

Zugänglichkeiten und Unzulänglichkeiten

**Abschlussbericht der Fachberatung zum Projekt
„Gemeinsam aktiv im Sozialraum. Strategien und
integrierte Handlungskonzepte entwickeln“**

Europäisches Institut für Sozialforschung

Stefan Bestmann Berlin

Prof. Dr. Stefan Bestmann

Karl-Egon-Straße 11A

D-10318 Berlin

stefan.bestmann@eins-berlin.de

Berlin, 31.12. 2016

Ein Projekt des Deutschen Caritasverbandes e.V.

Laufzeit: 1. April 2014 – 31. März 2017

Gefördert durch die Lotterie GlücksSpirale



Gliederung

1 Die fachkonzeptionelle Ausgangslage im Deutschen Caritasverband	3
2 Eine Gesamteinschätzung am Ende des Projektprozesses	10
3 Die zentralen Bedingungebenen für eine Umsetzung des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung in der Praxis	15
3.1 Methodisches Handeln	15
3.2 Organisationsstruktur und -prozesse	20
3.3 Steuerungsprozesse und Finanzierungsstrukturen	27
4 Ein kurzer Blick auf das Projektdesign	34
5 Und jetzt?	37

1 Die fachkonzeptionelle Ausgangslage im Deutschen Caritasverband

In der Praxis Sozialer Arbeit zeigt sich der Spagat zwischen einer sich in den vergangenen Dekaden zumeist immer stärker spezialisierend differenzierenden, zugleich voneinander isolierenden Sozialen Arbeit und der gleichzeitigen Notwendigkeit einer nachhaltigen, die Eigenkräfte zulassenden und stärkenden Unterstützung (als Hilfe zur Selbsthilfe), die sich der Komplexität des Alltags der Menschen zu stellen hat, um überhaupt wirksam werden zu können. Die zwei zentralen Einflussgrößen sind dabei eine ernsthaft umgesetzte, aktive Partizipation im Sinne einer einflussnehmenden und mitgestaltenden Teilhabe und Teilgabe (Dörner 2010: 77) der Adressatinnen und Adressaten sowie damit einhergehend eine koordinierte Kooperation multiprofessioneller sowie lebensweltlicher Akteure in sozialraumbezogenen Diskurs- und Handlungsräumen.

Der pragmatische Lebensalltag der Menschen bildet die Grundlage des Sozialen (Handelns) und die Bewältigung dieses Lebensalltags der Menschen (Böhnisch 1997) wird zum zentralen Gegenstand Sozialer Arbeit. Die Zielstellung und professionsethische Leitlinie einer solchen ursprünglich als Alltagsorientierung, später im sich akademisch etablierenden Fachdiskurs immer stärker als Lebensweltorientierung gefassten Konzeptualisierung liegt in der Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags der Adressatinnen und Adressaten (Thiersch 1986). Die Befassung mit dem Lebensalltag macht die Auseinandersetzung und zugleich die Akzeptanz von Komplexität (Strunk/Schiepek 2014) notwendig.

Komplexität bedeutet, dass nicht ganz klar herauszuarbeiten ist, was die Ursache und was die Wirkung ist bzw. dass sich dies stets gegenseitig beeinflusst (relational zirkulär). Zudem lässt sich zumeist mehr als nur eine einzig isolierbare Einflussgröße ausmachen. Die Folge davon ist, dass im Grunde eine hilflose Suche nach möglichst objektivierbaren Ursachen bzw. Wirkungsketten (ganz modern: ‚Präventionsketten‘) nicht mehr notwendig wird. Damit einher geht folglich die Akzeptanz, dass ein Alltag stets von Intransparenz und Nichtwissen (Wehling 2006) geprägt ist. Vieles lässt sich schwer nachvollziehen, ist nicht ausreichend erklärbar und erscheint wie ein verworrenes Durcheinander.

Eine weitere Herausforderung, die sich daraus ergibt, ist, dass in sozialen Interaktionen Prozesse nicht zielgerichtet im Sinne eines vorweg definierbaren Ergebnisses ‚von außen‘ gesteuert werden können. Wir Menschen ändern unsere Sichtweisen, Einstellungen und Handlungen in der Regel nur dann, wenn uns das ‚Andere‘ als sinnlogisch hilfreicher und nutzbringender erscheint. Zudem muss diese Veränderung überhaupt im real existierenden Alltag umsetzbar und möglich werden.

Dies alles bedeutet, dass es wenig hilfreich ist, wenn Sozialarbeiterinnen und -arbeiter professionell ‚so tun‘, als hätten sie eine Idee, was für einen Menschen oder ein

Familiensystem hilfreich sein könnte und was die Personen aus professioneller Sicht jeweils brauchen und tun sollten. Eine solche vorab durch selbst ernannte Expertinnen und Experten gesetzte, sogenannte zielfokussierte Steuerung wird abgelöst durch einen partizipativ-dialogischen Entwicklungsprozess von Veränderungsoptionen. Die Akzeptanz von Autonomie, Selbststeuerung und Selbstbestimmung ist folglich das Fundament (und nicht das Problem) des Handelns Sozialer Arbeit (Förster/Pörksen 2011).

Im soziologischen Diskurs wird daher seit geraumer Zeit eine „Umwandlung des Expertensystems zu einer demokratisch organisierten, durch Dialoge bestimmten öffentlichen Sphäre“ (Lash, 1996, S. 345) als Form einer sogenannten reflexiven Modernisierung gefordert (Beck et al., 1996). Bezogen auf das Funktionssystem der Sozialen Arbeit korrespondiert diese Ableitung mit dem „Abschied vom Experten“ (Olk, 1986) und dem „Abbau von Deutungsasymmetrien zwischen sozialarbeiterischen Professionellen und Klienten durch das alltagsweltliche Handlungskonzept“ (Olk, 1986, S. 241). Wenn eine Normalitätsbiografie im Individualisierungsprozess der Gesamtgesellschaft nicht mehr eindeutig ausmachbar und vor allem auch vorhersagbar ist, sind Normalisierungsaufgaben für die bio-psycho-sozialen Handlungsfelder ungemein schwerer zu greifen und es entsteht ein Raum von „Nichtwissen und Ungewissheit“ (Kade/Seitter, 2005: 56) als Bedingungskontext des professionellen Handelns. Wie sich ein gelingender(er) Alltag zu gestalten hat, ist durch professionelle Akteure nicht mehr definierbar.

Die Bewältigung des Alltags als Ausgangspunkt

Der Lebensalltag in all seinen Bezügen und mit den verschiedenen Herausforderungen bleibt der zentrale Ansatzpunkt der sozialarbeiterischen Profis (und nicht – wie so häufig in der Handlungspraxis zu beobachten – müssen sich die Adressatinnen und Adressaten an der Logik der professionellen Bezugssysteme orientieren). Damit einhergehend bedeutet eine so verstandene Soziale Arbeit, dass die Menschen in einer Unterstützungssituation möglichst schnell wieder in ihrer selbstbestimmteren (Weiter-)Entwicklung und Veränderung hin zu einem gelingenderen Alltag unabhängig werden von professionell angebotener Hilfe (statt sie abhängig zu machen von Betreuung und Versorgung).

Eine gelingende personenbezogene Interaktion arbeitet neben der einzelfallbezogenen Dimension zeitgleich an den dieses soziale System beeinflussenden Faktoren des Alltags. Die Aufgabe Sozialer Arbeit besteht folglich darin, neben der individuellen, rein auf den Einzelfall und das individuelle Verhalten bezogenen Unterstützung stets auch sich häufende sozialstrukturell einflussnehmende Phänomene in den Verhältnissen (Lebenslagen) wahrzunehmen, zu identifizieren, zu benennen, sichtbar zu machen, diskursiv zu erweitern und (gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten) in Veränderung zu bringen. So produzieren beispielsweise die ökonomischen Rahmungen, die Wohnsituation, die berufsbiografische Perspektive in vielen Ausgangslagen im Grunde existenzielle Bedrohungen. Wenn in diesen zentralen

Existenzbedingungen ein Mangel besteht, also beispielsweise die ökonomische Perspektive bedroht oder schlicht unzureichend ist, wenn der Wohnraum deutlich zu eng gestaltet ist, hilft nicht allein eine auch noch so kompetent dargebotene systemische Einzelfall- oder Familienberatung oder gar -therapie, um die Sicht- oder Verhaltensweisen zu verändern, wenngleich es zumeist das ist, was Soziale Dienstleister in ihrem standardisiert-professionalisierten Angebotsportfolio präsentieren können bzw. dürfen. Es wird deutlich, dass die Bewältigung eines Alltags durchaus ein Mehr ist als die Reduzierung auf allein sozialpädagogische Erkenntnisse. Diese anderen einflussnehmenden Faktoren sind gleichsam bedingend für eine Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags und damit eben auch grundlegend für eine hilfreichere, im Sinne einer den Alltag wirksam verändernden Sozialen Arbeit.

Eine damit einhergehende Notwendigkeit für das professionelle System liegt darin, eine für die Adressatinnen und Adressaten alltagskompatible Perspektive einzunehmen, das heißt sich der Komplexität des Alltags der Menschen zu stellen und diese nicht durch ein stark segmentierendes, nicht abgestimmtes Spezialistentum mit funktionalen, zumeist voneinander abgegrenzten, geradezu isolierten Differenzierungen zu reduzieren. Hierdurch entfernen sich die professionellen Sichtweisen zumeist deutlich von den alltagsbezogenen Wirklichkeitskonstruktionen der Adressatinnen und Adressaten. Soziale Arbeit steckt nach einer kritischen Analyse von Klaus Dörner (2012) nach wie vor eher in einem industriellen Verständnis von Homogenisierung, Differenzierung, Spezialisierung sowie Isolierung von Arbeitsprozessen, Stationierung und alltagsferner Ausschließung.

Strategien einer gelingenderen Sozialen Arbeit – das Fachkonzept SRO

Es bedarf folglich bei der Entwicklung von Strategien einer gelingenderen Sozialen Arbeit maßgeblich der grundlegenden Klärung, wer für was als Expertin bzw. Experte anzusehen ist. Hilfreich erscheint, die Menschen selbst als die Expertinnen und Experten für die inhaltliche Ausgestaltung der Veränderung hin zu einem selbstbestimmteren gelingenderen Alltag sowie zugleich als die Produzierenden eben dieser Veränderung zu verstehen. Die professionell tätigen Akteure hingegen haben ihre Expertise in der Gestaltung dieser Ermöglichungsräume, damit solche Veränderungsprozesse überhaupt realisierbar werden.

Selbstbestimmung zeigt sich für den Schweizer Philosophen Peter Bieri, im Unterschied von, „einem Leben, in dem jemand sich so um sein Denken, Fühlen und Wollen kümmert, dass er in einem emphatischen Sinne sein Autor und sein Subjekt ist, und einem anderen Leben, das der Person nur zustößt und von dessen Erleben sie wehrlos überwältigt wird“ (Bieri 2011: 11). Selbstbestimmter kann ein Mensch aber erst dann leben, wenn neben diesen individuellen Möglichkeiten der Reflexion eine gesellschaftliche Ordnung vorhanden ist, die zugleich eine Freiheit des Handelns ermöglicht. Folglich ist neben der subjektiven Fähigkeit der Willensbildung auch die Möglichkeit, seinen Willen in die Tat umsetzen zu können, als Merkmal von Willensfreiheit zu markieren (Keil 2009). So geht es um einen gesellschaftspolitischen

Aufbau von Teilhabe- und Teilgabeechancen. Ganz im Sinne des Capability Approach gilt es einen „Fähigkeitsraum“ zu entwerfen, da „die Beseitigung gewichtiger Unfreiheit eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung eines jeden einzelnen Menschen ist“ (Sen 2000: 10).

Hier zeigt sich Soziale Arbeit als hilfreiche Profession: sowohl für die Unterstützung bei der Willensbildung als auch bei der Förderung zur Ermöglichung einer Willensumsetzung. Mit diesem Grundverständnis korrespondiert das Fachkonzept Sozialraumorientierung¹ (Hinte/Treeß, 2007; Fürst/Hinte, 2014) als ein zuvörderst und maßgeblich personenbezogener Ansatz Sozialer Arbeit, welcher durchaus und notwendiger Weise ebenfalls Ableitungen für organisationsstrukturelle, prozessuale und sozialraumbezogene Aspekte formuliert.

Die fünf Prinzipien

Das zentrale Leitprinzip fokussiert eben den Willen der Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit. Ihre Interessen und Themen legitimieren als zentraler Ausgangspunkt jegliche Aktivitäten der professionellen Interaktionsaufstellungen. „In der sozialräumlichen Arbeit gehen wir davon aus, dass der Wille der Menschen eine wesentliche Kraftquelle für Aktivitäten zur Gestaltung des eigenen Lebens bzw. des Wohnumfeldes darstellt“ (Hinte/Treeß 2007: 46). Dieser Aspekt stellt im Fachkonzept den zentralen Kristallisationspunkt dar und wird daher entsprechend deutlich expliziert, zumal als eindeutige Abgrenzung zu den in der Praxis oft, aus Sicht von Hinte fälschlicherweise synonym verwendeten Begriffen wie Wunsch, Maßnahme, Bedürfnis, Perspektive, Auftrag (Hinte 2007: 108). Um an den Eigeninteressen der Menschen anschlussfähig zu sein, bedarf es adäquater und legitimer Zugänge der professionell Tätigen. Persönliche Beziehungen sind der Schlüssel, um die bereits bestehenden Aktivitäten der Adressatinnen und Adressaten überhaupt zu erkunden. Es geht weniger um eine Aktivierung der Menschen, womöglich noch für Zielstellungen aus Sicht pädagogischer Expertisen. Durch das ernsthaft dialogische Gespräch, die unmittelbare Interaktion mit den Menschen wird erst erfahrbar, was die Menschen wollen! Das Subjekt-Subjekt-Verständnis in der Aufstellung zwischen dem professionell tätigen Akteur und seinem Gegenüber ist eine grundlegende Selbstreflexion der eigenen Rolle. „Wer Du spricht, hat kein Etwas zum Gegenstand. [...] Aber er steht in der Beziehung“ (Buber 2006: 8). Der Mensch als ein ‚Gegenüber‘ wird nicht zum Objekt sozialarbeiterischen (Be-)Handelns sondern verbleibt – ethisch betrachtet eigentlich selbstverständlich – in seinem Status eines selbstaktiven Subjektes, das ernst genommen werden muss in seiner je eigenen Wahrnehmung und Gestaltungsfähigkeit.

¹ Im Folgenden auch Fachkonzept SRO abgekürzt.



Abb. 1: Fünf Arbeitsprinzipien der Sozialraumorientierung nach Hinte (Hinte/Treeß, 2007)

Neben dem bereits ausgeführten ersten Prinzip der „Orientierung an den Interessen und am Willen“ (Hinte/Treeß 2007: 45) der Individuen stellt die „Unterstützung von Eigeninitiative und Selbsthilfe“ (Hinte/Treeß 2007: 51) das zweite Prinzip dar. Dies meint die Unterstützung der Menschen, ihre eigenen Potenziale, ihre bereits bestehenden Aktivitäten und Eigenkräfte in der Bewältigung des Alltags wahrzunehmen und zu bestärken. Es geht also insbesondere darum, herauszuarbeiten, was derjenige selbst tun kann, um seinen eigenen Vorstellungen, seinem Willen im konkreten Alltag ein Stück näherzukommen. Die Betonung auf die Selbsthilfepotenziale impliziert weder die Schwächung der sozialstaatlich verbrieften Leistungen noch die Lösung von Problemen, die weder durch die Adressatinnen und Adressaten beeinflussbar noch verantwortbar sind. Damit eng einher geht das dritte Prinzip der „Konzentration auf die Ressourcen“ (Hinte/Treeß 2007: 60). Dabei wird unterschieden zwischen den Ressourcen der Menschen selbst, ihrer sozialen Bezüge und denen des Sozialraums. Das vierte Prinzip beinhaltet die „zielgruppen- und bereichsübergreifende Sichtweise“ (Hinte/Treeß 2007: 72). Die fachliche Konstruktion einer Zielgruppe verführt dazu, bestimmte Etiketten zu verwenden, die in der sozialarbeiterischen Interaktion mit einem Individuum einerseits nicht passen und andererseits die Subjekt-Subjekt-Beziehung außer Kraft setzen und dazu verleiten, eher etwas für Menschen zu tun statt mit ihnen. Zugleich darf sich Soziale Arbeit in ihrem Agieren in einem Sozialraum nicht von anderen Handlungsbereichen losgelöst bewegen. Die funktionale Zergliederung der lebensweltlichen Bezugssysteme in Aufgabenbereiche, Ämterstrukturen etc. ist eben ein schlicht lebenswelt- und alltagsferner Versuch organisationsbezogener Steuerungsprozesse, der durch einen sozialraumorientierten Ansatz aufgrund der subjektorientierten und ganzheitlichen Ausrichtung dekonstruiert und in koordinierter Kooperation als fünftes Prinzip nutzbar gemacht wird.

Die Bedingungs- und Wirkebenen

Damit diese Handlungsprinzipien im konkreten Arbeitsalltag wirksam werden können, bedarf es anspruchsvoller Umsetzungsbedingungen auf vier zentralen Dimensionen:

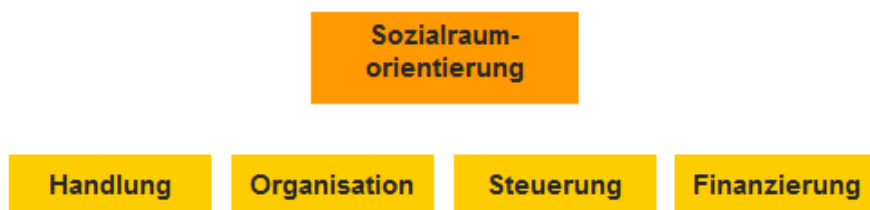


Abb. 2: Bedingungs- und Wirkebenen der Sozialraumorientierung (vgl. Bestmann 2013)

Neben fachlich-methodischen Kompetenzen und ‚handwerklich‘ verfahrenstechnischen Fertigkeiten der jeweilig tätigen Akteure müssen Verfahrensabläufe innerhalb einer Organisation entsprechend angepasst werden, die Organisation am Raum bezogen aufgestellt sein, das Berichts- und Dokumentationswesen die Handlungsweisen der Sozialarbeiterinnen und -arbeiter unterstützen und interne sowie externe Kooperationsformen durch das Organigramm befördert werden. Die Steuerungsprozesse innerhalb der Trägerorganisationen müssen entsprechend den fünf Prinzipien aufgestellt werden, um diese im Arbeitsalltag realisierbar machen zu können. Dies bedeutet, dass die je subjektive Lebensqualität der Menschen in einem Sozialraum zur handlungsfeldübergreifenden Steuerungsgröße etabliert wird und weniger der ‚Fall‘, das ‚Problem‘ oder die ‚Erkrankung‘, die Zielgruppe, die Immobilie, die Belegung der stationären Plätze oder ähnliche Abgrenzungskategorien das fachliche Handeln motivieren. Gleiches gilt für die Finanzierungslogik. Möglichst eine lebensweltbezogene und wirksame Hilfe, gerade auch unter Nutzung der den Adressatinnen und Adressaten immanenten, lebensweltlichen Ressourcen, soll befördert werden. Daher darf die Finanzierungslogik nicht auf Defizite orientiert sein bzw. eine Problem zuschreibende Intervention notwendig machen, die, je schwerwiegender und langandauernder der ‚Fall‘ ist, dem Leistungsträger einen entsprechend lukrativeren Ertrag bringt, zumal dies einer Hilfe zur Selbsthilfe zumeist komplett entgegensteht.

Und was bedeutet dies für den Deutschen Caritasverband?

Der Deutsche Caritasverband (DCV) als der größte bundesdeutsche Wohlfahrtsverband mit einer über 100 Jahre wirkenden Tradition und circa 900 Organisationseinheiten befasst sich seit geraumer Zeit mit dem Fachkonzept SRO. In einem verbandsinternen Prozess wurde das sogenannte Eckpunktepapier ‚Solidarität im Gemeinwesen, Eckpunkte zur Sozialraumorientierung in der Caritasarbeit‘² als Fachpositionierung im Jahr 2013 formuliert. „Für den Gesamtverband ist die Zielperspektive der Sozialraumorientierung von besonderem Interesse. Diese Dimension hat Auswirkungen auf die fachpolitische Positionierung und auf die Konzepte in den Handlungsfeldern der verbandlichen Caritas. Sozialraumorientierung ist somit ein verbindendes Element zwischen dem konkreten Hilfehandeln und den strategischen Entscheidungen des Verbandes“ (Neher 2011:38). Gerade aufgrund der sich ergebenden Konsequenzen (Selbstverständnis, Organisationsstruktur, Personalentwicklung, Steuerungsprozesse,

²

https://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/stellungnahmen/eckpunktezursozialra/eckpunkte_sozialraumorientierung_nc11_2013.pdf?d=a&f=pdf

Finanzierungssystematik etc.) erscheint in einem derart grundlegenden Veränderungsprozess eine möglichst partizipative, transparente und klare Kommunikationsarchitektur zwischen allen beteiligten Akteuren unterstützend und notwendig, die gleichsam die verschiedenen Organisationsdimensionen auf diözesaner sowie örtlicher Ebene und die handlungsfeldspezifischen Interessensbezüge proaktiv gestaltend einbindet.

Auf der inhaltlich fachkonzeptionellen Ebene bestand daher die perspektivische Hoffnung, im Rahmen des Praxisprojektprozesses ‚Gemeinsam aktiv im Sozialraum‘, gefördert durch die GlücksSpirale, zu klären, auf welchen Ebenen, in welchen strategischen Ausrichtungen und mit welchen Konsequenzen die *weitere Umsetzung zu den Inhalten des sogenannten Eckpunktepapieres im DCV selbst* aktuell aufgestellt ist und zukünftig ausgerichtet sein sollte.

„Gefragt sind in erster Linie die Verantwortungsträger(innen), aber auch alle Mitarbeitenden in der verbandlichen Caritas, seien sie beruflich oder freiwillig/ehrenamtlich tätig. Voraussetzung für die Umsetzung des Konzepts sind zunächst strategische Entscheidungen, die auf der jeweiligen Leitungsebene der verbandlichen Caritas getroffen werden müssen. Diese Entscheidungen ziehen in der Konsequenz weitere Prozesse nach sich [...]“ (Neher 2011:43).

Die Ausführungen im ursprünglichen Diskussionspapier fassen vorzüglich und prägnant die bestehenden Herausforderungen einer Organisations- und Personalentwicklung zusammen, mit denen sich die Akteure im weiteren Verlauf an ihren jeweiligen, durchaus unterschiedlichen Ausgangslagen widmen können und müssen. Das proaktive Nutzbarmachen eines systemischen Wechselwirkungsprozesses zwischen fachlichem Selbstverständnis, Leitbild und strategischer Ausrichtung als konzeptionelles Dach, dem notwendigen Organisations(weiter)entwicklungsprozess sowie der dynamischen und passgenauen Qualifizierung der Arbeitsprozesse und maßgeblich auch der Mitarbeitenden als die zentralen Eckpfeiler wird zur prozessarchitektonischen Hauptaufgabe. Im Kontext eines Wohlfahrtsverbandes wird dabei maßgeblich herausgefordert, dass diese korrespondierenden Wechselwirkungen und Interdependenzen zugleich zwischen den verbandlichen Strukturen wirksam sind und sich daher auf diesen Ebenen zeitgleich in einem Veränderungsprozess befinden.

Der Praxisbegleitprozess ‚Gemeinsam aktiv im Sozialraum‘ des DCV wurde nach einer Konzipierungsphase in 2013 in den Folgejahren bis Anfang 2017 in 18 Bistümern umgesetzt. Neben verschiedenen Prozessbausteinen hatte jeder der circa 65 Standorte im Laufe der knapp dreijährigen Prozessphase die Möglichkeit zu einem ein(!)tägigen Fachberatungstag. Diese Fachberatungstage hatten sehr vielfältige Formate, die sich den jeweils unterschiedlichen inhaltlichen und strukturellen Ausgangslagen der Standortprozesse angepasst haben. Grundlegend waren jeweils die konkreten Fragestellungen aus der Praxis der handelnden Akteure. Da dem Bericht folglich keine wissenschaftlich systematisierte Evaluation zugrunde liegt, handelt es sich bei den

Beschreibungen und Empfehlungen um punktuelle Einschätzungen aus der subjektiven Sicht des Fachberaters. Der vorgelegte Bericht fasst die Einschätzungen und Erkenntnisse dieser wissenschaftlichen Fachberatung in diesem Praxisbegleitprozess zusammen.

2 Gesamteinschätzungen am Ende des Projektprozesses

Da sowohl das Format der Begleitung (sechsstündige Fachberatung pro Standort in der Gesamtprojektphase) als auch die Aufgabenstellung als wissenschaftliche Fachberatung keine evaluatorische Vorgehensweise im Fokus hatten, können die retrospektiven Betrachtungen der Fachberatung nur einen sehr subjektiv-einschätzenden, maximal empfehlenden Tenor einnehmen.

Da auf diözesaner und ebenfalls auf örtlicher Ebene die Verbandsstrukturen deutlich heterogen und damit bundesweit kaum vergleichbar erscheinen, lassen sich zudem keine vergleichenden Betrachtungen vornehmen. Gleichwohl hat der Projektprozess durchweg Effekte, die jedoch aufgrund dieser Unterschiedlichkeit in den jeweils verbandlichen Ausgangslagen in ihrer Intensität und Resonanz sehr unterschiedlich erscheinen. So gibt es örtliche und durchaus auch diözesane Verbandsstrukturen, die nach wie vor die Umsetzung des Fachkonzeptes SRO als ein eher isolierbares Projekt verstehen, das wenig bis keine Einflüsse auf die bisherigen Regelprozesse in den verschiedenen Handlungsfeldern haben muss. Dies zeigt sich in einem inhaltlichen Verständnis, dass SRO eher als etwas ‚Zusätzliches‘, im besten Fall Andockfähiges zum Bestehenden verstanden wird. Schlimmstenfalls wird das Fachkonzept missverständlich auf eine schlichte ‚Öffnung in den Sozialraum‘ reduziert bzw. allein der Aufbau von Netzwerken und Kooperationen außerhalb der eigenen Einrichtung bzw. des Aufgabenbereichs bereits als ‚Sozialraumorientierung‘ tituliert. Auch das synergetische Zusammenfassen verschiedener Dienste und Handlungsfelder in einem sogenannten Caritaszentrum muss nicht unbedingt den fachkonzeptionellen Leitprinzipien der Sozialraumorientierung entsprechen, selbst wenn dies so rhetorisch ‚vermarktet‘ wird. Andererseits hat sich dieses weniger vertiefte Befassen mit den Notwendigkeiten und Herausforderungen im Prozess an einigen Standorten dadurch gezeigt, dass die prozessverantwortlichen Begleitungen vor Ort eher isoliert und in wenig direkter Abstimmung mit den Entscheidungsträgerinnen und -trägern des jeweiligen Caritasverbandes agieren mussten. Im deutlichen Kontrast dazu gibt es wenige diözesane und durchaus mehrere örtliche Prozesse, die stets von der Geschäftsführungs- bzw. Direktionsspitze direkt und aktiv begleitet worden sind. Es ist nachvollziehbar und geradewegs banal in der Erkenntnis, dass derartig getragene Prozessverläufe in der Ernsthaftigkeit, der Verbindlichkeit und damit zugleich in der pragmatischen Konkretion nachhaltiger Veränderungen in der Gesamtstruktur eines Verbandes sowie der arbeitsalltagspragmatischen Handlungspraxis eine ausgesprochene Güte an Erkenntnissen vorweisen können.

An einigen Standorten konnte durch den Projektprozess der bereits bestehende und tiefgehend reflektierte Diskurs zum Fachkonzept SRO eine bestärkende bis hin

impulsgebend konkretisierende Begleitung darstellen. Dabei wurde die Fachberatung zumeist für sehr konkrete Fragestellungen der Praxis in jeweils passgenauen Formaten und Settings (von kleinster Spitzenrundenbesetzung bis hin zum öffentlichen Fachtag mit fast 100 Teilnehmenden) durch die Akteure vor Ort optimal nutzbar gemacht. Sofern die Eigenmotivation für den Implementierungsprozess des Fachkonzeptes SRO durch die jeweiligen Organisationen bereits deutlich vorhanden ist, wird eine Fachberatung entsprechend wirksamer. Hieraus lässt sich ableiten, dass bei weiteren Begleitprozessen oder ähnlichen Unterstützungsprojekten des DCV wiederum eine freiwillige Teilnahme der Standortakteure unbedingt gegeben sein muss. Gleichwohl sollten die Notwendigkeiten für eine Teilnahme vorab konkreter beschrieben sein, beispielsweise:

- klare Verantwortlichkeit als Ansprechperson benennen und zugleich die Leitungsebenen im Prozess verbindlich engagieren, damit die Ansprechpersonen nicht isoliert in ihrer eigenen Organisation agieren,
- Vorabklärung im Rahmen einer organisationsinternen und verbindlichen Kommunikation über den Projektprozess, die Erkenntnisse, Herausforderungen, Konsequenzen und Notwendigkeiten,
- klares Benennen der Möglichkeiten an Investition von Arbeitszeiten für einen solchen erkenntnisgenerierenden Prozess,
- klare Verbindlichkeit für das eigenaktive Entwickeln konkreter Ziel- und Fragestellungen im Begleitprozess sowie die ‚Erlaubnis‘, diese vorab gesetzten Ziele dem realen Entwicklungsprozess stets anpassen zu können (innovativer Experimentierkontext),
- verbindliche Teilnahme (und strukturelle Ermöglichung dazu) an den Themennetzwerken der bundesweiten Vernetzung.

Ein Indikator für die Ernsthaftigkeit der Einführung und Implementierung des Fachkonzeptes SRO in die jeweilige verbandliche Handlungspraxis zeigt sich aus Sicht der Fachberatung darin, wenn die vier Bedingungebenen (vgl. Abbildung 2) zu einer verbindlichen und dialogischen Auseinandersetzung in der Organisation führen. Hier gibt es sowohl in wenigen Diözesanverbänden und einigen Orts- bzw. Kreisverbänden sehr gelingende, erkenntnisreiche und durchweg im Detail für den Gesamtverband sehr lehrreiche Lern- und Entwicklungsprozesse. Der Projektprozess des DCV kann dabei durchaus als hilfreich, effektiv und unterstützend beschrieben werden. Gleichwohl ist an all diesen Standorten deutlich, dass durch die jeweilige Verbandsebene deutlich mehr an eigener Investition erfolgt ist bzw. bereits entsprechende Prozesse vorab gestartet waren. So befinden sich mehrere örtliche Caritasverbände in einem gewichtigen Organisationsentwicklungsprozess, um den Handlungskontext entsprechend den Notwendigkeiten für ein partizipatives, kooperatives und an der Komplexität des Lebensalltags orientiertes Arbeiten passgenau aufzustellen (vgl. Kapitel 3.2). Mitarbeitende reflektieren und trainieren ihre methodischen Verfahrensweisen entsprechend der anspruchsvollen Professionalität (vgl. Kapitel 3.1). Zudem werden im Ideal an wenigen Standorten bereits die zumindest interne

Steuerungslogik (vgl. Kapitel 3.3) für ein fachlich-qualitatives Handeln sowie die Finanzierungssystematik (vgl. Kapitel 3.3) diskutiert und in Ansätzen weiterentwickelt. Aus externer Sicht gilt es nunmehr diese entstehenden organisationalen Entwicklungs- und Lernprozesse passgenau, unbürokratisch und flexibel sowie zeitnah zu unterstützen sowie die Erkenntnisse daraus mindestens caritasintern entsprechend zugänglich zu machen, um an weiteren Standorten Ermutigungen und vor allem einen Wissens- bzw. Know-how-Transfer zu ermöglichen. Die diesbezüglichen Ressourcen und Wissensbestände innerhalb des Caritasverbandes erscheinen als ausgesprochen bedeutsam. Ein entsprechendes Wissens- und Innovationsmanagement aufzubauen kann als eine Aufgabe der bundesweiten Ebene des DCV gefasst werden. Dabei erscheint es jedoch wesentlich, dass dies über regelhafte und damit nachhaltig verbindliche Prozesse der Regelstruktur begleitet und umgesetzt wird, damit die zumeist üblichen Abbrüche und mangelhaften Transferprozesse durch eine externe Projektfinanzierung vermieden sind.

Empfehlungen für die Funktionsebene des DCV

Sofern die Umsetzung des Fachkonzeptes SRO keine rein rhetorische Absicht, sondern eine ernst zu nehmende Positionierung darstellt, muss aus externer Sicht auf DCV-Ebene der Projektprozess strukturelle Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation des DCV haben, wie bereits im Diskussionsentwurf zum Eckpunktepapier beschrieben. Nicht nur symbolisch im Sinne eines Vorbildcharakters für den Gesamtverband, sondern aus einer ganz pragmatischen Notwendigkeit, um die Implementierung und die Nutzeneffekte voranzubringen, impliziert dies eben gerade auf der DCV-Ebene entsprechende Prozesse und Veränderungen:

- „eine Organisationsentwicklung, die nach innen und außen eine Neuaufstellung der Organisation sowie eine Priorisierung von Aktionsräumen beinhalten kann;
- eine Personalentwicklung, die von einer Auseinandersetzung mit dem fachlichen Konzept bis hin zu einem veränderten beruflichen Selbstverständnis reichen kann;
- eine entsprechende Qualitätsentwicklung;
- die Teil-Revision etablierter Refinanzierungs- und Evaluationslogiken der Arbeit der Caritas“ (Neher 2011:43).

So macht es aus externer Sicht wenig Sinn, im entsprechenden Fachreferat ‚Sozialraum und [...]‘ die Thematik des Fachkonzeptes SRO zu ‚parken‘ bzw. zu delegieren. Im Ideal gibt es daher zukünftig im Fachreferat Sozialraum eine (bis zwei) volle Referatsstelle(n) für die Koordination der Implementierung und Weiterentwicklung des Fachkonzeptes SRO. Zugleich werden festgelegte Arbeitszeitanteile (circa 30 Prozent) der jeweiligen handlungsfeldspezifischen Fachreferate der Abteilung ‚Soziales und Gesundheit‘ dem Referat ‚Sozialraum‘ zugewiesen. Hierdurch wird die Thematik in eine verbindliche Diskursnotwendigkeit eines zumeist rhetorisch zum Querschnittsthema aufgewerteten, im Arbeitsalltag jedoch unwirksamen Fachkonzeptionsthemas in eine kompetente, verändernde und damit wirksame Strukturposition gebracht. Damit einher geht eine Stärkung des Diskurses in den

handlungsfeldspezifischen Fachverbänden und institutionellen Interessensvertretungen. Dies einzuführen wäre eine der oben formulierten strategischen Entscheidungen, die hier in diesem Rahmen nur angedeutet werden kann.

Ähnlich verhält es sich in der strategischen Nutzbarmachung der Fortbildungs-Akademie des DCV für passgenaue, regional abgestimmte Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse. Insgesamt wäre zu reflektieren, inwieweit die bestehenden Mittel an ‚Fortbildung‘ auf allen drei Gliederungsebenen für innovative und konzeptionell deutlich abgestimmtere Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzbar werden. Hier erscheint es aus der externen Perspektive keinen Bedarf an weiteren finanziellen Investitionen, jedoch eine deutlich besser abgestimmte Koordination und ein Synergiemanagement in der gliederungsübergreifenden Ressourcennutzbarmachung zu geben.

An einem Standort eines örtlichen Caritasverbandes mit mehreren hundert Mitarbeitenden wird aktuell ein beispielhafter Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung gestartet. Eine vor Ort tätige Mitarbeiterin der operativen Ebene des Caritasverbands hat gleichzeitig zur Entwicklung und Implementierung des Fachkonzeptes SRO einen 50-prozentigen Stellenanteil in Form einer Stabsstelle der Leitung (mit Nebeneffekten einer funktionsebenenübergreifenden Verzahnung!), um die notwendigen Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung in diesem großen örtlichen Caritasverband zu koordinieren. Unterstützt wird sie dabei in sehr enger, engagierter und konstruktiv-kooperativer Form durch den für Gemeindecaritas etc. zuständigen Fachreferenten des DiCV, der seine Funktion einerseits als pragmatisch-dienstleistungsorientiert versteht und beispielsweise Moderations- oder Reflexionsprozesse unterstützt und begleitet. Andererseits gibt er fachlich-konzeptionelle Anregungen und führt entsprechende Fachberatungen durch. Idealerweise könnte so ein gliederungsübergreifendes Innovations- und Entwicklungsstandem durch die Begleitung der DCV-Fortbildungsakademie in vielfältiger Form passgenau unterstützt werden. Zugleich kann durch die Fortbildungsakademie eine Professionalisierungsbegleitung zur Etablierung solcher Innovations- und Entwicklungsstandems bzw. -teams initiiert und begleitet werden. Passgenaues Leitungskräftetraining, Coachingprozesse bis hin zur Wissensvermittlung der Organisationsentwicklung entlang des Fachkonzeptes SRO (Kap. 3.2) können durch die DCV-Fortbildungsakademie den Prozess durchweg anregen, bestärken und weiterentwickeln. Die konkreteren Ideen und Formate hierzu können in diesem Rahmen nicht näher ausgeführt werden. Wichtig wäre in jedem Fall, solche konzeptionellen Erweiterungen der Akademie in einem gliederungsübergreifenden gemeinsamen Prozess zeitnah zu entwickeln und zu erproben.

Empfehlungen für die Funktionsebenen des DiCV und OCV/KCV

Auf örtlicher und diözesaner Ebene brauchen solche konkret handlungsorientierten Innovations- und Entwicklungsprozesse zunächst eine von der Leitung initiierte und getragene Klärung des professionskonzeptionellen Selbstverständnisses und der

daraus gewonnenen strategischen und arbeitsalltagsbezogenen Ableitungen. Die verbindliche Implementierung des Fachkonzeptes benötigt stets eine klare Entscheidung der Spitzenebene, die sich zuvor im Klaren ist, welchen inhaltlich-fachlichen Change dieser Prozess zur Folge hat und welche Konsequenzen damit verbunden sind. Dieses notwendige Changemanagement zu konzipieren und verantwortungsvoll umzusetzen ist eine klare Aufgabe der Leitungsspitzen. Im Ideal korrespondieren die Ebenen der örtlichen Verbände mit der jeweiligen Diözesanstruktur in einer fachkonzeptionell abgestimmten Resonanz, die sich synergetisch unterstützend befördert. Hier erscheint an den allermeisten Standorten noch ausgesprochen viel Handlungsbedarf zu bestehen. Dies anzuregen, konkret zu befördern und hilfreich zu unterstützen ist aus Sicht der externen Fachberatung durchaus eine Aufgabe des DCV, wenn es denn ein gesamtverbandliches strategisches Ziel ist, eine Soziale Arbeit einzuführen, die sich als partizipativ teilhabend und teilgebend, einmischend, ressourcenfokussiert, alltags- und lebensweltorientiert, kooperierend, dezentral-demokratisierend versteht und dabei stets die Wechselwirkung von Verhalten und Verhältnissen, von Lebenswelt und Sozialraum reflektiert und daher durchweg einmischend, bürger/innenbeteiligend, empowernd und sozialpolitisch agiert.

„Für den Gesamtverband ist die Zielperspektive der Sozialraumorientierung von besonderem Interesse. Diese Dimension hat Auswirkungen auf die fachpolitische Positionierung und auf die Konzepte in den Handlungsfeldern der verbandlichen Caritas. Sozialraumorientierung ist somit ein verbindendes Element zwischen dem konkreten Hilfehandeln und den strategischen Entscheidungen des Verbandes“ (Neher 2011:38).

3 Die zentralen Bedingungebenen für eine Umsetzung des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung in der Praxis

Wie eingangs beschrieben, wirken die fünf fachkonzeptionellen Leitprinzipien auf vier zentralen Bedingungsdimensionen. Wenngleich diese Ebenen eine rein analytische Betrachtungsfolie bieten und im handlungspragmatischen Alltag selbstverständlich nicht isoliert, sondern wechselwirkend-einflussnehmend zu fassen sind, wird zum Versuch einer strukturierteren Nachvollziehbarkeit im Folgenden entlang dieser Bedingungs- oder Wirkebenen der Prozess des DCV-Projektes aus Sicht der Fachberatung eingeschätzt.

3.1 Methodisches Handeln

Die Umsetzung der fünf Leitprinzipien in arbeitspragmatisches Handeln hat eine entsprechende selbstreflektierende Haltung und ein respektvoll-wertschätzendes Menschenbild selbstverständlich zur Grundlage. Die eingangs benannte Akzeptanz von Komplexität, Nichtwissen und Intransparenz bei der Befassung mit dem Lebensalltag der Menschen impliziert eine neugierige, offene Sichtweise, bei der sich die Sozialarbeitenden gerne überraschen lassen, in dem sie ihr inneres Bild, dass sie von

ihrem Gegenüber haben, dekonstruieren lassen. Hilfreich dabei ist ein durchweg ressourcen- und stärkenfokussierter Blick auf eher die gelingenden, also die den Lebensalltag bewältigenden Aspekte, die es in jeder Lebenssituation gibt. Hierdurch wird ein ‚diagnosefreier‘ erforschender Zugang in einer wertschätzenden Haltung stark unterstützt. Gleichwohl reicht eine innere Haltung allein nicht aus und bedarf der unterstützenden Begleitung durch verschiedene professionelle Verfahrensweisen und Techniken. Im Umkehrschluss funktionieren diese Verfahrensweisen und Techniken wiederum nur dann gelingend, wenn die Anwendenden eine entsprechende innere Haltung und Einstellung zu ihrem Gegenüber und ihrer jeweiligen Arbeitsweise verinnerlichen. Auch in diesem Kontext besteht also eher ein eher wechselwirkender Zusammenhang zwischen Haltung und Technik. Erst wenn beide Einflussgrößen gemeinsam und sich synergetisch stärkend wirksam werden, kann von einem methodischen Handeln professioneller Sozialer Arbeit gesprochen werden. Wie zeigt sich dies nun im Konkreten bei der handlungspragmatischen Anwendung des Fachkonzeptes SRO?

Wer ist hier eigentlich Expertin bzw. Experte für was?

Dem Fachkonzept Sozialraumorientierung liegen ausgesprochen viele verschiedene methodische Handlungsweisen zugrunde, die hier weder im Detail noch in Gänze ausgeführt werden können.³ Sehr zentral und grundlegend wird zunächst die arbeitsalltägliche Ableitung der Fragestellung zum professionellen Selbstverständnis: Wer ist hier eigentlich Expertin bzw. Experte für was? Diese durchweg selbstkritische und stets selbstreflektierende Dauerfrageschleife durchzieht jedes professionelle Handeln. Kann ich das als Profi wissen auch wenn mich die Klientin danach fragt? Wie kann ich mir sicher sein, dass mein inneres Bild vom ‚Bedarf für den Adressaten‘ überhaupt das passende ist? Die schlichte Formel ‚nicht für sondern stets mit meinem Gegenüber‘ wird dabei zu einer sehr unterstützenden Orientierung. Ein Beispiel aus der Praxis soll die damit einhergehende Herausforderung, dass dieses Vorgehen manches Mal leichter klingt als es umsetzbar ist, verdeutlichen: eine sogenannte Komplexeinrichtung der Behindertenhilfe mit mehreren hundert Bewohner/innen hat eine in einem kleinen Ort gelegene Außenwohneinrichtung für circa zehn Menschen konzipiert. Im Alltag dürfen die Menschen nunmehr im Sinne der Selbstbestimmung die institutionellen Versorgungsroutinen (Reinigung, Ernährung, Ausstattung, Tagesstruktur etc.) verlassen. Ein großes ‚Problem‘ zeigt sich bei der Verwaltung von Geld und dem selbstbestimmten Einkauf von Lebensmitteln: Müssen die Bewohner/innen hierfür zunächst pädagogische Trainingsprozesse durchlaufen, um ‚fit gemacht‘ zu werden für diesen Teil der Alltagsbewältigung oder wird ihnen erlaubt, dass sie (jetzt endlich und für die meisten ja erstmals) eigene Lebenserfahrungen sammeln dürfen, die selbstverständlich auch mit Scheitern, Herausforderungen, Schmerz, Versagen, Nicht-Können zu tun haben? Erst auf einer solchen, eher ganzheitlichen (Selbst-)Erfahrungsexpertise bildet sich in der Regel ein Fundament für eine selbstbestimmte

³ Vgl. beispielsweise Fürst, R./Hinte, W. (2014) (Hrsg.). Sozialraumorientierung – Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. Wien: utb:facultas.wuv
oder auch Früchtel, F./Cyprian, G./Budde, W. (2007). Sozialer Raum und Soziale Arbeit – Fieldbook: Methoden und Techniken. 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS-Verlag.

Entscheidungsfähigkeit aus. Der sozialpädagogische, vermeintlich professionelle, im Grunde jedoch fürsorgerische Reflex verführt jedoch zumeist dazu, den Menschen genau diese Erfahrungen abzunehmen, was sie in ihrer Expertise der selbstbestimmten Alltagsbewältigung wiederum sehr einschränkt und zugleich in Abhängigkeit des professionellen Systems bringt.

Zugänge gestalten

Ein weiteres Beispiel dazu aus einem ganz anderen Handlungsfeldbezug: Die zukünftigen Mitarbeitenden eines sich noch im Aufbau befindenden Caritaszentrum machen einen ersten Stadtteilspaziergang. Das traditionell als Arbeiter/innenstadtteil zu bezeichnende Quartier zeigt sich von der Datenlage her als ein sogenanntes Armutsquartier. Bei der Begehung wird dies beispielsweise durch die Bausubstanz und den öffentlichen Raum mit ausgesprochen wenig Grünflächen und keinen Orten zum Verweilen für die Profis durchaus untermauert. Zugleich ist sehr auffällig, dass eine Nahversorgung für Lebensmittel sehr herausfordernd ist, da keine Läden existieren, gleichwohl in einigen Häusern ein Leerstand an Gewerberäumen sichtbar wird. Auch hier wird im Gespräch der sozialarbeiterische Reflex einer professionell gesteuerten Bedarfsdefinition ‚für‘ die Menschen in diesem Stadtteil sofort spürbar. Einerseits soll ein Begegnungsort in Form eines Cafés ‚für‘ die Menschen ‚in‘ dem neuen Caritaszentrum geschaffen werden. Andererseits sollen durch ein Beschäftigungsprojekt die sogenannte lokale Ökonomie angeregt werden, um die Nahversorgung zu stärken und gleichzeitig Menschen dafür ‚aktiviert‘ werden. In der besten Absicht entsteht so bereits sehr frühzeitig ein professioneller Expertiseblick, der keinen Zugang zu den dort lebenden Alltagsbewältigungsperspektiven der Menschen und ihren Themen, Interessen, Ressourcen und Expertisen hat.

Sowohl in der sogenannten einzelfallspezifischen Interaktion als auch in eher gemeinwesenbezogenen Handlungsfeldern ist es entscheidend, sehr ernsthaft herauszufinden, was die Menschen, die in diesen Bezügen ihren Alltag leben, aus sich heraus wollen, was sie in der Alltagsbewältigung interessiert, wofür bei ihnen selbst Lebensenergie, und sei es zunächst im Sinne von Ärger oder ‚Eigenwilligkeit‘, sichtbar wird. Bevor also sogenannte professionelle Expertinnen und Experten herausarbeiten und definieren, was die Menschen brauchen, wird ein Zugang zu den lebensweltlichen Alltagsperspektiven notwendig, also dialogische, neugierige (und Sozialpädagogik freiere) Begegnungen an den Orten, an denen die Menschen bereits (unterwegs) sind. Die Expertise der Profis zeigt sich darin, solche Zugänge zu ermöglichen und zu gestalten.

Sozialraumanalyse als Beteiligung

An einem Standort soll aus einem traditionell angebotsorientierten Seniorinnen- und Seniorentreff ein eher selbstgetragener Bürger/innentreff werden. Zunächst soll durch eine Sozialraumanalyse herausgearbeitet werden, wie sich die aktuelle Situation zeigt, wie diese bewertet wird und was sich daraus für Gestaltungsperspektiven ableiten

lassen. Die Mitarbeiterin der örtlichen Caritas beauftragt hierfür jedoch kein externes Sozialforschungsinstitut oder eine Studierendengruppe der Hochschule oder sucht in einer Sinus-Milieustudie nach Antworten. Vielmehr nutzt sie im fachlichen Verständnis einer partizipativ konzipierten Sozialraumanalyse entsprechende beteiligungsfördernde Verfahrensweisen (Nadelmethode, Weitwinkelscan, gemeinsam dialogische Dateninterpretationen, Bürger/innenversammlung etc.⁴) und ermöglicht somit bereits von Beginn an, dass die sogenannten betroffenen Adressatinnen und Adressaten als beteiligte und eigenaktive Bürger/innen zu verstehen sind.

Das sozialräumliche Fallverständnis

In einem Quartierbüro an einem weiteren Standort wird ganz bewusst das sozialräumliche Fallverständnis in seinem klassischen Dreiklang (Einzelfall, Gruppe, Gemeinwesen) umgesetzt, das heißt, dieses Quartiersbüro nutzt die einzelfallspezifischen Zugangsexpertisen der Caritasmitarbeitenden aus der ‚ambulanten Altenhilfe‘, um die Alltagsthemen von Menschen im Stadtteil zunächst erstmal sichtbar zu machen, da diese Personen aus sich heraus zu aktivierenden Bürger/innenversammlungen oder Stadtteiltreffen nicht gehen. So werden in diesem Quartier etwa Aspekte der Altersarmut erst wahrnehmbar, die zuvor allein dem isoliert agierenden Bereich der ‚ambulanten Altenhilfe‘ zugänglich sind. Dieses spezialisierte Handlungsfeld kann aufgrund seiner funktionalen Differenz zu beispielsweise der Stadtteilarbeit kaum Handlungsalternativen für diese Thematik außerhalb der eigeninstitutionellen Perspektive einer stationären Pflegeeinrichtung entwickeln. Proaktive oder auch präventive Handlungsformen werden erst möglich, wenn einerseits die Themen der Menschen systematisiert sichtbar gemacht werden und dadurch beispielsweise die benannten Wechselwirkungsbezüge zwischen objektiver Lebenslage und subjektiver Lebenswelt, zwischen Verhaltensweisen und Verhältnisbedingungen, kurzum zwischen Individuum und Gesellschaft handlungspragmatisch konkretisiert werden können. Andererseits entsteht durch ein handlungsfeldübergreifendes und verbindlich koordiniertes sowie abgestimmtes Kooperationssystem eine Synergie der verschiedenen, zuvor isolierten funktionalen Expertise.

Kooperative Stadtteilbegehungen

Manchmal sind es bereits anscheinend kleine und durchaus eher unaufgeregte Vorgehensweisen, die bereits spürbare Veränderungen ermöglichen. So wurden an einem Standort durch die in einem Stadtquartier ansässigen, jedoch in unterschiedlichen Handlungsfeldern tätigen katholischen Träger verschiedene Stadtteilspaziergänge organisiert. Wenngleich dies zunächst in einem reinen Bezug der dort professionell Tätigen umgesetzt wurde, gab es für die beteiligten, teilweise langjährig in diesem Stadtteil tätigen Mitarbeitenden Überraschungen, was an Themen oder auch Ressourcen sichtbar wurde. Zugleich wurde durch so eine Form der Vernetzungsarbeit das Kooperationspotenzial in diesem Stadtteil sichtbar. Das systematische und regelhafte Erfassen und Nutzbarmachen von Themen und Ressourcen in einem Quartier wird im Fachkonzept Sozialraumorientierung als

⁴ Siehe auch <http://www.sozialraum.de/methodenkoffer/>

einzelfallunspecifische Arbeit beschrieben. Hierfür gibt es sowohl im einzelfallspezifischen Beratungskontext als auch in den sozialräumlichen Ansätzen verschiedene Verfahrensweisen, um diese Themen und Ressourcen sichtbar und nutzbar zu machen, die hier nicht ausgeführt werden können. Wesentlich und voraussetzend dabei ist, dass diese Verfahrensweisen organisationsstrukturell unterstützt werden. Einerseits müssen die Legitimation und damit die Zeitressourcen für ein solches Vorgehen durch die jeweilige Caritasorganisation ermöglicht werden. Andererseits benötigt ein systematisches Wissensmanagement, das eher fließend-partizipativ als statisch-zentral aufgestellt wird, eine entsprechende Struktur und Begleitung. Ebenso bedeutet der Aufbau eines verbindlichen und gelingenden Kooperationsbezugs zunächst eine zeitliche Investition.

Beteiligung und Engagement

Häufig wird im Kontext sogenannter sozialräumlicher Ressourcen ein Bezug zwischen dem Bereich des ehrenamtlichen Engagements und dem Fachkonzept Sozialraumorientierung hergestellt. Einerseits erscheint dies sehr nachvollziehbar, da sogenannte sozialräumliche Ressourcen häufig (aber eben nicht nur) zivilgesellschaftlich engagierte Personen oder Organisationen sind. Gleichwohl besteht auch hier sehr deutlich das Risiko einer traditionell fürsorglichen Überformung der Eigeninteressen von Adressatinnen und Adressaten. Sehr häufig müssen in diesen Engagementkonstellationen die Adressatinnen und Adressaten in einer eher bedürftigen Funktionsrolle verbleiben, damit die ehrenamtlich Engagierten etwas ‚für‘ diese Menschen tun können. In manchen Handlungsfeldbezügen beispielsweise der sogenannten ‚Tafel‘-Arbeit oder auch der Arbeit mit geflüchteten Menschen erscheint es ausgesprochen herausfordernd, diese Aufstellung zwischen Adressatinnen bzw. Adressaten, Engagierten und professionell tätigen Akteuren in eine eher partizipativere Balance zu bringen.

Partizipation, Ressourcenfokus und Eigenkräfte in diesem Kontext bedeuten, dass zunächst sehr genau und beharrlich-geduldig herausgearbeitet wird, was die Menschen zur Veränderung ihrer Lebenssituation aus sich heraus selbst umsetzen bzw. wie sie als Erfahrungsexpertinnen und -experten anderen dadurch hilfreich werden können (beispielsweise Peer-Counseling, Eigenkraftkonferenzen, Familienrat, Dialog etc.). Auch hier wird wieder deutlich, dass die professionelle Expertise sich maßgeblich auf die systematische Herstellung eines solchen Ermöglichungsraumes für Partizipation und Eigenkräfte fokussiert.

So gibt es Beispiele von erstmalig selbstorganisierten und nur noch strukturell-peripher begleiteten Urlaubsfahrten (bedingt übrigens durch Kosteneinsparungsdruck) sogenannter psychisch erkrankter Erwachsener, die dadurch auf einmal Ressourcen und Potenziale zeigen (dürfen), die zuvor nicht sichtbar waren bzw. nicht einmal von den Profis erwartet wurden.

Es wird deutlich, dass der professionelle Blick auf Ressourcen, das Zulassen der Eigenkräfte und der Selbstwirksamkeitspotenziale, das Herausarbeiten des sogenannten Willens und der daraus ableitbaren Veränderungsoptionen die respektvolle, alltagsbezogene Zugangsgestaltung und eine dialogische Kommunikation, aber auch gelingende Kooperationsgestaltungen, das Erkennen und Zugänglichmachen sozialräumlicher Ressourcen und lebensweltlicher Potenziale (und vieles mehr) durchweg anspruchsvolle, professionelle Vorgehensweisen mit entsprechenden Techniken und reflektiertem Professionsverständnis voraussetzen.

Empfehlungen

Personalentwicklung, das heißt die systematische Planung, Umsetzung, Begleitung und Weiterentwicklung der methodischen Expertise der Mitarbeitenden innerhalb der jeweiligen Caritasorganisationsstruktur, ist ein wesentlicher Baustein bei der Einführung und Implementierung des Fachkonzepts Sozialraumorientierung. Dies liegt somit nachvollziehbarerweise im Verantwortungsbereich der Organisation und damit der Leitungsverantwortung.

Bei der Umsetzung des Fachkonzeptes SRO wird es folglich notwendig, die bestehenden Instrumente der Personalentwicklung passgenau auf die methodischen Notwendigkeiten abzustimmen. Die Qualifizierungen und Trainings sollten möglichst auf konkrete Teams bzw. Organisationszusammenhänge und den real existierenden Arbeitsalltag bezogen sein. Dabei sollten die bestehenden Verfahrensweisen und Instrumente nicht nur theoretisch abstrakt vorgestellt, sondern vielmehr den real existierenden Ausgangslagen der Praxis angepasst werden. Um hierfür entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln und auszubauen können gegebenenfalls die Qualifizierungsmittel (Geld, Zeit, Personal, Expertise) der örtlichen und im Ideal zudem die der diözesanen Caritasverbandstrukturen nutzbar gemacht werden. Auch bei diesen eher organisationsinternen Prozessen sollten die Leitprinzipien des Fachkonzeptes SRO berücksichtigt werden, indem beispielsweise die Inhalte, Formate, Zeiträume etc. für bestimmte Qualifizierungsprozesse möglichst gemeinsam mit den Mitarbeitenden geklärt und abgestimmt werden (auch hier die Betroffenen zu Beteiligten werden lassen).

Neben solchen systematisch konzipierten Qualifizierungen für spezifische methodische Vorgehensweisen braucht es zugleich organisationsstrukturell angebotene Reflexionsschleifen und die methodischen Verfahrensweisen unterstützende Arbeitsprozesse (siehe 3.2), die verbindlich einzubauen sind.

Zudem ist deutlich zu betonen, dass die Ableitungen für ein entsprechend professionelles methodisches Handeln entlang der anspruchsvollen Vorgehensweisen, um die Leitprinzipien des Fachkonzeptes SRO in arbeitsalltagspragmatisches und damit wirksames Handeln zu bringen, nicht allein für die operative Ebene der Mitarbeitenden zu reduzieren ist. Die Qualifizierungen betreffen genauso intensiv die Leitungsebenen. Die systematisierte Reflexion des eigenen Leitungsverständnisses und ein häufig

deutlich verändertes Leitungshandeln sind dabei ebenfalls zu konzipieren und entsprechend zu qualifizieren (siehe Kapitel 3.2).

3.2 Organisationsstruktur und -prozesse

Damit das Fachkonzept in arbeitsalltagspragmatische Umsetzungen überführbar wird, bedarf es – wie bereits beschrieben – entsprechender und durchweg anspruchsvoller methodischer Expertisen der jeweiligen Fachkräfte egal in welchem Funktionsbereich. Gleichwohl benötigen die Fachkräfte innerhalb der jeweiligen Caritasorganisation einen entsprechenden strukturellen Ermöglichungskontext als Resonanzrahmen, der sie jeweils und in ihrem Zusammenwirken unterstützt und trägt (!), damit sie überhaupt nach diesen Leitprinzipien arbeiten können. Dies hat sich in den allermeisten Projektkontexten – sowohl auf örtlicher als auch diözesaner Ebene – durchaus als eine besondere, teilweise überraschende Herausforderung gezeigt.

Die Orientierung Sozialer Arbeit am lebensweltlichen Alltag und seinen sozialräumlichen Wechselwirkungsbezügen fordert von der professionellen Organisationseinheit – ob Team, Einrichtung, Fachdienst, Verband oder anderes – sowohl in ihrer Aufbauarchitektur als auch in ihren Arbeitsablaufgestaltungen passgenaue Aufstellungen. Die Befassung mit Komplexität und Nichtwissen braucht unbürokratische, flexible und partizipative Arbeitszusammenhänge. Ein ausgesprochen hoher Stellenwert kommt maßgeblich der organisationsinternen Kooperation zu, die eine unabdingbare Voraussetzung darstellt für eine gelingende Zugangs- und Kooperationsgestaltung mit externen Partner/innen. Um extern gelingende Kooperation aufbauen zu können braucht es eine gelingende interne Zusammenarbeit.

Organisationsinterne Kooperation

Leitend für eine organisationsinterne Kooperation wird dabei, die einzelnen Expertisen in einer Caritasorganisation aus ihrer häufig funktionalen sowie zumeist handlungsfeldbezogenen, spezialisierten Isolierung herauszuholen. Es ist ein kommunikativ fluider Austausch- und Entwicklungsprozess herzustellen, der nicht zufällig oder anlassbezogen, sondern regelhaft-verbindlich und damit systematisiert chancengenerierend ‚organisiert‘ ist. Es bedarf einer passgenauen Balance zwischen sichernden und ordnenden Regularien und einzelfall-passgenau flexiblen Regulierungen. Um Innovationen und Veränderungsoptionen anzuregen, braucht es innerhalb organisationaler Systeme stets ausreichend Irritationen, das heißt das Verlassen erprobter Routinen und standardisierter Wiederholungskreise. Kritisches kreatives Feedback – gerade auch hierarchie- bzw. funktionsebenenübergreifend –, gegenseitige Unterstützung und Innovationsfreude und damit einhergehend eine experimentierende ‚Fehler‘toleranz befördern vernetztes Kooperieren und innovative Entwicklungen innerhalb der Caritas. Innovative Entwicklungen verlaufen dabei nicht in einem linearen Prozess mit vorab definierten und abzuhakenden Meilensteinen des Projektmanagements, sondern sie gestalten sich iterativ, das heißt, sogenannte wechselwirkende und zeitnahe Rückkopplungsschleifen bilden eine strukturelle

Grundlage. Fachwissen und spezialisierte Fachexpertise ist dabei wie bereits angedeutet elementar wichtig. Die zumeist homogenen und möglichst abgeschlossenen Expertinnen- und Expertenteams in isolierten, zielgruppenkonstruierten Handlungsfeldern werden strukturell, kommunikativ und handlungsorientiert ‚geöffnet‘. Komplexe Lösungsszenarien bedürfen unterschiedlicher Expertisen aus verschiedenen Richtungen und Funktionsebenen. Durchaus irritierende Impulse und Einflüsse zur Veränderung gelten als Anregung (nicht als Störung) für notwendige Entwicklungsprozesse, um die Wissens- und Kompetenzbasis sowie Handlungsräume an neue Erfordernisse anzupassen. Ein sich in diesem Sinne in ständiger Veränderung befindendes, kooperierendes System wird nach Senge (2011) als ‚lernende Organisation‘ bezeichnet. Die dabei zentralen sogenannten ‚fünf Disziplinen‘ (das Zulassen der persönlichen Meisterschaft, das Nutzbarmachen mentaler Modelle, die Entwicklung gemeinsamer Visionen, gemeinsames Teamlernen sowie insgesamt ein Systemdenken) können in diesem Kontext nicht detailliert ausgeführt werden. Gleichwohl können aufgrund der Projektbezüge Anregungen formuliert werden. „Die nach Abteilungen und Bereichen geordnete Struktur von Unternehmen und Organisationen wird sich zugunsten eines vernetzten Gefüges mit fluiden Grenzen und Kompetenzbereichen auflösen. Dann erst werden Lösungen möglich, die der wachsenden Komplexität der Aufgaben entsprechen“ (Weinberg 2015: 105). Dabei geht es um einen deutlichen Change auch in der Kultur der Zusammenarbeit innerhalb der Caritasorganisationen. Nicht die zu belohnende Einzelleistung sondern geteiltes Wissen zur Entwicklung von Innovationsideen wird strukturell und organisationskulturell befördert.

Multiperspektivische Teams

Das möglichst diversitäre, heterogene, durchaus funktionsebenenübergreifende und damit multiperspektivische Team steht im Fokus. Die benannten rückkoppelnden, wechselwirkenden Schleifenprozesse in der Kommunikation sind zu etablieren „[...] und der Arbeitsplatz wird zu einem flexiblen Ort der kreativen Zusammenarbeit, nicht mehr ein Ort des Einzelkämpferwissens“ (Weinberg 2015: 71). Multiperspektivische, das heißt sowohl bezüglich der Fachexpertise als auch bezüglich der Funktionsebenen gemixte und auf Themen bzw. Fragestellungen bezogene, kooperierende und damit im Wissen und Handeln vernetzte Teams sind also die tragende Grundlage.

Die traditionelle, machtorientierte Hierarchie blockiert in der Regel schnelles, angstfreies und damit experimentierfreudiges sowie fließendes Wissen und Gestalten. Es geht um ein Teilen des Wissens und des Könnens, das nunmehr zu konkreten Fragestellungen der aktuellen Praxis entlang der Themen der Menschen aus ihren lebensweltlichen Bezügen aufgestellt ist und nicht entlang der tradierten Organigramme. Eine lernende Organisation ist somit auch stets eine lebendige Organisation, die – gestärkt durch einen verbindlichen und gemeinsam getragenen Rahmen – in einem steten Wandel befindlich ist.

Sozialraumbezogene Aufbauarchitektur

Nachvollziehbarerweise kann es in der Aufbauarchitektur keinen Bauplan geben, der ganz unabhängig der jeweiligen Caritastradition und der faktischen Ausgangslage im Sinne eines allgemein gültigen Rezeptes passend ist. Wenn auf örtlicher Ebene der Caritasverband einerseits in vielen verschiedenen Handlungsfeldern tätig ist und dabei zudem quantitativ stark aufgestellt ist, gibt es – teilweise durch diesen DCV-Projektprozess angeregt oder zumindest unterstützt und bestärkt – vereinzelt erste Erfahrungen mit einem Organisationsumbau, der sich von einer handlungsfeldspezifischen ‚Versäulung‘ hin zu einer sozialraumbezogenen, handlungsfeldübergreifenden Organisationsstruktur entwickelt.

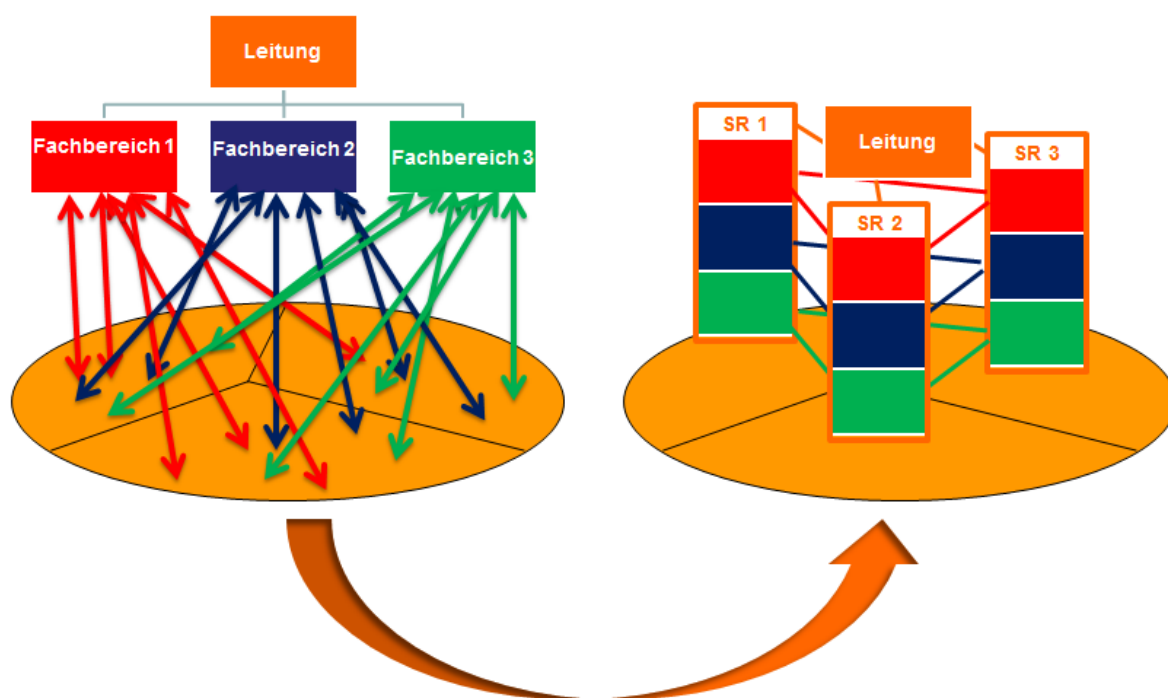


Abb.3: Der ‚Klassiker‘ im sozialraumbezogenen Organisationsaufbau: Das raumbezogene Organigramm mit Matrixelementen

Die Erfahrungen in diesen sehr radikalen Veränderungsprozessen zeigen, dass auch für die Gestaltung dieser Veränderungsprozesse die kommunikative Transparenz in der Organisation sowie die aktive Partizipation der Mitarbeitenden grundlegend notwendig sind, denn gerade dieser Veränderungsprozess zeigt sich ebenfalls als ein lernender und dadurch passgenauer und nachhaltig tragfähiger Prozess.

Leitungsfunktion und Managementverständnis

Ein wesentlicher Faktor sind dabei die Leitungskräfte der obersten Spitze sowie des mittleren Managements, die ebenfalls – wie die Mitarbeitenden der operativen Ebene in der Interaktion mit den Adressatinnen und Adressaten – sowohl in ihrer Haltung und ihrem Selbstverständnis als auch in ihren Verfahrensweisen die Leitprinzipien des Fachkonzeptes für die Gestaltung der organisationsbezogenen Arbeitsprozesse verstanden haben und wirksam werden lassen. Hierfür gibt es an einzelnen Standorten beeindruckende Beispiele. Es wird dabei sehr nachvollziehbar, dass bei der

Implementierung des Fachkonzeptes SRO der wesentliche bereits ausgeführte Baustein der Personalentwicklung sich ebenfalls auf die Führungskräfte beziehen muss, da die Expertisen für ein sogenanntes „postheroisches Management“ (Baecker 1994) nicht per se vorausgesetzt werden können. Die postheroische Managementtheorie misstraut dem Ideal eines bzw. einer alles steuernden Entscheiders oder Entscheiderin und ersetzt dies durch das Zusammenspiel vieler verschiedener Köpfe in einem kooperierenden Team. Die Funktion von Führungskräften besteht maßgeblich in der strukturellen Gestaltung und der Moderation der internen und externen Kommunikation. Die Grenzen innerhalb (und auch außerhalb) der Organisation werden als veränderbar verstanden. ‚Postheroische‘ Führungskräfte sind bereit, dem Unternehmen neue Gestaltungsbereiche zu erschließen und andere aufzugeben, um die inhaltlichen Ziele zu erreichen. Voraussetzung ist – wie bereits angedeutet – die Gestaltung von kommunikativen und organisationsbezogenen Strukturen und Prozessen innerhalb der Caritas, die das Wissen, die Expertise und das Können aller Mitarbeitenden einbinden, koordinieren und verfügbar machen. Dieses Kommunikations- und Wissens- bzw. Potenzialmanagement benötigt sogenannte flache und eher dezentral einbindende Machtstrukturen. Dies zu etablieren und am Laufen zu halten ist Leitungsaufgabe. Gleichwohl entspricht ein solches Managementverständnis ganz deutlich den (sozialarbeiterischen) Prinzipien des Empowerment, der Stärkung von Selbstorganisation und einer klaren Ressourcenfokussierung in einer wertschätzenden dialogischen Organisationskultur. Ein hilfreicher Nebeneffekt dieser intraorganisationalen Ressourcenfokussierung: „Mitarbeiter zählen wohl mit zu den besten Unternehmensberatern.“ (Weinberg 2015:188) Wie benannt lassen sich hier einige wenige gleichwohl sehr lehrreiche Prozesse auf örtlicher Ebene identifizieren. Es wird dringend empfohlen, diese Prozesse zu stärken und zu befördern sowie intern kommunizierbar zu machen.

Um innovative, am Lebensalltag orientierte und in der Bewältigung passgenaue Handlungsoptionen zu entwickeln braucht es sowohl im sozialarbeiterischen Mikrokontext der Interaktion mit Adressatinnen und Adressaten als auch im organisationsbezogenen Mesokontext der Weiterentwicklung von Handlungsformen und Settings ein Chancenmanagement, das Gelegenheiten generiert und Ressourcen nutzbar macht. „Besonders in Deutschland herrscht immer noch das institutionelle Leitmotiv: Lieber nichts tun, als das Falsche zu tun. Ein grundlegender Denkfehler, der nur dazu taugt, Neuerungen aufzuhalten“ (Weinberg 2015:43).

Unsere leitenden Fundamente in der Gestaltung von Prozessen und den Versuchen zielorientierter Steuerungssysteme begründen sich im Glauben einer vorausschauenden Berechenbarkeit. „Ein bisschen hat uns Isaac Newton verdorben, denn er schürte unsere Sehnsucht nach der berechenbaren Zukunft. Der Wissenschaftler hat mit seinen Axiomen gezeigt, dass die Bewegungen auf der Erde, wie beispielsweise der Fall eines Apfels, den gleichen Naturgesetzen gehorchen wie die Bewegung der Planeten und Sterne. Und mithilfe dieser universellen Gesetze konnte man alle Bewegungen vorausberechnen. Die Zukunft war nicht mehr nur vom Willen

Gottes oder dem Schicksal abhängig, sondern sie wurde berechenbar. Die Erkenntnisse waren philosophisch eine Revolution und wurden noch mächtiger durch den Siegeszug der Mechanik“ (Braak 2012: 32). Die seit einigen Dekaden bereits erforschten neueren Erkenntnisse der Physik, beispielsweise der sogenannten Synergetik, zeigen sehr deutlich, dass eine antizipierende Berechenbarkeit und extern gesteuerte, zielorientierte Prozessgestaltung gerade in komplexen Systemen an ihre Grenzen stößt. Gerade soziale Interaktionen sind stets lebendig und damit komplex. Für das Management bedeutet dies, lernende Prozesse zu ermöglichen und Wissensgenerierung zuzulassen. Im Konkreten folgt daraus beispielsweise, dass antizipierte, also vorab geplante Prozessschritte stets nur als Lern- und Entwicklungsimpulse zu verstehen sind und nicht als durch ein Controlling engmaschig geführtes Zielerreichungssystem.

Ergebnisoffene Prozesse verbindlich gestalten

Auf diözesaner Ebene gibt es an sehr wenigen Standorten ebenfalls Überlegungen bzw. erste Erfahrungen, die Verbandsstruktur und die Arbeitsprozesse entlang der Herausforderungen an eine solche lebendige und innovativ kooperierende Organisation weiterzuentwickeln. Auch hier kann es – zumal die Diözesanstrukturen durchweg sehr unterschiedlich gewachsen sind – kein Patentrezept geben. Gleichwohl stellt sich die zentrale Frage, in welcher hilfreichen Kooperationsfunktion die diözesane Ebene mit den jeweils örtlichen Ebenen zunächst ihr Selbstverständnis definiert und daraus folgend dann Ableitungen umsetzt, wie sich ein Diözesanverband aufzustellen hat, um diesem Selbstverständnis einer gemeinsamen Verbandskooperation zu entsprechen.

So wird in einem Diözesanverband folgendes Modell diskutiert: Im Diözesanverband gibt es gemeinsame, handlungsleitende Visionen, die gemeinsam mit den örtlichen Verbandsstrukturen entwickelt und abgestimmt sind. Diese bilden für einen längeren Zeitrahmen einen verbindlichen, inhaltlich-fachkonzeptionellen Kooperationshorizont. Aus diesen Visionen werden gemeinsam strategische Ziele abgeleitet, die in ihrer Konkretion deutlich klarer und handhabbarer formuliert sind und die Grundlage bilden für sogenannte Jahresziele. Diese Jahresziele sind einerseits aus den konkreten Themen der lebensweltlichen Bezüge und sozialräumlichen Aktualitäten der örtlichen Handlungspraxis abgeleitet und andererseits in klarer Korrespondenz zu den Leitvisionen. Die dafür notwendigen kommunikativen Prozesse zeichnen sich durch Transparenz, Partizipation, Flexibilität, Zeitnähe, Verbindlichkeit und Konkretisierung aus. Die handlungspragmatische Klärung dieser Jahresziele sowie beharrlich-konsequente Konkretisierung einer realisierbaren und realistischen Umsetzbarkeit hat dabei hohe Relevanz, um die Ziele überhaupt in eine handlungspragmatische Umsetzbarkeit zu bringen. Dass sich dabei in einem lebendigen Prozess aufgrund der gewonnenen Erfahrungswerte diese sich wiederum weiterentwickeln, wird als innovative Lebendigkeit verstanden und nicht als eine Schwäche der antizipierten Zielklärung.

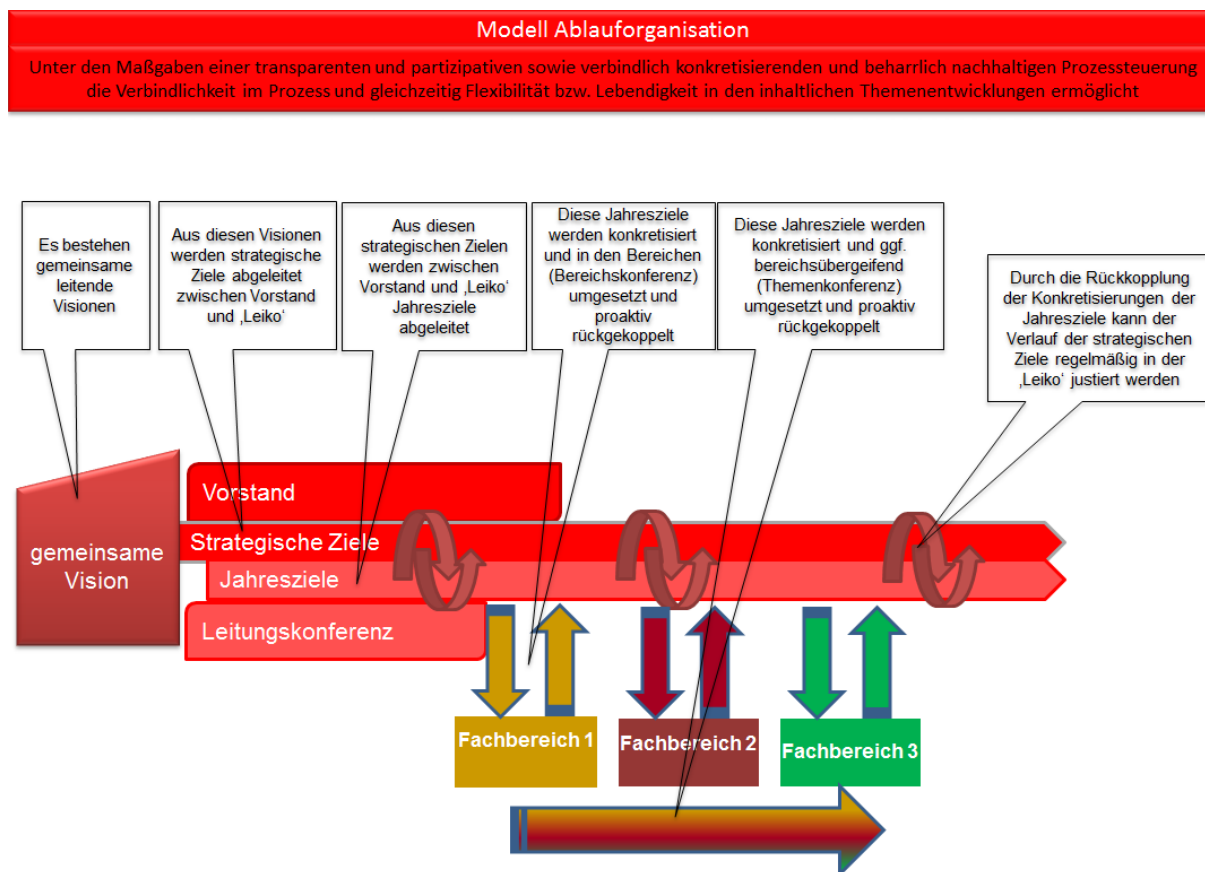


Abb.4: Abstraktes Modell einer Ablauforganisation in einem DiCV

Ein Diözesanverband wird sich – anders als bestimmte örtliche Verbandsstrukturen – nicht notwendigerweise sozialräumlich organisieren, sondern entwickelt neben der klassischen, zumeist handlungsfeldbezogenen Aufbaukonstruktion eine aus den Jahreszielen identifizierbare themenbezogene, handlungsfeldübergreifende Matrixstruktur. Die Herausforderung liegt darin, dass diese handlungsfeldübergreifenden Themenkonferenzen nicht singulär, problem Anlassbezogen einberufen werden, sondern ein verbindliches und gestärktes Strukturelement im Organigramm sind. Dies kann sich beispielsweise dadurch zeigen, dass Leitungskräfte sowohl mit einer fachlich-methodischen Expertise als auch mit organisationalen Kompetenzen (beispielsweise der Gestaltung und Entscheidung) verbindlich ausgestattet sind, sodass die Prozesse wie zuvor benannt Anregungen und Entwicklungsimpulse, abgeleitet aus den Jahreszielen, in die konkrete Handlungspraxis der Fachbereiche bringen.

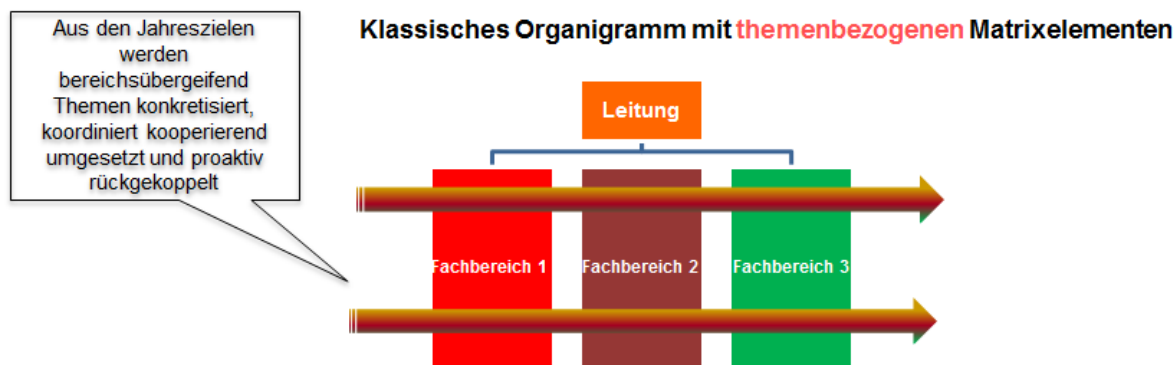


Abb.5: Klassisches Organigramm mit themenbezogener Matrixstruktur

Ähnlich wie bereits in Kapitel 2 für den DCV angedeutet, ist es dabei hilfreich, dass die Thematik der Sozialraumorientierung nicht in einer Referatsstelle des DiCV ‚geparkt‘ wird, sondern dass sämtliche, zumindest jedoch die handlungsfeldbezogenen Referatsstellen einen prozentualen Arbeitsstellenanteil verbindlich für die mit dem Fachkonzept SRO notwendig verknüpften Arbeitsprozesse festgelegt haben.

Die Führungskraft als lösungsfokussierter Coach

Eine sich in steter Veränderung befindende Organisation ist ein lebendiges agiles System, das eine partizipativ gestaltete, funktionsebenen- und expertiseübergreifende Planung zulässt und eine prozessbezogene, lernende Umsetzungsflexibilität, also Planabweichungen als unabdingbaren Bestandteil einer lebendigen Prozessgestaltung in komplexen, alltagsbezogenen Kontexten ermöglicht. Eine lebendige Kommunikation (statt starrer und erprobter Rituale), eine aktive und ergebnisoffene Partizipation (statt einer aktivierenden Ergebnisorientierung), eine durch Lösungssprache (statt Problemtrance) verfolgte Konkretisierung handlungsunterstützender, wohlformuliert realisierbarer und realistisch sowie selbstinitiiertbarer Ziele, die durch kleine konkrete Veränderungen im realen Alltagsbezug zu bemerkbaren (und damit wirksamen) Veränderungen führen.

Eine zentrale Managementaufgabe ist die Konstruktion und nachhaltige Statik solcher kommunikativer Lösungs- und Ermöglichungsräume mit dem Blick nach vorn. Ressourcenfokussierung und das Explorieren des Gelingenden sowie eine wertschätzende Kultur sind dabei das geschmeidige Öl im kommunikativen Getriebe eines sozialpolitischen Veränderungsmotors.

Die Führungskraft als lösungsfokussierter Coach arbeitet kooperativ, transparent und nachvollziehbar (statt isoliert). Dialogische Entwicklungs- und Rückkopplungsschleifen ermöglichen es, dass die Expertise eines Teams durch das systematisierte Zusammenwirken ‚mehr ist als die Summe der Einzelpotenziale‘, da jede/r Einzelne in Wechselwirkung zum Ganzen wahrnehmbar wird. Klare Visionen und gemeinsame Zielsetzungsprozesse mit flexiblen, zeitnah beschleunigten Rückkopplungssystemen für Information und damit Kommunikation befördern die Unterstützung neuer Ideen in einer

Kultur der experimentierfreudigen ‚Fehler‘toleranz insbesondere bei riskanten Vorhaben, die als Chance zur innovativen Entwicklung verstanden werden. Die Fähigkeiten der (Selbst-)Beobachtung und perspektivgerichteten Reflexion (feedforward) sind wiederum maßgebliche Expertisen der Führungskräfte. Wie in Kapitel 3.1 benannt sind diese Expertisen durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen für Leitungskräfte speziell und zugleich regelhaft (nicht einmalig) zu befördern.

3.3 Steuerungsprozesse und Finanzierungsstrukturen

Abhängigkeiten

Die real existierenden Steuerungsgrößen in den Handlungspraxen zeigen sich zumeist institutionell geprägt und fachlich-etikettierend argumentiert. Komprimiert formuliert kann die These aufgestellt werden, dass die zentrale Steuerungslogik der aktuellen Praxis durch Kriterien einer durch professionelle Diskurse geprägten und definierten Versorgungsqualität fundiert ist. Eine solche Versorgungsqualität beschreibt einerseits durchaus sehr detailliert standardisierbare Prozesse in der Leistungserbringung, der dafür notwendigen Strukturen sowie der erreichbaren Ergebnisse. Andererseits besteht dadurch die Vermutung, objektivierbarer und damit vergleichbarer Prozesse der Versorgung zu steuern. Wenn wir jedoch die eingangs benannten Thesen ernst nehmen, das heißt die jeweilige lebensweltbezogene, also stets subjektive Ausgangslage, die nicht trivialisierbare Komplexität des Alltags, die Wechselwirkung von Verhältnissen und Verhalten oder auch die quasi autopoeitischen Selbststeuerungsprozesse der Menschen sowie der Organisationsprozesse selbst, um nur einige zu benennen, wird schnell nachvollziehbar, dass ein expertokratisch gesetztes, fürsorgerisch gedachtes und objektivierbar-standardisiertes Steuerungsverständnis einer komplexen Welt nicht gerecht werden kann. Wesentlich wird dabei zudem, die Finanzierungslogik von der „Fallsucht“ (Hinte 2004: 6) der Leitungsträger wegzubekommen, die dadurch bedingt ist, dass diese die Finanzierung für ihre jeweilige Arbeit durch das Vorhandensein (!) von ‚Fällen‘ erst erhalten. Eine solche Steuerungslogik befördert individualisierende Problemzuschreibungen, forciert den häufig so benannten Belegungsdruck von vorgehaltenen Angeboten und wirkt klientifizierend. Insbesondere im Steuerungsbereich der öffentlichen Verwaltung bestehen seit der Diskussionen um das sogenannte ‚new public management‘ Vokabeln und Verfahrensweisen, die in der Form eindeutig aus einem anderen Professionskontext stammen. Über den Gebrauch einer Sprache des „Managerialismus“ (Vogel 2006: 71) und deren Anwendung wird zumeist eine Steigerung der Effektivität und Effizienz erwartet. Interessanterweise wird die Orientierungsgröße für Effektivität und Effizienz jedoch nicht an der Perspektive der Adressatinnen und Adressaten ausgerichtet, sondern an fremdbestimmten, zumeist monetären Indikatoren. Adressatinnen und Adressaten und auch viele Fachkräfte bewerten wirksame, also effektive Unterstützungsprozesse sowie zugleich möglichst zeit- und ressourcensparende, also effiziente Verläufe durchaus als die besseren, sofern sie eben zu einem aus Sicht der Adressatinnen und Adressaten nachhaltig

ausgerichteten und selbstbestimmteren Alltag führen. Eine solche an fachlichen Zielstellungen ausgerichtete Effektivität und Effizienz kann eine Investition in qualitative und quantitative Fachlichkeit als Steuerungsgröße bedeuten.

In einer Kostenleitungsrechnungslogik hingegen wird von ‚Produkten‘ und ‚Produktkatalogen‘ gesprochen, über ‚Produktmengen‘ werden ‚Stückkostenzahlen‘ errechnet und diese als Leistungswährung in Angebotsstunden übersetzt. In einrichtungsübergreifenden ‚Benchmarkings‘ zu diesen quantifizierbaren ‚Kennziffern‘ werden jährliche ‚Mediane‘ errechnet, die wiederum als Steuerungsgröße für die jeweilig zu erbringenden Angebotsstunden in den Einrichtungen zum Jahresstart neu gesetzt werden. Dies alles läuft in bester Absicht auf eine achtsame Steuerung von eingesetzten ‚Steuer(!)geldern‘ hinaus, um möglichst effizient die notwendigen und hilfreichen ‚personenbezogenen Dienstleistungen‘ im Sinne einer ‚Kundenorientierung‘ unter Gewährung technisierter Verfahrensstandards zu erbringen bzw. über sogenannte ‚Leistungserbringer‘ der Sozialwirtschaft umsetzen zu lassen.

In dem konkurrenzorientierten Marktsystem wirkt eine Abhängigkeitsfalle auf zwei Dimensionen. Einerseits werden die Adressatinnen und Adressaten abhängig (gemacht) von der Profihilfe. Andererseits werden die Profistrukturen abhängig von der refinanzierten Hilfemaßnahme. Diese Logik evoziert durchaus Widersprüche mit den fachlichen und professionsethischen Notwendigkeiten. Das bestehende spezialisierte Angebot muss belegt werden, das heißt, das Angebot steuert den Bedarf und nicht der Selbstbestimmungswille der Menschen. Statt vorab ‚produzierte‘ Angebote zu ‚verkaufen‘, sollten individuelle, an den Alltagssituationen ausgerichtete Lösungsbilder für Veränderungen im Lebensweltalltag der Adressatinnen und Adressaten entwickelt werden, gemeinsam etwa mit den Familienakteuren, basierend auf deren Möglichkeiten sowie Ressourcen und nicht gegen ihren Willen. Aktuell scheint es aber zumeist nach wie vor so, dass sich die Menschen den bereits bestehenden Angeboten und Fachlichkeiten anpassen müssen.

Lebensqualität statt Versorgungsqualität

Die Adressatinnen und Adressaten haben einen Anspruch auf lebensweltliche, alltagsbezogene Hilfe in einem auf sie als handelnde Subjekte und Bürger/innen bezogenen Verständnis. Dies impliziert, dass der Leistungserbringer daraus keinen Anspruch auf Nutzung seiner bestehenden Angebote ableiten kann, wie es die aktuelle Debatte manches Mal vermuten lässt. Hingegen benötigt ein leistungserbringender Träger *Planungssicherheit* für fachliche Qualitätssicherung und vor allem auch Qualitätsweiterentwicklung. Die Notwendigkeit dieser Planungssicherheit und Qualitätsentwicklung muss daher entkoppelt werden von einer Refinanzierung über zumeist individualisierende Einzelfallogiken. Die zentrale fachliche Steuerungsgröße bestimmt somit die *Lebensqualität im Alltag der Menschen in einem Sozialraum* und nicht die Versorgungsqualität von Zielgruppen.

Die Steuerung über ein raumbezogenes (eben nicht mehr allein einzelfallbezogenes), fachziieldienliches und systemisch-flexibles Finanzierungsmanagement entlang der fachlichen Wirksamkeitsindikatoren erweist sich als zentral. Es bedarf dabei nicht noch mehr (!) flexibler Angebote einzelner Träger, sondern eher (wenige) sozialraumbezogene Leistungsanbieter/innen (im kooperierenden Verbund), die das ganzheitliche Portfolio der Sozialen Arbeit möglichst umfassend anbieten, um eben die ganzheitliche, fachliche Durchlässigkeit zu befördern. Der sozialraumbezogene Träger(verbund) mit einer breiten und ‚entsäulten‘ Handlungsfeldkompetenz verfügt über einen planungssichernden Finanzierungsrahmen, der durchlässig ist bezogen auf die diversen, durchaus auch proaktiven Handlungsbereiche. Aus diesem Finanzierungsrahmen werden zugleich die einzelfallbezogenen Rechtsansprüche finanziert, aber eben keine versäulten Angebote mehr, sondern pragmatisch-alltagsbezogene Hilfen zur Veränderung des Lebensalltages. Der Träger kann durch die Flexibilität durch den planungssichernden Finanzierungsrahmen Bereiche stärken, die eher proaktiv wirken und beispielsweise auch den Regeleinrichtungen entsprechen und profi(t)freie Lebenswelten stärken.

Der Caritasverband kann, durchaus im Verbund mit anderen Wohlfahrtsverbänden in der sogenannten Liga der freien Wohlfahrtspflege, in seiner sozialpolitischen Funktion den landes- und kommunalpolitischen Diskurs und entsprechende Experimentiermodelle anregen. Auf der örtlichen Ebene stehen einige Caritasverbände diesbezüglich in Aushandlungsgesprächen mit ihren Kommunen. An einem Standort zeigt sich so eine beispielhafte Diskursinitiierung durch einen konkret praxisbezogenen Modellprozess, angeregt und koordinierend begleitet durch den DiCV. Weg von der institutionalisierten Versorgungsqualität hin zu mehr Lebensqualität zeigt sich dort durch aktive und dialogisch aufgestellte Partizipation, Orientierung am Willen der Menschen, unter Einbeziehung des nachbarschaftlichen Umfelds eines Alltags und des Gemeinwesens sowie des Zulassens von Verantwortungsübernahme und auch des Aushaltens von Ambivalenzen bis hin zum Ausprobieren und gegebenenfalls Scheitern. Der Bezug zum Sozialraum und den Menschen in der Kommune bzw. Gemeinde wird durch den selbstständigeren und selbstbestimmteren Alltagsbezug der Bewohner/innen und damit auch der Profis ganz pragmatisch selbstverständlicher, intensiver und besser. Soziale Begegnungen und damit die Auflösung mehrdimensionaler Isolation (kommunikative Isolation, soziale Isolation, thematische Isolation) sind zentrale Erfolge im dortigen Prozessverlauf. Die sozialen Kontakte vermindern Einsamkeit und verbessern grundlegend die Lebensqualität. Es hat sich in diesem Prozess ein Ermöglichungsraum für aktives Engagement, für partizipative Gestaltung und Verantwortung und auch bürgerschaftliche Einmischung bzw. Identifizierung von Themen der Bürger/innen etabliert. Kooperation und Handeln im Netzwerk ermöglicht individuell mehr Selbstbestimmung. Die Attraktivität der ländlichen Kommune wächst aufgrund einer Steigerung in Aspekten der Lebensqualität. Zivilgesellschaftliche Prozesse von Nachbarschaft, Festen und Vereins- und Gemeindeleben werden angeregt. Gleichzeitig wird so ein Mehr an zu konkretisierenden Handlungspotenzialen deutlich. Das modellhafte Projekt wird als ein diskursiver träger- und

organisationsübergreifender Start mit initiierendem Anregungscharakter aufgefasst. Die Weiterentwicklung von Inklusion und damit der Teilhabe und aktiven Partizipation befindet sich dabei in einem steten Weiterentwicklungsprozess. Neue Wohnformen, die aktive Beteiligung und die stärkere Selbstbestimmung werden an manchen Standorten in diesem Modellprozess eines DiCV zugleich als deutliches Ergebnis gesehen. Aus Sicht der Bewohner/innen sind an diesen Standorten die Selbstbestimmung und die aktive Partizipation im Prozess ein hoch zu bewertender Gewinn. Die Lebensqualität der Nutzer/innen wandelt sich deutlich durch den selbstverständlichen selbstbestimmteren Alltag im Gemeindeleben und die vielfältigen sozialen Kontakte und Bezüge. Dies impliziert mehr Selbstständigkeit und zugleich mehr Verantwortungsübernahme und Eigenkraft. Die Adressatinnen und Adressaten schätzen den Wert an mehr Selbstbestimmung, mehr Selbstverantwortung und alltäglicher Dazugehörigkeit in der Gemeinde als zentral und sehr hoch ein. Beeindruckend an diesem Beispiel zeigt sich das Zusammenwirken von DiCV und OCV bzw. KCV. Die örtliche Ebene initiiert und setzt die konkreten Veränderungsprozesse auf lokaler Ebene um. Begleitet werden diese Prozesse durch die kollegiale Fachexpertise der Mitarbeitenden des DiCV bis hin zur DiCV-Spitze, die dann beispielsweise als Kommunikationsscharnier und Diskursmotor aufgrund der beispielhaften Erfahrungen der Praxis die landespolitischen Entscheidungsebenen involviert. Zugleich werden, das kann hier nur angedeutet werden, die strukturellen und auch finanziellen Potenziale in der Zusammenarbeit mit dem Bistum ebenfalls auf Spitzenebene diskursiv in Veränderung gebracht, um für die örtliche Ebene entsprechende Ermöglichungsräume konkret herzustellen.

Qualitätsentwicklung und partizipative Praxisevaluation

Eine Änderung der grundsätzlichen Steuerungsziele und damit der Anreizsysteme sowie der damit einhergehenden Finanzierungssystematik in den Bereichen der professionell-sozialen Leistungserbringungen erscheint dringend notwendig, um von einer homogenisierend-standardisierten Versorgungsqualität hin zu einer subjektiv-partizipativen Lebensqualität zu gelangen. Hilfreich sind zugleich organisationsbezogene Anreizsysteme, um sich als Mitarbeitende auf den Weg der Innovation zu begeben, da dieser Weg für alle Beteiligten durchaus mit Investition und Risiko verbunden ist. „Besonders in Deutschland herrscht immer noch das institutionelle Leitmotiv: Lieber nichts tun, als das Falsche zu tun. Ein grundlegender Denkfehler, der nur dazu taugt, Neuerungen aufzuhalten“ (Weinberg 2015: 43). Personelle Perspektiven und Kontinuität sind dabei als einflussnehmende Faktoren proaktiv zu planen. Prozessbezogene formative (Selbst-)Evaluation als professionelles Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung sind wesentlich: Sichern, was gut funktioniert! Und mehr von dem, was funktioniert und neugieriges systematisiertes Lernen aus Gelingendem! Nur wer etwas ausprobiert, kann Neues dazulernen. Doch wer beim Ausprobieren bereits den Erfolg garantieren muss, wird in einem extrem eingeschränkten Maß wirklich Neues erproben. Der weitere Prozess einer partizipativen und sozialraumbezogenen Inklusion beispielsweise in Form der Dezentralisierung einer Großeinrichtung – wie im benannten Projektbeispiel – wird durch die positiven

Erfahrungen und vielfältigen Erkenntnisse befördert. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus so einem Modellprojekt werden idealerweise diskursiv in den Gesamtträger transferiert, bezogen sowohl auf organisatorisch-strukturelle Aspekte und personalentwicklerische Faktoren als auch auf das organisationale Selbstverständnis. Dabei braucht es stets eine strukturierte Reflexion, fachliche Weiterentwicklung sowie unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen und das Wissen, dass eine selbstbestimmtere Alltagsbewältigung durchaus mit weiteren Herausforderungen für alle Beteiligten verbunden ist.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit bedarf es Innovationen in Richtung einer sozialraumorientierten Refinanzierung, die Planungssicherheiten schafft, um fachlich-konzeptionelle Weiterentwicklungen zu ermöglichen und eine starke alltagsbezogene Ambulantisierung sowie die zentralen Leitlinien der Partizipation und Sozialraumorientierung zu befördern.

Durch Erkenntnisse eines an diesem DiCV-Standort bezogenen Verbandsentwicklungsprozesses zum sozialpolitischen Selbstverständnis als Wohlfahrtsverband sind zwei zentrale Spannungsbögen als Motivation formuliert worden:

1. Eine auf rein wirtschaftliche Optimierung und Risikominimierung bedachte Caritas verliert ihre Glaubwürdigkeit und ihre Identifikationsmerkmale und
2. eine auf bestimmte Hilfssegmente spezialisierte Caritas bietet nicht das, was Menschen zufrieden macht.

Daraus wurde das Leitziel formuliert, dass die verbandliche Caritas als Kirche die Menschen in ihren Lebensräumen begleitet und unterstützt und dies in einem breiten Kooperationsbezug realisiert. Die in diesem beispielhaften Modellprozess feststellbaren (Zwischen-)Ergebnisse und Prozesserkennnisse zeugen von einem ausgesprochen gelingenden und erfahrungsgenerierenden Verlauf.

Der Begriff des Ermöglichens eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags der Adressatinnen und Adressaten impliziert, dass Bedingungen so geändert werden, dass die Möglichkeiten auf Erreichen zunächst prinzipiell vorhanden sind. Diese Bedingungen können und müssen das wechselwirkende Zusammenspiel von Individuum und Gesellschaft zeitgleich im Blick haben. Es geht somit um Ermöglichungsbedingungen für das Handeln des Individuums aus sich selbst heraus und zugleich um Bedingungen, die dieses individuelle Handeln auf einer gesellschaftlichen Ebene beeinflussen. Zum einen wird aus der oben benannten Professionsmaxime Sozialer Arbeit deutlich, dass das (1) Wechselwirkungsgefüge von Individuum und Gesellschaft, von Fall und Feld, von Lebenswelt und Lebenslage, von Verhalten und Verhältnissen stets zeitgleich sowie gleichbedeutsam im Agieren von professionell tätigen Sozialarbeitsakteuren verankert und ermöglicht sein muss. Zum anderen erschließt sich zugleich, dass die (2) Selbstbestimmungskategorie, also der ‚Wille‘ der Menschen handlungsleitend für Soziale Dienstleistungen wird. Diese

konzeptionelle Leitkategorie muss in einem Changeprozess von der obersten Leitungsspitze verbindlich festgelegt werden (top-down), damit in einer verlässlichen Planungssicherheit ergebnisoffene Beteiligungsprozesse durch aktive Partizipation und – damit einhergehend – lebendige Veränderungsprozesse gestaltbar werden (bottom up).

In einer gesellschaftlichen Ausgangslage der Individualisierung und Pluralisierung sowohl von Optionen als auch von Risiken, geprägt durch Komplexität, Nichtwissen, Entgrenzung und Diversität, stellt sich für Kirche und für professionelle Soziale Arbeit, sofern sie nah an den Menschen und ihren alltäglichen Bewältigungsleistungen sein will, die gemeinsame Frage der Zugangsgestaltung zu den Menschen vor Ort und ihren Themen.

Es bedarf jedoch vor der methodischen Klärung, wie dieser Zugang zu gestalten ist, zunächst der Klärung des Selbstverständnisses sowohl der professionellen Sozialen Arbeit und der Kirche. Was bedeutet das für uns jeweils und zugleich gemeinsam, wenn wir nach den Prinzipien der aktiven Partizipation, des Alltagsbezugs und damit der Sozialraumorientierung unsere Prozesse gestalten? Welche Chancen bieten sich? Welche Risiken ergeben sich?

„Wenn man von sozialen Problemen spricht, ist es eine Sache, sich zusammzusetzen, um das Problem der Droge in einem armseligen Haus zu studieren. Eine andere Sache ist es, dorthin zu gehen, dort zu leben, das Problem von innen zu sehen und es zu studieren. Es gibt einen genialen Brief von Pater Arrupe an die *Centros de Investigación y Acción Social (CIAS)* über die Armut, in dem er klar sagt, dass man nicht über Armut sprechen kann, wenn man nicht die Erfahrung mit einem direkten Eintauchen in die Orte macht, wo man die Armut lebt. [...]“ (Papst Franziskus 2013⁵). Dieses Verständnis birgt Chancen und Risiken. Die ebenso deutliche Formulierung von Papst Franziskus impliziert gerade auch für einen katholischen Wohlfahrtsverband der Sozialen Arbeit eine Klärung des sozialpolitischen Selbstverständnisses:

„1. Evangelisierung setzt apostolischen Eifer voraus. Sie setzt in der Kirche kühne Redefreiheit voraus, damit sie aus sich selbst herausgeht. Sie ist aufgerufen, aus sich selbst herauszugehen und an die Ränder zu gehen. Nicht nur an die geografischen Ränder, sondern an die Grenzen der menschlichen Existenz: die des Mysteriums der Sünde, die des Schmerzes, die der Ungerechtigkeit, die der Ignoranz, die der fehlenden religiösen Praxis, die des Denkens, die jeglichen Elends.“

⁵ Papst Franziskus 2013. In: Spadaro, A., hrsg. V. Batlogg, A.R.: Das Interview mit Papst Franziskus. Herder. Freiburg.

2. Wenn die Kirche nicht aus sich selbst herausgeht, um das Evangelium zu verkünden, kreist sie um sich selbst. Dann wird sie krank. [...]“ (Papst Franziskus o.A.⁶).

Top-down und Bottom up als Kreislauf

Wenn der Change wie benannt quasi als Top-down-Prozess in einem Gemeinsam von verbandlicher Caritas- und Bistumsspitze geklärt ist, kann vor Ort ein gemeinsamer, wieder stark verbindender Prozess gestaltet werden als eine solidarische Kirche im Lebensraum der Menschen, die sich zugleich als aktiver und wahrnehmbarer Akteur der Zivilgesellschaft positioniert. In der Folge dieser grundsätzlich notwendigen Klärung sind anschließend unterstützende Bausteine beispielsweise durch gemeinsame und verbindende Prozesse der konkret ortsbezogenen Schulungen, Prozesskonzipierungen etc. unterstützend. Hierbei können die Erfahrungen und die vorhandenen Expertisen aus dem modellhaften Prozess auf diözesaner Ebene bereitgestellt und durch entsprechende Investitionen von Zeit, Raum, Wissen, Struktur und Geld gefestigt werden.

Eventuell identifiziert sich dadurch zugleich ein gemeinsames Aufgabenfeld einer gemeindlichen, durchaus sozialräumlichen Caritas, die durch kirchliche Gelder – und damit von staatlichen Steuerungslogiken unabhängiger – nah an den Themen und Interessen der Menschen wirkt und die Synergiepotenziale der jeweiligen Expertisen von Pastoral- und Sozialer Arbeit als eine solidarische Kirche verbindet.

Zudem führt auch dieser DiCV aktuelle Strukturveränderungen in seinem Aufbau ein, um die Anforderungen durch das Fachkonzept SRO in der Organisationsarchitektur nachhaltig zu stärken. Zur Überwindung der internen ‚Versäulung‘ und funktionalen Differenzierung entlang einer alltagsfernen Paragrafenorientierung zeigt sich ein passgenauer Organisationsaufbau als ausgesprochen hilfreich (siehe Kapitel 3.2). Damit dieser veränderte Organisationszuschnitt mit handlungsorientiertem Umsetzungsvollzug gefüllt wird, bedarf es primär einer organisationsinternen Kooperation und einer gemeinsamen, fachdienstübergreifenden und proaktiven Qualitätsplanung. Eine solche ‚integrierte Planung‘ wird so zu einer entscheidenden Größe für Prozesse der iterativ-dialogischen Steuerung. Diese wird neben der rein quantitativ-statistischen Kennziffernebene durch ein diskursiv-qualitatives Vorgehen im Sinne von bereichs- und immobilienübergreifenden Qualitätsdialogen bestimmt. Die Kolleginnen und Kollegen der operativen Praxis werden in ihrer Expertise als qualitative Feldforscher/innen wahrgenommen. Das sich alltäglich kumulierende Wissen über die Lebenslagen, Herausforderungen sowie nutzbaren Ressourcen im Alltag der Adressatinnen und Adressaten wird systematisch nutzbar gemacht. Sofern eine fachlich-konzeptionelle Weiterentwicklung der Handlungspraxis und damit die Qualität der Arbeit insbesondere aus Sicht einer Alltagswirksamkeit für die Menschen im Fokus steht, initiiert die Organisation einen offen-transparenten Fachdiskurs und steuert

⁶ Papst Franziskus o.A. In: <http://blog.radiovaticana.de/die-kirche-die-sich-um-sich-selber-dreht-theologischer-narzissmus/>

maßgeblich durch Fragen statt durch Vorgaben, Anweisungen und vorgefertigte Antworten in Form von vordefinierten Kennziffern.

Nur nicht-entmündigte Fachkräfte können eine partizipative sowie adressatinnen- und adressatenorientierte Soziale Arbeit in einem demokratischen Gemeinwesen realisieren. Es braucht daher Qualitätsrahmungen für den Fachdiskurs, leitende Fragestellungen und Reflexionsnotwendigkeiten auch für den Erbringungsprozess – als Korridor für professionelles Handeln jedoch nicht im Sinne von handlungsbestimmenden Kennziffern und vorgegebenen Produktergebnissen.

Die Kooperationsqualität eines partnerschaftlichen Agierens zwischen dem leistungsgewährenden Träger auf kommunaler oder Landesebene und den leistungserbringenden Trägern wird dabei zu einer tragenden Säule – und zwar auf der Mikroebene der sozialarbeiterischen Interaktion etwa einer kollegialen Fallberatung, eines Kontraktgespräches u. Ä. bis hin zur organisationsstrukturellen Mesoebene der Bestimmung fachlicher Qualitätsziele aus zuvor gemeinsam entwickelten planerischen Erkenntnissen zu regionalen Bedarfslagen. Dabei wird in der Umsetzung die aktive und ernsthafte Partizipation der Adressatinnen und Adressaten als Bürger/innen grundlegend, das heißt, die Orientierung am Willen als zentrales Fachprinzip des Fachkonzeptes zeigt sich ebenfalls mehrdimensional. Eine der zentralen Weiterentwicklungsnotwendigkeiten liegt daher zugleich in der Erhöhung der aktiven Partizipation der Adressatinnen und Adressaten, um diese vom Modus der zu behandelnden Betroffenen in den Modus von eigenständig handelnden Beteiligten zu bringen.

Fachliche Steuerung kann durchaus auch als eine Investition in Innovation und fachliche Weiterentwicklung verstanden werden. An einem diözesanen Standort wurde in den vergangenen Jahren ein siebenstelliger Betrag in die Begleitung und Entwicklung konkreter Umsetzungsprozesse des Fachkonzeptes SRO investiert. Sozialpolitische Innovationen sind zumeist nicht dann entstanden, wenn bereits eine staatliche und gesetzlich ausgearbeitete Refinanzierung als Voraussetzung bestanden hat. Vielmehr haben die handlungspraktischen Akteure ihre sozialpolitische Verantwortung gerade durch das Sichtbarmachen des durchaus bereits Möglichen gezeigt und dadurch erst die bedingende Konsequenz des dafür Notwendigen ermöglicht.

4 Ein kurzer Blick auf das Projektdesign

Die Fachberatung ist explizit eingeladen, die Projektstruktur des DCV-Prozesses ebenfalls zu reflektieren. Auch hier gilt, dass es sich dabei um eine rein subjektive Einschätzung handelt, die nicht auf evaluatorischen Verfahrensweisen fundiert ist und daher ausschließlich in diesem Rahmen zu diskutieren und zu werten ist.

In einem solchen beispielhaften Initiierungs- und Begleitprozess zum Fachkonzept SRO wird es aufgrund der eingangs bereits angedeuteten fach-konzeptionell anspruchsvollen

Herausforderungen und der Konsequenzen für damit einhergehende Personalentwicklung, Organisationsveränderungen sowie der Befassung mit Steuerungs- und Finanzierungssystematiken nachvollziehbar, dass ein solcher Prozess – insbesondere wenn dieser als ein verbandsstrategischer Erkenntnis- und Entwicklungsprozess verstanden wird – ein entsprechendes strukturelles und personelles Investitionsfundament benötigt. Zugleich macht dies notwendig, dass bei einer Projektfinanzierung von Anbeginn bereits mitkonzipiert wird, wie der Transfer nach dem absehbaren Projektende in die Regelstruktur gestaltet werden kann.

Wenn die Fachberatung mit einem minimalinvasiven Umfang von nur einem Beratungstag pro Standort in der Gesamtprojektlaufzeit von circa drei Jahren konzipiert ist, wird ebenfalls nachvollziehbar, dass intensivere Fachimpulse und Begleitungen maßgeblich durch das hauptamtliche Projektteam (1,5 VZÄ) gesetzt werden müssen. Die Projektmitarbeitenden sind bei dieser Projektarchitektur folglich die tragende Hauptressource. Dies wiederum macht notwendig, dass das Projektteam einerseits fachlich-inhaltlich mit den konzeptionellen Ansprüchen, theoretischen Bezügen und handlungspragmatischen Umsetzungen sowie den damit einhergehenden Herausforderungen in den verschiedenen Handlungsfeldern ausgesprochen vertraut und fundiert ist. Zudem wird andererseits ein hoher Anspruch an ein Prozess- und Wissensmanagement bei über 60 Standorten verlangt. Dass die Projektmitarbeitenden beispielsweise nicht die konkreten Zusammenhänge und konzeptionellen oder auch strukturellen Herausforderungen aller Standorte persönlich kennen (können), erscheint dabei als ausgesprochen herausfordernd. Zudem wäre eine engere Verzahnung der konkreten Fachberatungsinhalte und -prozesse mit den hauptamtlichen Projektmitarbeitenden dringend hilfreich, allein schon aufgrund des caritasverbandsbezogenen Erfahrungs- und Wissensverbleibs. Die wenigen Zeiträume für einen Austausch zwischen dem Projektteam und der Fachberatung erscheinen dafür als deutlich zu gering und punktuell.

Sehr unterstützend ist die Flexibilität der Umsetzungsformate für die Fachberatung, das heißt dass die Fachberatung stets die konkrete Umsetzung an den Ausgangslagen und Fragestellungen der Vorortakteure ausrichten konnte.

Die Projektziele, die im Sinne des Fachkonzeptes SRO eher als Prozessziele zu fassen und zu operationalisieren wären, müssen folglich sehr klar in einen realistischen und realisierbaren Zusammenhang zu den strukturellen Bedingungen gebracht werden, zumal die bürokratischen Herausforderungen – zumindest phasenweise – aus Sicht der externen Fachberatung eine weitere zeitbindende Notwendigkeit gewesen sind. Die angedeutete kritische Perspektive ist folglich allein und ausschließlich dem Projektdesign und nicht den konkret handelnden Mitarbeitenden gewidmet.

Die Funktion der bundesweiten Vernetzungstreffen in diesem Format haben sich aus Sicht des Fachberaters nicht als besonders effektiv und gewinnbringend gezeigt. Zum einen ist der Anreiseaufwand für einen faktisch recht kurzen Arbeitszeitraum

ausgesprochen groß. Zum anderen ist der Effekt eines engeren und direkten Wissens- und Erfahrungsaustausch in diesem Format eher weniger ergiebig und praktikabel. Durch die im Projektverlauf stärker in eine inhaltliche Ausrichtung konzipierte Ausrichtung dieser Treffen konnte dieses Format etwas aufgewertet werden. Beispielsweise wurde das Vernetzungstreffen zum Austausch mit den Funktionärsvertreterinnen und -vertretern der verschiedenen Handlungsfelder fachlich so deutlich fokussierter und hatte eher den Charakter eines der im Projektdesign als Themennetzwerke konzipierten Fachtage. Als teilweise deutlich hilfreicher können hingegen eben diese bundesweiten Themennetzwerke erlebt werden, wenngleich der Kreis der Teilnehmenden durchaus sehr unterschiedlich besetzt war. Unterstützend an diesem Format war sicherlich, dass die Grundthemen durch die Projektteilnehmenden gewählt werden konnten. Eine stärkere Einbindung der Projektteilnehmenden in die Vorbereitung und Umsetzung der Themennetzwerke würde die Qualität im Sinne des Praxisbezugs und der Passgenauigkeit entlang der konkreten Bedarfe gegebenenfalls erhöhen. Dies hat sich bei derart stärker konzipierten Themennetzwerken gegen Ende der Projektlaufzeit positiv gezeigt, beispielsweise zum Themenbereich der Organisationsentwicklung oder auch der Qualitätsentwicklung.

Die Funktion und Arbeitsweise der Steuerungsgruppe kann durch den Fachberater nicht eingeschätzt werden, da es hier zu keiner direkten Zusammenarbeit bzw. keinem Austausch gekommen ist. Grundsätzlich erscheint eine solche Funktion maßgeblich dann strategisch hilfreich, wenn es weniger um programmatische Umsetzungskontrolle als vielmehr um eine proaktive Steuerung zur Weiterentwicklung und strategischen Implementierung der Erkenntnisse und der Erfahrungen im Transfer in die Praxis und vor allem auch in die Verbandsstrukturen geht. Da das benannte Eckpunktepapier des DCV als fachliche Positionierung und nicht mehr als Diskussionspapier aufzufassen ist, dient dieses Praxisprojekt weniger zur nochmalig grundsätzlichen Klärung, ob das Fachkonzept SRO überhaupt als eine fachkonzeptionelle Grundlage dienen kann. Vielmehr geht es um die konkrete Implementierung in Handlungspraxis und Verbandsstruktur sowie -prozesse sowie die Generierung von Erkenntnissen, was dabei hilfreich und unterstützend ist. Aus externer Einschätzung ist dieses Scharnier zwischen Projektteam und Gesamtverband eine notwendige Rahmung für eine verbindliche Umsetzung. Ob dies so umgesetzt ist, kann wie benannt aus Fachberatungssicht nicht eingeschätzt werden.

Im Rückblick erscheint eine partizipative(re) Projektentwicklung gerade auch in so einem Zusammenhang, das heißt bereits bei der Konzipierung des Projektantrags und der Klärung der Details die konkret interessierten Standorte zu identifizieren und dann gemeinsam mit ihnen einen entsprechenden Projektverlauf und auch Projektantrag zu entwickeln, als sehr hilfreich.

5 Und jetzt?

Der Alltag in der Umsetzung der Notwendigkeiten und Herausforderungen des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung findet vor Ort statt. Es gilt daher den örtlichen Kontext zu stärken. Dies sollte im Fokus in der interaktionalen Funktionsaufstellung von DCV und DiCV zum OCV bzw. KCV liegen.

Um aus einem Projektstatus zu kommen und Nachhaltigkeit zu stärken, werden nunmehr die Regelprozesse sowie die Organisationsarchitektur entsprechend weiterentwickelt. Die Fachreferate (und Fachverbände) werden entlang des Fachkonzeptes SRO strukturell, prozessual und fachlich-inhaltlich weiterqualifiziert.

Die Fortbildungsakademie(n) können dabei eine wertvolle Dienstleistung anbieten, das heißt ortsbezogene und passgenaue Prozesse der Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung gemeinsam konzipieren und umsetzen.

Auf allen drei zentralen Gliederungsebenen werden je nach Wirkungskreis die entsprechend notwendigen sozialpolitischen Diskurse zur Veränderung der gesetzlichen Ausgangslagen strategisch gemeinsam konzipiert und umgesetzt. Die Stärkung der Kommune (strukturell, finanziell, handlungsbezogen) ist dabei ein zentraler Aspekt, zudem die Einführung und gesetzliche Verbindlichkeit zu einer integrierten, handlungsfeldübergreifenden Stadt- bzw. Regionalentwicklung mit einem partizipativ-dialogischen Lebensqualitätsmonitoring als Regelstruktur (statt parallel-ineffizienter, isolierter und ressourcenverschwendender Versorgungsqualitätssteuerung über ein Sozialproblemmonitoring).

Für den DCV wäre es ausgesprochen empfehlenswert, möglichst zeitnah die bestehenden Prozesse beispielhaft in vier Diözesen mit entsprechenden örtlichen Regionen zu begleiten, um so die bereits bestehenden Erkenntnisse vertiefend voranzubringen, Innovationen systematisiert anzuregen.

„Die verbandliche Caritas mit ihren Diensten und Einrichtungen ist eine feste Größe in der Gesellschaft. Sie hat Mitverantwortung für die Entwicklung bedarfsgerechter sozialer Infrastrukturen übernommen und ein differenziertes Angebot im Gesundheits-, Sozial-, Bildungs- und Beschäftigungssektor geschaffen. Sie hat sich als Anwältin für Benachteiligte und Dienstleisterin von hoher Qualität einen Namen gemacht und genießt hohe Akzeptanz in der Gesellschaft. Dies ist eine gute Basis. Darauf kann die Caritas bei der Stärkung der Sozialraumorientierung aufbauen. [...] Es gilt die Ausrichtung der fachlichen Arbeit zu prüfen und die damit verbundene Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung und einen entsprechenden Einsatz von finanziellen Ressourcen einzuleiten. Die Verantwortung für die Aufstellung der Dienste und Einrichtungen sowie für die Ausrichtung der verbandlichen Caritas vor Ort verlangt nach strategischen Entscheidungen. Der Umsetzung der Sozialraumorientierung muss

deshalb ein vom jeweiligen Orts-Caritasverband beziehungsweise lokalen Fachverband gewollter und aktiv unterstützter Prozess vorausgehen“ (Neher 2013: VI f).

Der Einstieg in diese empirisch belegbaren Umsetzungen ist durch das DCV-Projekt erfolgreich angegangen. Es gibt vielfältige Zugänglichkeiten in der Implementierung und handlungspraktischen Umsetzung des Fachkonzeptes SRO. Gleichzeitig zeigen sich aufgrund des durchaus paradigmatischen Wandels aktuell noch einige Unzulänglichkeiten. Nun gilt es diese Entwicklungen gewissenhaft und verbindlich fortzuführen und konzentriert zu fördern. Das wird der Lackmustest, ob der DCV das Eckpunktepapier als einen eher rhetorischen Debattenbeitrag oder als wirksame Weiterentwicklung der Fachlichkeit versteht, um so die Adressatinnen und Adressaten und die Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags zum Ausgangspunkt jeglichen Handelns Sozialer Arbeit zu machen.

Literatur

- Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.) (1996). Reflexive Modernisierung – eine Kontroverse. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bestmann, S. (2013). Finden ohne zu suchen. Einzelfallunspecifische Arbeit in der sozialräumlichen Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: VS Springer.
- Bieri, P. (2011). Wie wollen wir leben? Salzburg: Residenz.
- Böhnisch, L. (1997). Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung. Weinheim: Juventa.
- Buber, M. (2006). Das dialogische Prinzip. 10. Auflage. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Dörner, K. (2012). Helfensbedürftig. Heimfrei ins Dienstleistungsjahrhundert. Neumünster: Paranus Verlag.
- Dörner, K. (2010). Leben und sterben, wo ich hingehöre. Neumünster: Paranus.
- Foerster, H. v./Pörksen, B. (2006). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg: Carl-Auer.
- Früchtel, F./Cyprian, G./Budde, W. (2007). Sozialer Raum und Soziale Arbeit – Fieldbook: Methoden und Techniken. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Fürst, R./Hinte, W. (2014) (Hrsg.). Sozialraumorientierung – Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. Wien: utb:facultas.wuv.
- Hinte, W./Treeß, H. (2007). Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe – Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. Weinheim: Juventa.
- Kade, J./Seitter, W. (2005). Jenseits des Goldstandards – Über Erziehung und Bildung unter den Bedingungen von Nicht-Wissen, Ungewissheit, Risiko und Vertrauen. In: Helsper, W./Hörster, R./Kade, J. (Hrsg.): Ungewissheit – Pädagogische Felder im Modernisierungsprozess. Weilerswist: Velbrück, S. 50–72.
- Keil, G. (2009). Willensfreiheit und Determinismus. Grundwissen Philosophie. Stuttgart: Reclam.
- Lash, Scott (1996). Expertenwissen oder Situationsdeutung? Kultur und Institutionen im desorganisierten Kapitalismus. In: Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.). Reflexive Modernisierung – eine Kontroverse. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 338–364.
- Neher, P. (2013): Solidarität im Gemeinwesen. Eckpunkte zur Sozialraumorientierung in der Caritasarbeit. In: neue caritas 11/2013. S. I-VIII.
- Neher, P. (2011): Sozialraumorientierung in der Caritasarbeit. Diskussionspapier für die verbandsweite Debatte. In: neue caritas 8/2011. S. 36-43.
- Olk, T. (1986). Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität. Weinheim: Juventa.
- Sen, A. K. (2000). Ökonomie für den Menschen. Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. München: Hanser.
- Strunk, G./Schiepek, G. (2014). Therapeutisches Chaos. Eine Einführung in die Welt der Chaostheorie und der Komplexitätswissenschaften. Göttingen: Hogrefe.
- Thiersch, H. (1986): Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik. Weinheim: Juventa Verlag
- Wehling, P. (2006). Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.