



Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration  
Amt für Familie

# Steuerung(sversuche) in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen

## Der Blick von außen auf 5 Jahre SHA in Hamburg

**5 Jahre SHA in Hamburg – eine Bilanz**  
**14.11.2016**  
**Hamburg**

**Europäisches Institut für Sozialforschung**

**Stefan Bestmann Berlin**

sowie

**Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin**

**Prof. Dr. Stefan Bestmann**

Karl-Egon-Straße 11A

D-10318 Berlin

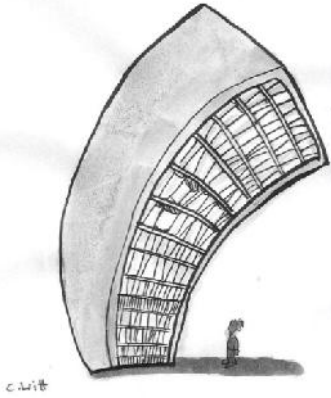
Fon 030 / 6640-1748

info@eins-berlin.de

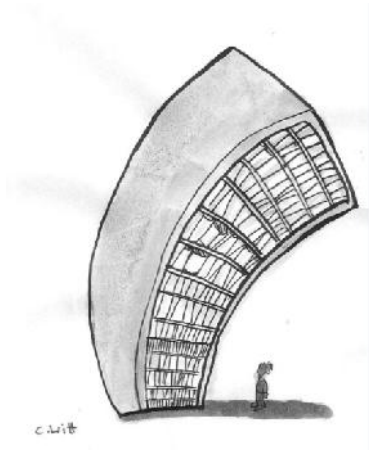


Quelle: <http://imgkid.com/statler-and-waldorf.shtml>

## Ein fachwissenschaftlicher Kommentar zum Thema - ein Berliner in Hamburg?



- 1 Was ist los und wozu das alles?**
- 2 Was wird wie notwendig?**
- 3 Was scheint bisher erreicht?**
- 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?**



**1 Was ist los und wozu das alles?**

2 Was wird wie notwendig?

3 Was scheint bisher erreicht?

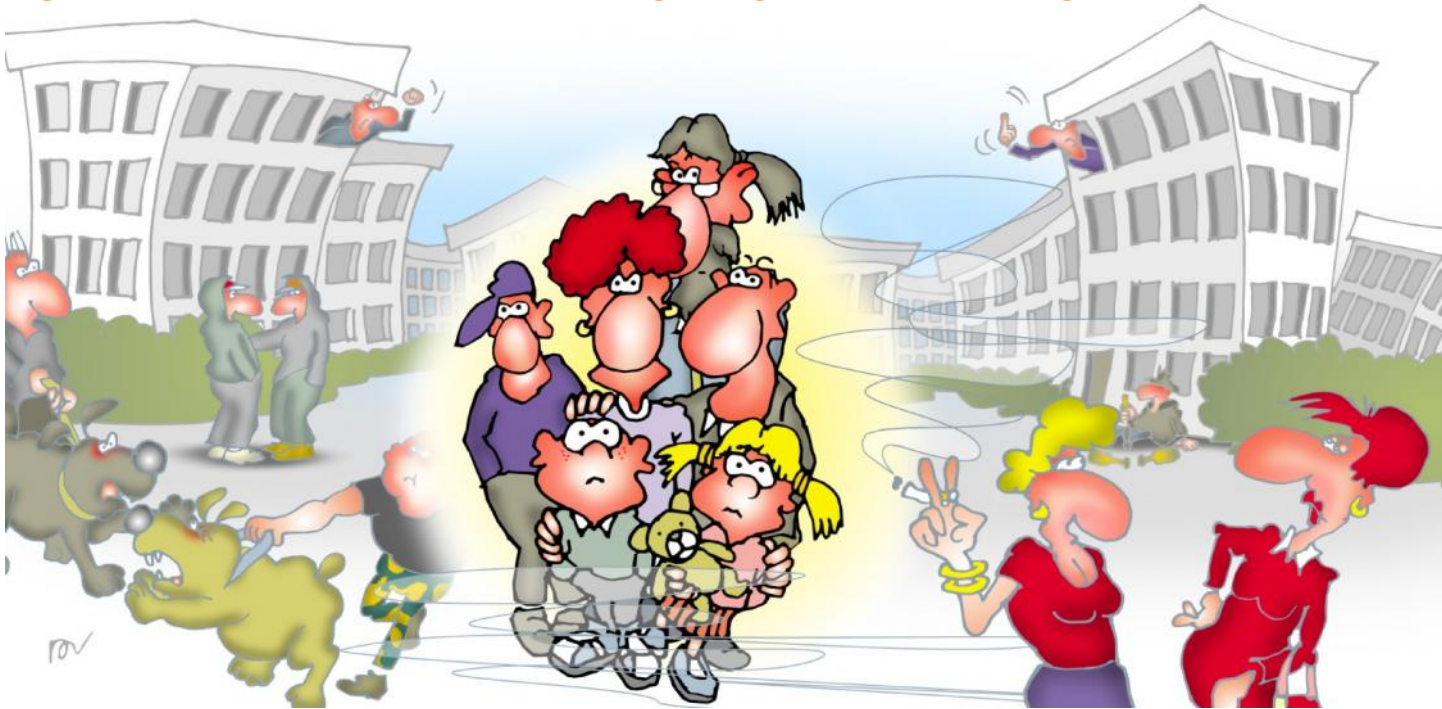
4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

## 1 Was ist los und wozu das alles?

Die Zielstellung und professionsethische Leitlinie einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit liegt in der

**Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags der Adressat\*innen**

(Thiersch 1986)



>>> Soziale Arbeit lässt die Menschen möglichst schnell **unabhängig von Hilfe werden** und **begleitet** sie bei Entwicklung und Veränderung statt sie abhängig von Betreuung und Versorgung zu machen (Wolff 1990; Kleve 2007)

# 1 Was ist los und wozu das alles?

Was bedeutet **Alltag**?

## 1 Was ist los und wozu das alles?

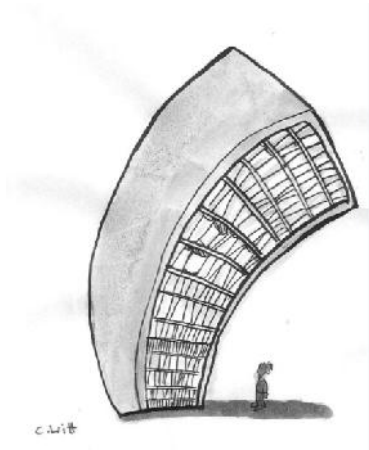
- >>> Alltag ist intransparent, Komplexitätsreduzierung bringt uns eher weg vom Alltag und damit weg von den Menschen (Bestmann 2012)
- >>> Akzeptanz von Komplexität bedeutet aber nicht, dass unser Agieren möglichst kompliziert zu sein hat – eher das Gegenteil
- >>> Akzeptanz von relational-zirkulären Wechselwirkungsprozessen statt trivialisierender, mechanistischer Modelle von ‘eine Ursache hat eine Wirkung’ (Kleve 2007, Miller 2001)
- >>> Akzeptanz von Selbststeuerungsprozessen und Autonomiebestreben der in sogenannten Systemen agierenden, aufeinander wirkenden Akteure (Förster/ Pörksen 2011)
- >>> Akzeptanz dass die Bewältigung eines Alltags durchaus ein Mehr ist als die Reduzierung auf sozialpädagogische Erkenntnis (Fürst/ Hinte 2014)
- >>> Akzeptanz einer Wechselwirkung von Verhalten und Verhältnissen, von Lebenswelt und Lebenslage, von Individuum und Gesellschaft (Bestmann 2013)
- >>> Akzeptanz dass die Bewältigung eines Alltags in vielen Lebenslagen unfassbar anstrengend ist, insbesondere bei wenig Perspektive auf ökonomische, soziale, kulturelle, bildungsbezogene etc. Teilhabe und Teilgabe (Thiersch 2003)

## 1 Was ist los und wozu das alles?

**Komplexität** ist der Gegenstand Sozialen Handelns  
(und damit auch von Planung)  
da wir uns mit dem **Alltag der Menschen** befassen.

und die  
**Steuerung(sversuche) in lebendigen Prozessen**  
**mit unvorhersehbaren Einflussgrößen**  
bestimmen auch den Arbeitsalltag der Fachkräfte





1 Was ist los und wozu das alles?

**2 Was wird wie notwendig?**

3 Was scheint bisher erreicht?

4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

## 2 Was wird wie notwendig?

Nicht die sozialarbeiterischen Profis, Therapeut\*innen etc. verändern die Menschen.

Menschen ändern ihr Verhalten selbst, wenn es ihnen **sinnlogisch hilfreicher** erscheint in der Bewältigung ihres Alltags

und wenn es ihnen zugleich **möglich** ist (sense of coherence).

### Gestaltung von Ermöglichungsbedingungen auf den Wechselwirkungsdimensionen (Bestmann 2014)

Diese Bedingungen haben das wechselwirkende Zusammenspiel von subjektiven Individuum (Lebenswelt) und Gesellschaft (Lebenslage) zeitgleich im Blick.

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.**

### Grundsätzliche Klärung!

#### Wer ist hier Expert\*in für was?

Adressat\*in als Expert\*in für die inhaltliche Ausgestaltung der Veränderung sowie Produzent\*in der Veränderung hin zu einem selbstbestimmteren gelingenderen Alltag.

Profi als Expert\*in für die Gestaltung von Ermöglichungsräumen damit diese Prozesse realisierbar werden.

**Beteiligen** ist was anderes als aktivieren!

Und noch wirkungsvoller ist  
**Selbstbestimmung**

## 2 Was wird wie notwendig?

### Ableitungen für die einzelfallspezifische Arbeit

>>> Ein ernsthaftes **Subjekt-Subjekt-Verständnis** in der Aufstellung zwischen professionell tätigen Akteur\*in und Gegenüber



>>> **dialogisches Prinzip**

„Wer Du spricht, hat kein Etwas zum Gegenstand. [...] aber er steht in der Beziehung“ (Buber 2006:8)

## 2 Was wird wie notwendig?

### Ableitungen für die einzelfallspezifische Arbeit

### Entscheidend ist die **Haltung**



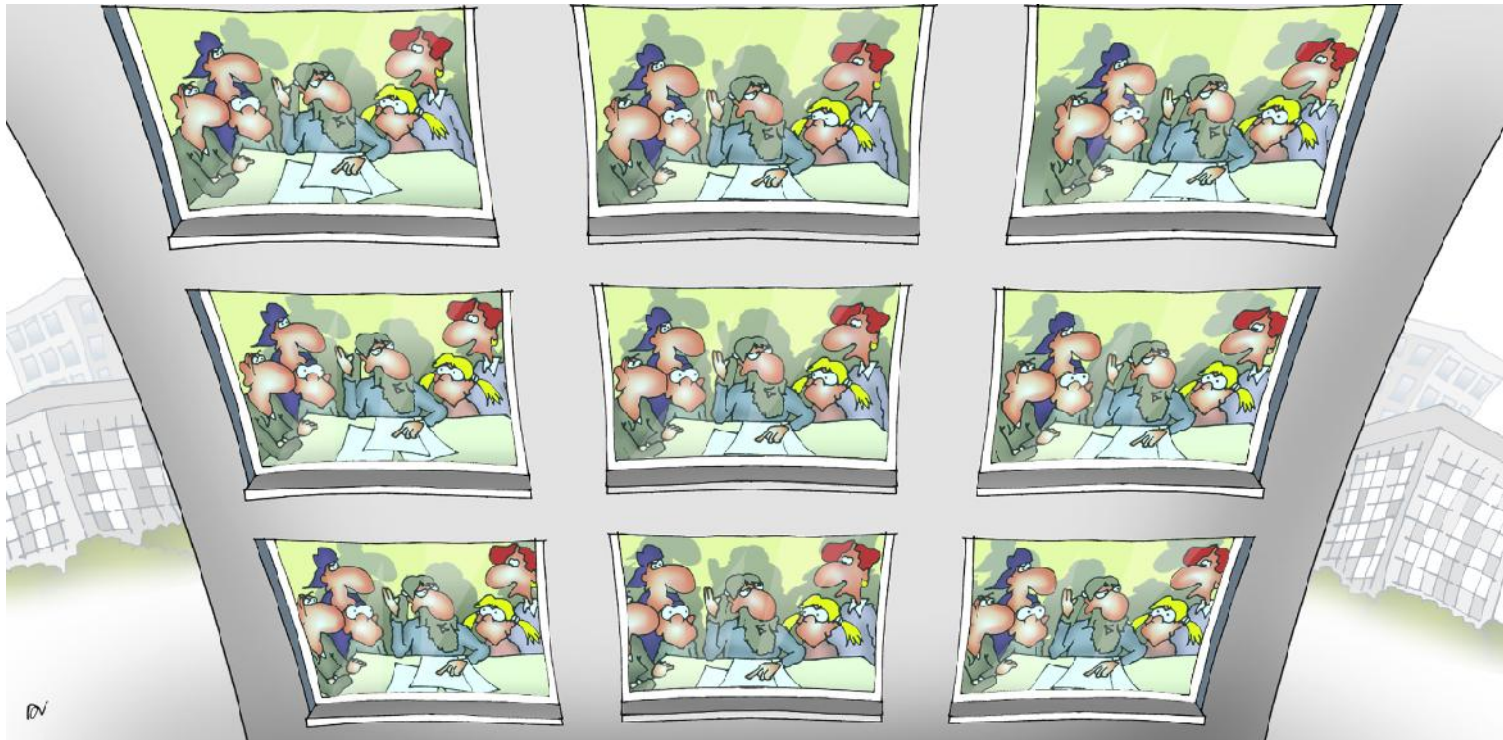
⇒ Sehe ich mein Gegenüber allein als bedürftige\*n Klient\*in oder zugleich als **eigenkräftigen Mensch** mit kompetenten Lösungsideen und Veränderungspotenzial

>>> Soziale Arbeit setzt auf die **Eigenkräfte** der Menschen und die Förderung von **Selbsthilfepotenzialen** (Budde/ Früchtel/ Hinte 2006)

## 2 Was wird wie notwendig?

### Ableitungen für die einzelfallspezifische Arbeit

- ⇒ Die allein einzelfallbezogene Perspektive eines individualisierenden Handelns scheint nicht umfassend zu greifen.



### Die einzelfallunspecifische Dimension (Bestmann 2013)

## 2 Was wird wie notwendig?

### Ableitungen für die einzelfallunspezifische Arbeit

*„[...]Die Bezirke und Quartiere, in denen die Menschen leben, die Wohnumgebung, die Einkaufsmöglichkeiten, der öffentliche Personennahverkehr, Schulen, Jugendheime, Kneipen, Kirchen und Sportplätze, alle diese Orte und Institutionen, aber auch das Leben in Vereinen und Klubs, die informellen Kanäle der Nachbarschaften, Wohnblocks und Straßen, Kultur und Klima eines Viertels, müssen zu Bezugspunkten werden für das Verstehen der Belastungen, Krisen und Notlagen der Menschen, die hier leben. Die traditionell beziehungsgeschichtlich-biographisch orientierte Dimension des Verstehens muss durch eine sozialräumliche gleichberechtigt ergänzt, nicht ersetzt werden. Erst wenn wir auch lernen, die Menschen in ihren Verhältnissen zu sehen und zu verstehen, können wir auch den Einfluss der Verhältnisse auf das Verhalten begreifen und mit ihnen ausloten, wie Verhältnisse und Verhalten ausgehalten oder verändert werden können“ (Schrapper 1995: 109).*



Quelle: [http://www.fachtagungen-jugendhilfe.de/sites/default/files/images/2011-04-07\\_03.jpg](http://www.fachtagungen-jugendhilfe.de/sites/default/files/images/2011-04-07_03.jpg)



## 2 Was wird wie notwendig?

### Ableitungen für die einzelfallunspezifische Arbeit

„[...]Die Bezirke und Quartiere, in denen die Menschen leben, die Wohnumgebung, die Einkaufsmöglichkeiten, der öffentliche Personennahverkehr, Schulen, Jugendheime, Kneipen, Kirchen und Sportplätze, alle diese Orte und Institutionen, aber auch das Leben in Vereinen und Klubs, die informellen Kanäle der Nachbarschaften, Wohnblocks und Straßen, Kultur und Klima eines Viertels, müssen zu Bezugspunkten werden für das Verstehen der Belastungen, Krisen und Notlagen der Menschen, die hier leben. **Die traditionell beziehungsgeschichtlich-biographisch orientierte Dimension des Verstehens muss durch eine sozialräumliche gleichberechtigt ergänzt, nicht ersetzt werden.** Erst wenn wir auch lernen, die Menschen in ihren Verhältnissen zu sehen und zu verstehen, können wir auch den Einfluss der Verhältnisse auf das Verhalten begreifen und mit ihnen ausloten, wie Verhältnisse und Verhalten ausgehalten oder verändert werden können“ (Schrapper 1995: 109).



Quelle: [http://www.fachtagungen-jugendhilfe.de/sites/default/files/images/2011-04-07\\_03.jpg](http://www.fachtagungen-jugendhilfe.de/sites/default/files/images/2011-04-07_03.jpg)

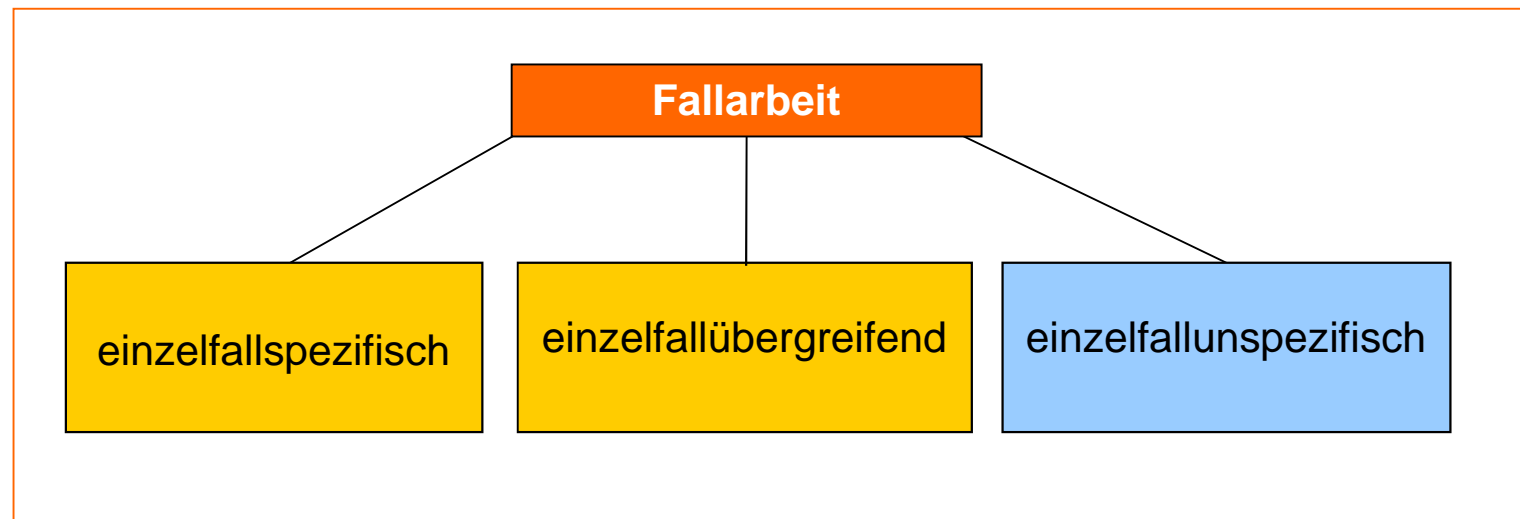
Im Verständnis von Schrapper wird deutlich, dass es dabei nicht um einen Ersatz der sogenannten Einzelfallararbeit durch die Orientierung auf das 'Feld' geht, sondern um die **Auflösung** der individualisierenden Fokussierung allein auf den Einzelfall ohne die Wechselwirkung mit dem ‚Feld‘ ernsthaft anzugehen.

## 2 Was wird wie notwendig?

### Ableitungen für die einzelfallunspezifische Arbeit

#### Fallverständnis nach dem Fachkonzept Sozialraumorientierung

- ⇒ Einzelfallunspezifische Arbeit wird zum integralen Bestandteil einer sozialräumlichen Fall-Arbeit, die ihre Aufmerksamkeit zugleich auf die bedeutsamen sozialräumlichen Bedingungen eines prinzipiellen ‚Falles‘ richtet (Bestmann 2013)



## 2 Was wird wie notwendig?

### Ableitungen für die einzelfallunspezifische Arbeit

Kurzum: zu enger Wohnraum, fehlende ökonomische Möglichkeiten u.ä. können auch mit systemisch-lösungsfokussierter Familientherapie kaum verändert werden



sind aber implizit für eine

**Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags der Adressat\*innen**

(Thiersch 1986)

## 2 Was wird wie notwendig?

- >>> Soziale Arbeit arbeitet daher an den Themen und Interessen der Menschen.
- >>> Soziale Arbeit unterstützt die Menschen daraus Lösungsbilder und Ziele zu entwickeln.
- >>> Soziale Arbeit begleitet die Menschen an diesen Zielen eigenaktiv zu arbeiten.
- >>> Soziale Arbeit erkundet zunächst die bereits bestehenden Aktivitäten bzw. Aktivitätspotenziale der Menschen in ihrer alltäglichen Lebensbewältigung.
- >>> Soziale Arbeit nutzt dabei die Ressourcen der Menschen, ihrer Beziehungen, des Alltags, der Lebenswelt und des Sozialraums statt entfremdende professionelle Prothesen als Ersatz einzubringen.
- >>> Soziale Arbeit kennt sich daher im Alltag, in den Lebensweltbezügen und im Sozialraum aus.
- >>> Soziale Arbeit hat Zugänge zu den Menschen, zu den Ressourcen des Alltages und des Sozialraums.
- >>> Soziale Arbeit arbeitet in abgestimmter Kooperation statt in gegenläufiger Konkurrenz.
- >>> Soziale Arbeit arbeitet stets mit dem komplexen Ganzen und nicht nur mit einer reduzierenden Trivialisierung.
- >>> Soziale Arbeit arbeitet daher mit den lebensweltlichen, teilweise eigensinnigen Unterstützungssystemen des Alltags statt in einem lebensweltdistanzierten, standardisierten und exklusionsfördernden stationierenden Sonderweltenhilfesystem
- >>> Soziale Arbeit arbeitet daher stets mit dem Einzelfall an Veränderungen des Verhaltens und zugleich einzelfallunabhängig an Veränderungen der Verhältnisse.
- >>> Soziale Arbeit arbeitet mit Menschen statt in Bedarfs- und Marktlogiken.

## 2 Was wird wie notwendig?

>>> Soziale Arbeit macht sich anschlussfähig an die je einzigartige lebensweltliche Ausgangssituation und zwar **rechtzeitig, flexibel und passgenau-situativ**

Ein **Dialog über Lebensqualität**

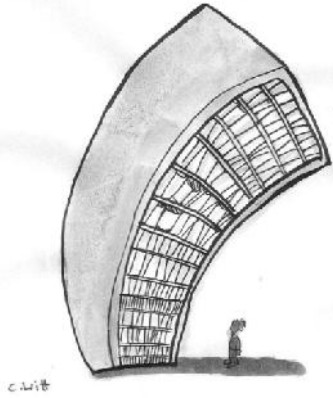
(personenbezogen, vielfältig, transsektoral, einzigartig, subjektiv, eigenkräftig)

und **nicht über Versorgungsqualität**

(institutionell, einfältig ;-), sektoral, standardisiert, objektiv, versorgend)



Quelle: [http://www.zieglersche.de/files/fotolia\\_55150072\\_1\\_lebensqualitaet\\_web\\_20150421-154811.jpg](http://www.zieglersche.de/files/fotolia_55150072_1_lebensqualitaet_web_20150421-154811.jpg)



- 1 Was ist los und wozu das alles?
- 2 Was wird wie notwendig?
- 3 Was scheint bisher erreicht?**
- 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

### 3 Was scheint bisher erreicht?

**Nehmen Sie das zuvor benannte und gleichen Sie selbst ab 😊**

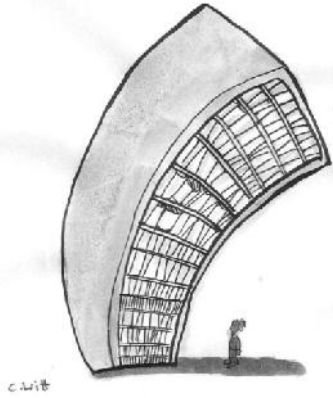
>>> Ich vermute von dem wenigen was ich mitbekomme  
dass Sie vieles finden werden

### 3 Was scheint bisher erreicht?

#### Und was ich sehe...

- >>> niedrigschwellig, also unkompliziert zugänglich und nutzbar, räumlich sowie zeitlich gut erreichbar
- >>> möglichst ohne Etikettierung und Bürokratie
- >>> rechtzeitig, flexibel und an den Alltagsthemen passgenau-situativ aufgestellt
- >>> Unterstützung in Wohnortnähe
- >>> entlastend und verlässlich
- >>> mehrdimensional öffnend und des-isolierend stärkend
- >>> subjektbezogen, stets vielfältig und inklusiv, möglichst transsektoral





- 1 Was ist los und wozu das alles?
- 2 Was wird wie notwendig?
- 3 Was scheint bisher erreicht?
- 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?**

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

**10 Thesen zu konzeptionell-fachlichen und organisationalen Aspekten**

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

**Thesen 1 zu konzeptionell-fachlichen Aspekten:**

### **Alltagsbezogene Veränderungen statt Angebote**

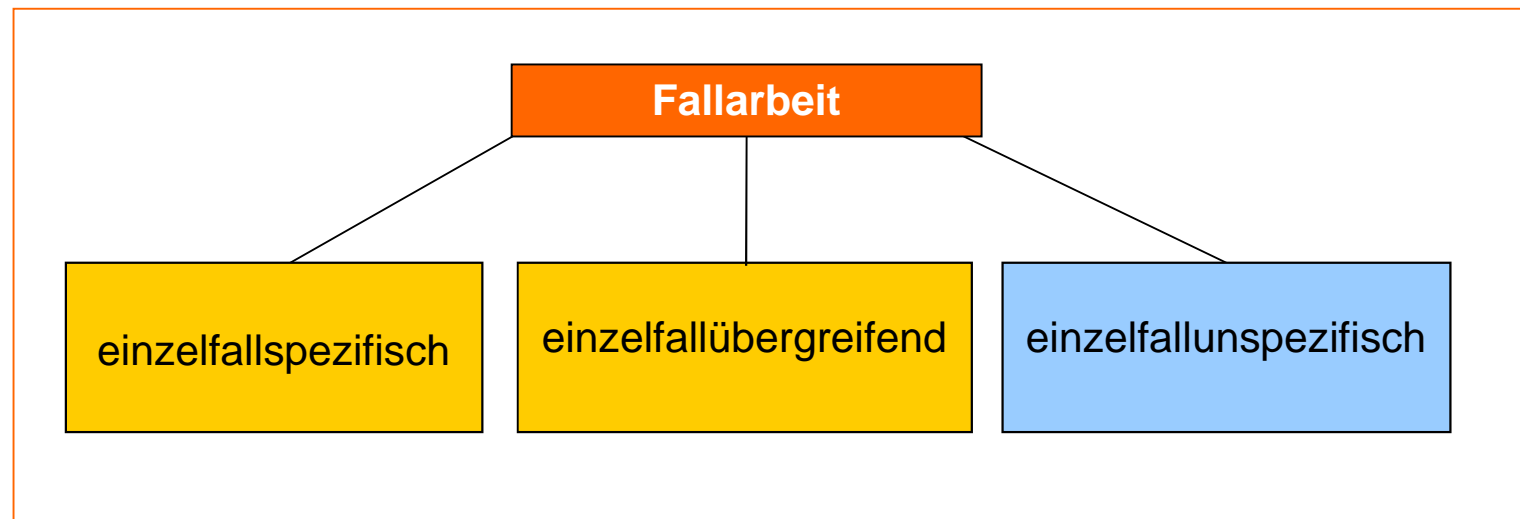
Es besteht das Risiko, dass durch SHA ebenfalls Effekte einer angebotsgesteuerten Bedarfskonstruktion und der Einpassung von lebensweltlichen Ausgangslagen durch Routinen entstehen werden.

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

Thesen 2 zu konzeptionell-fachlichen Aspekten:

### Risiko der Konkurrenz von SHA und einzelfallspezifischer Leistung

Das sozialräumliche Fallverständnis ist integrierend



## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

Thesen 3 zu konzeptionell-fachlichen Aspekten:

### Herausforderung der Öffnung und fließender Übergänge

Soziale Arbeit steckt nach einer kritischen Analyse von Dörner (2012) nach wie vor eher in einem **industriellen** Verständnis von

- Homogenisierung
- Differenzierung
- Spezialisierung
- Isolierung von Arbeitsprozessen
- Stationierung
- alltagsferner Ausschließung

**Wir brauchen also mehrdimensional Öffnungen und Übergänge**

bspw.

- ⇒ von stationär zu ambulant
- ⇒ von professionell-isoliert zu lebensweltbezogen
- ⇒ vom Gegen- bzw. Nebeneinander zum Miteinander
- ⇒ von der Institution zum Sozialraum
- ⇒ ....

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

**Thesen 4 zu konzeptionell-fachlichen Aspekten:**

### **Herausforderung der sozialpolitischen Einmischung**

Sozialpolitisches und Lebenslagen sind integraler Bestandteil nicht nur Sozialpädagogisches und Lebenswelt

Ernsthafte Subjektorientierung bedeutet, eine individualisierte Ausrichtung nicht ausschließlich auf das Verhalten der Individuen sondern zugleich auf die Änderung der das Verhalten mitbedingenden Verhältnisse zu fokussieren.

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

Thesen 5 zu konzeptionell-fachlichen Aspekten:

### Ziele dienen Lösungen

Lösungen intendieren **eine potenzielle Veränderungsoption** aus den Vorstellungen der Adressat\*innen selbst heraus, in dem Sinne, dass (wieder) eine **selbstgesteuerte Lebendigkeit** in die alltagsgestalteten Prozesse einkehrt.



Quelle: <http://www.awarenesscoach.ch/wp-content/uploads/2013/12/Auf-den-Punkt1-1024x700.png>

Dabei geht es jedoch nicht allein und maßgeblich um das Erreichen der ausgearbeiteten Ziele als vielmehr das durch das Gehen dieser geplanten Wege ermöglichte **Erleben einer Selbstwirksamkeit** im Sinne der oben benannten (Wieder)Einkehr von **selbstgesteuerter Lebendigkeit** durch die Klient\*innen selbst.

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

**Thesen 6 zu konzeptionell-fachlichen Aspekten:**

### **Kritische Überprüfung des Nutzens einer Überregulierung im Kinderschutz**

Durch die einzelfallunspezifische Dimension in einem sozialräumlich dreigliedrigen Fallverständnis kommen neben dem Verhalten der Adressaten eben auch ihre Lebensverhältnisse zum Tragen.

Dies zeigt sich aktuell gerade bei der ganzen Kinderschutzdebatte als immens wesentlich.

Es geht nicht allein um 'Fehlverhalten' der Adressat\*innen, die es immer engmaschiger präventiv zu 'überwachen' gilt. Dahinter liegen auch gesellschaftlich zu verantwortende kinder- und familienfeindliche Lebensverhältnisse der Prekarisierung, der Armut, der Ausgrenzung und der Existenzbedrohung.



## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

Thesen 7 zu konzeptionell-fachlichen Aspekten:

**Noch mehr Partizipation wagen**  
sowohl einzelfallspezifisch als auch einzelfallunspezifisch

Bspw.

Konzentrierter und regelhafterer Ausbau der Modelle um einen **Familienrat, Eigenkraftkonferenz oder ähnlichem**

Weiterentwicklung der Erfahrungen von **beteiligten Fallberatungen**

Weiterentwicklung von **Einbeziehung der Erfahrungsexpert\*innen in den sogenannten ‚Hilfeerbringungsprozessen‘**

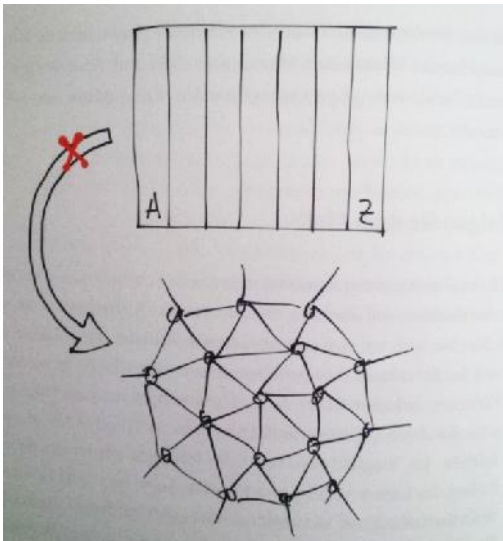
## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

Thesen 8 zu organisationalen Aspekten:

**Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

„Wir haben sie subtil verfeinert – die Kunst des Trennens, des Auseinandersortierens. Noch die letzten Winkel unseres Wissens und unsere Einrichtungen haben wir dadurch geadelt. Und heute? Heute wird diese Fertigkeit zum Hindernis“. (Weinberg 2015:20)

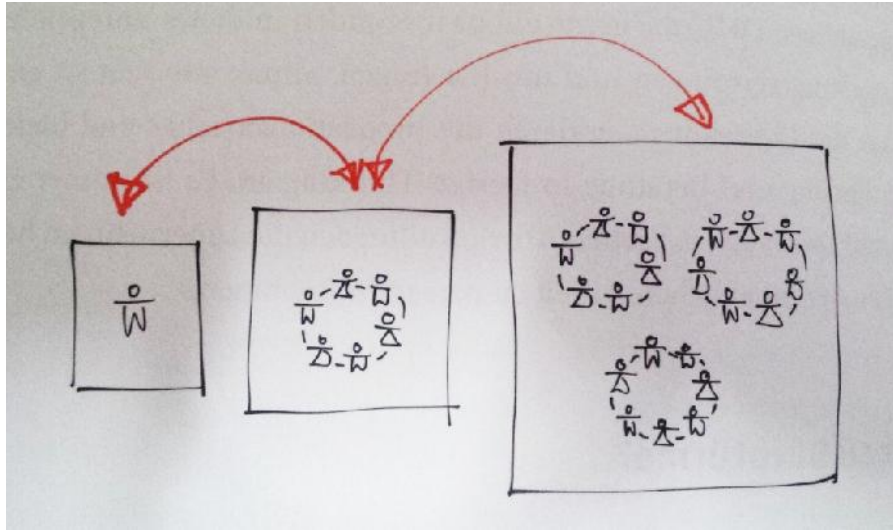
⇒ Innovation bedeutet, ein System zu irritieren und damit weiterzuentwickeln.



(Weinberg 2015:42)

„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)

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?



(Weinberg 2015:118)

✦ Es geht nicht um zu belohnende Einzelleistung sondern um **geteiltes Wissen** zur Entwicklung von Innovationsideen.

Das multiperspektivische Team **steht im Fokus, rückkoppelnde wechselwirkende Schleifenprozesse**

„[...] und der Arbeitsplatz wird zu einem flexiblen Ort der kreativen Zusammenarbeit, nicht mehr ein Ort des Einzelkämpferwissens.“ (Weinberg 2015:71)

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

Thesen 9 zu organisationalen Aspekten:

**Wir brauchen Organisationsstrukturen die ein lebendiges Lernen ermöglichen**

Der Change braucht organisationale Voraussetzungen:

Eine lernende Organisation **nach Peter Senge (2011)** als ein sich **in ständiger Veränderung** befindendes kooperierendes System.

Mehr Partizipation der Mitarbeitenden  
in der Personal- und Organisationsentwicklung

Passgenauere, flexiblere Modelle der Trainings -  
mehr am realen Arbeitsalltag ausgerichtet

und integral verbunden mit organisationsentwicklerischen Notwendigkeiten



## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

Thesen **10** zu organisationalen Aspekten:

### Das Ende vom Glauben der Berechenbarkeit

Prof. Dr. Dirk Baecker – der renommierte Soziologe und Systemtheoretiker sprach bereits 1994 vom **Post-heroischen Management**.



Quelle: [https://www.petersberger-gespraeche.de/content/uploads/2015/03/Baecker\\_Dirk-1170600.jpg](https://www.petersberger-gespraeche.de/content/uploads/2015/03/Baecker_Dirk-1170600.jpg)

Die postheroische Managementtheorie misstraut dem Ideal eines alles steuernden Entscheiders und ersetzt ihn durch das **Zusammenspiel vieler Köpfe im Team**. Die Funktion von Führungskräften besteht in der **Moderation der internen und externen Kommunikation**.

## 4 Welche weiteren Notwendigkeiten sieht ein Außenstehender?

**Weiter so...und mehr von dem was gut funktioniert aus Sicht der Adressat\*innen**

**Stärkung des öffentlichen Trägers sowohl qualitativ als auch quantitativ vom Verwalten zum Gestalten durch eine**

**Jugend- und Familienhilfe im Verbund einer integrierten Stadtentwicklung**

in einem partizipativen **Dialog über Lebensqualität**

(personenbezogen, vielfältig, transsektoral, einzigartig, subjektiv, eigenkräftig)

und **nicht über Versorgungsqualität**

(institutionell, einfältig ;-), sektoral, standardisiert, objektiv, versorgend)

**>>> sektorenübergreifender Raumbezug (Steuerungsbezug)**

**>>> direkte Partizipation (Steuerungsinstrument)**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit