Ev. Hochschule für Soziale Arbeit & Diakonie Band 19. München, S. 37 - 53
- Freire, P. (1974): Erziehung als Praxis der Freiheit. Beispiele zur Pädagogik der Unterdrückten. Stuttgart 1974
- Guba, E.G./Lincoln, Y.S. (1989): Fourth Generation Evaluation. Newbury u.a.
- GR J 2/10 (2010): Globalrichtlinie Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit in den Bezirken
- GR J 1/12 (2012): Globalrichtlinie Sozialräumliche Angebote der Jugend- und Familienhilfe
- Hansen R./Knauer R./Sturzenhecker B. (2011): Partizipation in Kindertageseinrichtungen. So gelingt Demokratiebildung mit Kindern! Weimar & Berlin

- Hall, S. (2000): Cultural Studies. Ein politisches Theorieprojekt. Ausgewählte Schriften 3. Hamburg
- Hinte, W. (2011): Von der Gemeinwesenarbeit (GWA) zur Sozialraumorientierung. In: Hinte, W. & Treß, H. (Hg.): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe - Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. Weinheim und München, S. 18 - 44
- König, M./Dorzcok, U. (2007): Organisation eines Umbauprozesses, a long way to go... Manuskript (Anhang: A 12)
- Kromrey, H. (2001): Sozialwissenschaften und Berufspraxis Heft 2/2001, S. 105 - 131
- Kunstreich Timm (2001): Für eine Kultur der Kooperation. Das Arbeitsprinzip Partizipation als Alternative zum neuen Steuerungsmodell. Vortrag zum 25 - jährigen Jubiläum des Verbundes Sozialtherapeutischer Einrichtungen - VSE - am 9.Mai in Celle
- Kunstreich, T. (2009): Anmerkungen zu einer dialogischen Sozialwissenschaft. In: Birgmeier, B./Mührel, E. (Hg.): Die Sozialarbeitswissenschaft und ihre Theorie(n). Positionen, Kontroversen, Perspektiven. Wiesbaden, S. 291 - 303
- Langhanky, M./Frieß, C./Hußmann, M./Kunstreich, T. (2004): Erfolgreich sozialräumlich handeln. Die Evaluation der Hamburger Kinder- und Familienhilfezentren. Bielefeld
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel
- van Santen, E./Seckinger, M. (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. Leverkusen
- Wolff M./Hartig S. (2013): Gelingende Beteiligung in der Heimerziehung. Ein Werkbuch für Jugendliche und ihre BetreuerInnen. Weinheim & Basel
- Wright M. T. (2012) Partizipation in der Praxis: Die Herausforderung einer kritisch reflektierten Professionalität. In: Rosenbrock R. /Hartung S. (Hg.) (2012): Handbuch. Partizipation und Gesundheit. Bern, S. 91 - 101
- Zohry, S. (2014): Bilanzierung der Weiterführung des Modellprojekts sozialraum- und lebensweltorientierte HzE unter Einbeziehung der Implementierung eines Sozialraumbudgets in der Region 3/Eimsbüttel 2004 bis 2011