

Aktiv im Sozialraum



Reflexionen und Erkenntnisse aus der Vernetzungsinitiative
der Caritas im Bistum Mainz
2013–2018

Caritasverband
für die Diözese
Mainz e.V.





Herausgeber:

Caritasverband für die Diözese Mainz e.V.

Redaktion: Marie-Christin Böhm, Hermann Ohler, Ute Strunck

Autorinnen und Autoren: Veronika Heck-Klassen, Hermann Ohler,
Christoph Schäfer, Helene Schustacek, Ute Strunck

Fotos: Stillfx/Fotolia, Peter Kaplan/grafikbuero.com, privat

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Druckerei ADIS

Mainz, April 2018

Sozialraumorientierung will Gelegenheiten schaffen, dass Menschen ihr Miteinander vor Ort gestalten, nachbarschaftliche Netzwerke knüpfen und sich engagieren. Darum ging es und geht es uns in der Caritas im Bistum Mainz in den vielfältigen (mit Eigenmitteln ausgestatteten) sozialräumlichen Projekten (z.B. Kita als Familienzentrum, Caritaszentren im Sozial- und Pastoralraum, Sozialraumorientierte Netzwerke in der Altenhilfe, Bistumsziel Sozialpastoral, Netzwerk Leben). Im Rahmen der Vernetzungsinitiative haben wir an fünf Standorten im Bistum Mainz die arbeitsfeldübergreifende sozialräumliche Zusammenarbeit erprobt. Die Akteure wurden durch Prozessbegleitung von Referentinnen und Referenten des Caritasverbandes für die Diözese Mainz e. V. vor Ort unterstützt. Wir haben vielfältige Erfahrungen gemacht, voneinander gelernt und viel Übertragbares identifiziert. Diese Reflexionen und Erkenntnisse haben wir in dieser Veröffentlichung zusammengetragen. Wir wünschen uns, dass sie zur weiteren verbandlichen Debatte um die Sozialraumorientierung beiträgt. Zugleich soll sie Grundlage für Diskussionen und Anknüpfungspunkt für Interessierte innerhalb und außerhalb von Kirche und Caritas sein.

Insgesamt wird das Fachkonzept der Sozialraumorientierung zunehmend unsere Arbeit in den Diensten und Einrichtungen des Bistums Mainz prägen. Im Jahr 2017 veröffentlichten Profil der Caritas im Bistum Mainz sind die vier strategischen Grundorientierungen Sozialraumorientierung, Pastoralraumorientierung, Teilhabe- und Teilgabeorientierung und Förderung der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen dargestellt. Auf dieser Grundlage geht es nun darum, die Regelstrukturen in allen Arbeitsfeldern sozialraumorientiert weiterzuentwickeln. Auch wenn seit Beginn der ersten kleinen Schritte schon ein beachtlicher Weg gegangen wurde, so gibt es weiterhin noch viele kleine Schritte auf den verschiedenen Ebenen zu gehen. Allen Beteiligten, die diesen Prozess ermöglicht haben und weiterhin ermöglichen, gilt unser besonderer Dank!

Wir freuen uns, wenn unsere Reflexionen und Erkenntnisse Ihr Interesse finden.

Mainz, April 2018



Hans-Jürgen Eberhardt
Diözesancaritasdirektor




Thomas Domnick
Diözesancaritasdirektor



Inhalt

Vorwort	1
1. Entstehung der Vernetzungsinitiative in der Caritas im Bistum Mainz	4
1.1 Projekte mit Sozialraumbezug	4
1.2 Installierung einer internen Begleitgruppe der sozialräumlichen Projekte	6
1.3 Sozialraumorientierung als Strategie für die Soziale Arbeit	7
1.4 Vernetzungsinitiative (VNI)	8
2. Entwicklung der Vernetzungsinitiative	10
2.1 Zeitliche Entwicklungslinien	10
2.2 Strukturelle und organisatorische Entwicklungslinien	12

3. Erfahrungen und Erkenntnisse im Rahmen der Vernetzungsinitiative.....	20
3.1 Reflektierte Erfahrungen sind die Grundlage für Weiterentwicklung	20
3.2 Übertragbare bzw. standortübergreifende Erfahrungen	21
3.3 Erfahrungstransfer durch Fachtage.....	24
3.4 Die Notwendigkeit von Organisationsentwicklung – Konsequenzen aus den Erfahrungen mit dem Fachkonzept Sozialraumorientierung	25
4. Perspektiven für die Umsetzung des Fachkonzepts Sozialraumorientierung	
Interview mit Diözesancaritasdirektor Thomas Domnick	28
5. Materialien zur Weiterarbeit.....	31



1. Entstehung der Vernetzungsinitiative in der Caritas im Bistum Mainz

1.1 Projekte mit Sozialraumbezug

Die Caritas im Bistum Mainz arbeitet seit vielen Jahren mit dem Fachkonzept **Sozialraumorientierung (SRO)**. In unterschiedlichen Arbeitsfeldern wurden Projekte initiiert, bei denen sich Einrichtungen und Dienste unterschiedlicher Träger und Mitglieder der Caritas im Bistum Mainz an der Durchführung beteiligt haben. Diese Projekte waren mit Eigenmitteln ausgestattet.

Caritaszentren im Sozial- und Pastoralraum (CziSP)

Als erstes Projekt starteten 2005 die „Caritaszentren im Sozial- und Pastoralraum“. Je nach Gegebenheiten vor Ort wurde die Zusammenarbeit unterschiedlichster Beratungsdienste (z. B. Allgemeine Lebensberatung, Gemeindec Caritas, Schwangerenberatung, Migrationssozialarbeit, Schuldnerberatung, Betreuungsvereine, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsprojekte, Erziehungsberatung, Ehe-, Familien- und Lebensberatung, Suchtberatung) – oftmals unter einem Dach – neu organisiert und nach dem Fachkonzept Sozialraumorientierung weiterentwickelt. Es gab insgesamt drei Projektphasen und eine sogenannte Verstetigungsphase, die den Übergang des Projektes in die Regelstruktur gestaltet hat. Mittlerweile haben sich nahezu flächendeckend 17 Caritaszentren entwickelt mit ihren

standortbezogenen individuellen Schwerpunkten. Dabei ist überall die Niedrigschwelligkeit der Angebote, die Kooperation der Fachdienste und der Pastoral, Projektarbeit sowie Bürgerbeteiligung und die Förderung ehrenamtlichen Engagements wichtig.

Kita als Familienzentrum

Parallel dazu wurde in den Jahren 2007-2014 das Projekt „Kita als Familienzentrum“ für Kindertageseinrichtungen aus dem Bistum Mainz entwickelt. Unter dem Motto „Mit Familien statt für Familien“ und „Mit Kindern statt für Kinder“ entwickelte sich ab 2015 der Ansatz zu „Kindertageseinrichtungen für mehr Familie, für mehr Nachbarschaft und für mehr Qualität“ weiter.

Aus den Erfahrungen des Projektes wurde im Jahr 2015 das Bistumssiegel „Katholisches Familienzentrum im Bistum Mainz“ entwickelt, das bis zum 31.12.2017 an zwölf Kitas im Bistum Mainz verliehen wurden. 50 weitere Kitas werden derzeit durch die Kita-Referentinnen des Caritasverbandes für die Diözese Mainz in diesem Prozess begleitet. Diese unterstützen die Kindertageseinrichtungen in ihrer familienorientierten, sozialraum- und qualitätsorientierten Weiterentwicklung. Das Bistum finanziert in 2018/2019 zusätzliche zehn Stunden pro Woche für Kitas in der Prozessbegleitung.

Projekt Sozialraumorientierte Netzwerke in der Altenhilfe (SoNAh)

Das Projekt Sozialraumorientierte Netzwerke in der Altenhilfe (SoNAh) zielte auf die Unterstützung von älteren Menschen im Quartier und mehr ehrenamtlichem Engagement. Das Projekt trug dazu bei, Netzwerke in der Nachbarschaft zu knüpfen, damit ältere Menschen so lange und so selbstbestimmt wie möglich im vertrauten Umfeld wohnen bleiben können und nicht vereinsamen. Wichtig war dabei auch, dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeitenden vor Ort, den Anforderungen einer sozialräumlichen Quartiersarbeit fachlich gerecht werden. Zusammen mit dem Deutschen Caritasverband wurde daher eine Fortbildung konzipiert und durchgeführt. Seit dem Start von SoNAh 2012 entstanden an den insgesamt 15 Standorten in der Diözese Mainz mehr als 200 Aktionen und Projekte in Beteiligung und Mitwirkung engagierter Bürgerinnen und Bürger aus dem Quartier. Das Projekt endete im Frühjahr 2018. An vielen Standorten gelingt die Implementierung in die Regelstruktur.

Bistumsziel Sozialpastoral

Die strukturelle Zusammenarbeit von Caritas und Seelsorge auf Dekanatssebene wird seit 2008 im Rahmen des Bistumsziels Sozialpastoral gefördert. In aktuell fünf Dekanaten bilden dabei die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner aus dem Fachdienst Gemeindecaritas und die jeweiligen Dekanatsreferentinnen und -referenten die Brücke für eine gemeinsame diakonische und sozialräumliche Ausrichtung von Seelsorge und Caritasarbeit. Diese Zusammenarbeit dient der Weiterentwicklung

Wesentliches Ziel sozialraumorientierter Arbeit ist es dazu beizutragen, die Lebensbedingungen für Menschen in ihren jeweiligen Lebensräumen so zu gestalten, dass sie dort entsprechend ihrer Bedürfnisse zufrieden(er) leben können. Sozialräumliche Arbeit analysiert die materiellen, kommunikativen und institutionellen Bedingungen im sozialen Nahraum und versucht diese unter Berücksichtigung der Wahrnehmungen und Erfahrungen der dort lebenden Menschen mit ihnen gemeinsam zu verändern oder immer wieder neu zu gestalten. In der Sozialraumorientierung geht es nicht darum, Menschen mit pädagogischer Absicht zu verändern, sondern darum, Lebenswelten zu gestalten und Bedingungen zu schaffen, die dazu beitragen, dass Menschen auch in schwierigen Lebenssituationen zurechtkommen.

Folgende Prinzipien sind dabei von Bedeutung:

1. Ausgangspunkt jeglicher Arbeit sind der Wille bzw. die Interessen der Menschen.
2. Unterstützung von Eigeninitiative und Selbsthilfe hat immer Vorrang vor betreuender Tätigkeit.
3. Bei der Gestaltung der Aktivitäten und Hilfen spielen personale und sozialräumliche Ressourcen eine wesentliche Rolle.
4. Aktivitäten sind immer zielgruppen- und bereichsübergreifend angelegt.
5. Koordinierte Zusammenarbeit und Integration der verschiedenen sozialen Dienste sind Grundlage für funktionierende Einzelhilfen.



der diakonischen Pastoral in den Gemeinden, der Wahrnehmung von Not und Armut und entsprechender Handlungsansätze. Die Begleitung von ehrenamtlichem diakonischem Engagement ist dabei ein besonderes Anliegen.

Darüber hinaus wurden 2010-2012 im Rahmen der Fortbildung „Caritas und Seelsorge im Sozialraum“ Mitarbeitende aus Caritas und Pastoral als Tandems für die sozialräumliche Arbeit weitergebildet. Die teilnehmenden Tandems führten in ihrem Arbeitskontext jeweils ein sozialräumlich ausgerichtetes Projekt durch. An fünf Standorten im Bistum wurden dabei in interdisziplinärer Zusammenarbeit diakonische Herausforderungen in den jeweiligen Sozialräumen identifiziert, erhoben und bearbeitet. Es entstanden Strukturen der Zusammenarbeit, die über das konkrete Projekt hinaus fortwirken.

Weitere Projekte mit sozialräumlichem Bezug

Daneben gibt / gab es weitere Projekte, die sich in ihrer Umsetzung stark orientiert an den Prinzipien der Sozialraumorientierung ausrichten. Hierzu gehören z. B. Netzwerk Leben (seit 2001) und die Frühen Hilfen (2010-2013) mit dem Ziel der Stärkung von Netzwerkarbeit und Kooperation, insbesondere mit der Pastoral sowie dem Aufbau von Ehrenamtsstrukturen.

1.2 Installierung einer internen Begleitgruppe der sozialräumlichen Projekte

Ausgehend von den Erfahrungen in den genannten Projekten wurde in der Geschäftsstelle des Caritasverbandes für die Diözese Mainz deutlich, dass es eines übergeordneten Austausches der unterschiedlichen Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse bedarf, um eine gezielte Weiterentwicklung der sozialräumlichen Ausrichtung im Caritasverbandssystem voranzutreiben.

Als Konsequenz wurde 2011 die interne Begleitgruppe installiert, mit dem Ziel die Erfahrungen aus der Projektarbeit zu bündeln, fördernde Rahmenbedingungen für Sozialraumorientierung zu identifizieren und diese Erkenntnisse den Projekten zukommen zu lassen. Dabei spielten insbesondere folgende Aspekte eine wichtige Rolle:

- ▶ Wissen und Erfahrungen zu Sozialraumorientierung zu sammeln und zu systematisieren und im Netzwerk zur Verfügung zu stellen und davon zu profitieren
- ▶ Haltung zu Sozialraumorientierung bei Hauptamtlichen zu fördern und weiterzuentwickeln
- ▶ Stärkung der Netzwerkstruktur von Caritas und Pastoral vor Ort

Die Arbeit in der Begleitgruppe machte deutlich, dass es neben der inhaltlichen Entwicklung von Sozialraumorientierung auch einer Weiterentwicklung der strategischen und organisatorischen Prozesse in den Einrichtungen und Verbänden bedarf.

„Mit unserem sozialräumlichen Ansatz wollen wir einen Stadtteiltreff für Bewohnerinnen und Bewohner des Stadtteils installieren. Diese sollen bei der Planung und Ausgestaltung von Aktivitäten und Angeboten miteinbezogen werden. Unser Ziel ist es, das Caritas Beratungszentrum St. Bardo mit seinen vielfältigen Angeboten in den Stadtteiltreff zu integrieren.“



Eva Hofmann ist Caritasdirektorin in Gießen.

1.3 Sozialraumorientierung als Strategie für die Soziale Arbeit

2012 wurde Sozialraumorientierung als strategisches Ziel der Geschäftsstelle des Caritasverbandes für die Diözese Mainz benannt. Im Blick war zu diesem Zeitpunkt noch eine rein projektbezogene Umsetzung von sozialraumorientierter Arbeit.

Der Diskurs (2011-2013) um das Diskussionspapier des Deutschen Caritasverbandes „Solidarität im Gemeinwesen, Eckpunkte zur Sozialraumorientierung in der Caritasarbeit“ unterstützte den Prozess in der Caritas im Bistum Mainz und beförderte die Übertragbarkeit des sozialräumlichen Ansatzes auf die gesamte Soziale Arbeit auch über die Projektstruktur hinaus.

Folgerichtig wurden dann ab 2016 die Geltung der strategischen Orientierungen in den Jahreszielen, u.a. die Sozialraumorientierung, auf alle Dienste und Einrichtungen ausgeweitet.

Stichwort: Strategische Grundorientierungen

Seit 2012 werden in den Jahreszielen des Caritasverbandes für die Diözese Mainz e. V. folgende übergreifende strategische Orientierungen benannt:

1. **Sozialraumorientierung** als diakonische Ausgestaltung sozialer Räume
2. **Pastoralraumorientierung** als diakonische Ausgestaltung pastoraler Räume
3. **Teilhabe-/gabeorientierung** besonders der von Benachteiligung Betroffenen
4. **Engagementförderung** von und für Ehrenamtliche/freiwillig Engagierte

1.4 Vernetzungsinitiative (VNI)

Mit den Diskussionen auf der Bundesebene zur Sozialraumorientierung (2012-2013) und dem Projektauftrag „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“ (2013) verbinden sich die Strategielinien des Deutschen Caritasverbandes und des Caritasverbandes für die Diözese Mainz (DiCV), der die Idee der Vernetzungsinitiative entwickelte.

Diese verstand sich als übergeordnetes Projekt zur Bündelung der sozialraumorientierten Arbeit der Caritas im Bistum Mainz. An fünf beispielhaften Standorten wurden die Akteure vernetzt, Erfahrungen aus den sozialräumlichen Projekten vor Ort zusammengetragen und durch Prozessbegleitung unterstützt. Die Vernetzungsinitiative war

auf die prozesshafte Entwicklung an den ausgewählten Standorten angelegt. Grundlage waren die Erfahrungen, Themen und Interessen der Beteiligten. Dies galt für die Ausgangssituation, die Umsetzungsschritte und Entscheidungen im Verlauf als auch in Bezug auf die Ergebnisse.

Die Vernetzungsinitiative agierte dabei aus den in den Einzelprojekten vorhandenen Personalressourcen heraus. Die Begleitung wurde von Referentinnen und Referenten aus den Fachbereichen der diözesanen Geschäftsstelle standortbezogen angeboten und unterstützte die Offenheit für die gemeinsame Reflexion der Prozesse. Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit in den sog. „Vernetzungsgruppen“ lag dabei in der Verantwortung vor Ort und orientierte sich am „Willen der Beteiligten“.



„Vernetzung im Sozial- und Pastoralraum wie auch verbandsintern wird seit jeher in Worms gepflegt und zeigt sich in der vielfältigen, konkreten und erfolgreichen Zusammenarbeit für die Menschen vor Ort.

Durch das, auf dem Hintergrund des Bistumsziels „Sozialpastoral“ nun gemeinsam formulierte, Selbstverständnis, Kirchorte in Worms erlebbar und gestaltbar machen zu wollen haben sich konkrete Ansätze entwickelt.

Beispielhaft seien hier die Entwicklung der sozial-spirituellen Rundgänge in Worms zu nennen, das ‚Aufblühen‘ des (Kirch-)Ortes Caritas-Gemeinschaftsgarten oder gemeinsam organisierte Sozial- und Pastoralraumbegleitungen in den Pfarrgemeinden vor Ort, wodurch wiederum neue Kontakte und Ansätze gemeinsamen Arbeitens entstehen.“

Thomas Jäger ist Projektkoordinator im Caritaszentrum St. Vincenz in Worms.

Stichwort: Die fünf Standorte

An den fünf Standorten Bensheim, Bingen, Friedberg, Offenbach und Worms wurden folgende sozialraumorientierte Projekte und Akteure miteinander vernetzt:

Bensheim: Mehrgenerationenhaus / CziSP, SoNAh, Caritasheim St. Elisabeth, Kindertagesstätte St. Albertus / Familienzentrum, Pfarreienvbund Bensheim

Begleitung: Referentin aus dem Fachbereich Kindertagesstätten

Bingen: Caritaszentrum St. Elisabeth / CziSP, SoNAh, Stift St. Martin, Kita St. Martin, Dekanat Bingen

Begleitung: Referent / -in aus dem Fachbereich Existenzsicherung / Sozialrecht

Friedberg: CziSP, Gemeindec Caritas, SoNAh, Alten- und Pflegeheim St. Bardo, Kindertagesstätte St. Marien, kath. Pfarrgemeinde Maria Himmelfahrt

Begleitung: Referent / -in aus dem Fachbereich Existenzsicherung / Sozialrecht

Offenbach: Caritashaus St. Josef / CziSP, Familienpatenschaften, ALB, Gemeindec Caritas, SoNAh, Kindertagesstätte St. Josef / Familienzentrum, Pfarreienvbund Offenbach Süd und Innenstadt

Begleitung: Referentin aus dem Bereich Gemeindec Caritas / Engagementförderung

Worms: Vorstand des Caritasverbandes Worms, Fachhochschule Worms, kath. Innenstadtgemeinden, Dekanat Worms, Ehrenamtliche, Bildungswerk Rheinhessen, Seniorenakademie BDKJ / KJZ Worms, CziSP St. Vincenz, SoNAh und Gemeindec Caritas

Begleitung: Referent aus dem Fachbereich Alten- und Gesundheitshilfe



2. Entwicklung der Vernetzungsinitiative

2.1 Zeitliche Entwicklungslinien

DCV-Projekt „GaiS“	DiCV-Vernetzungsinitiative	VNI an den Standorten
2014		
	Ende 2013 Identifizierung von interessierten Standorten in der Diözese	
	01 / 2014 Vorbereitendes Treffen der Standortbeteiligten und Prozessbegleiter	
	02 / 2014 Kick-Off-Workshop: „Fachkonzept SRO“ mit Prof. Bestmann	
04 / 2014 Start des DCV-Projektes (Implementierungsprojekt) „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“		ab 04 / 2014 Vernetzungstreffen an den Standorten Bensheim, Bingen, Friedberg, Offenbach und Worms mit den jeweils zugeordneten Prozessbegleitern des DiCV
09 / 2014 1. Vernetzungstreffen: „Orientierung am Interesse und Willen der Menschen“		
2015		
	04 / 2015 Fachtag „Das neue Ehrenamt“ mit Prof. Bestmann und Dr. Heuberger	
09 / 2015 2. Vernetzungstreffen: „Kooperation und Vernetzung“		

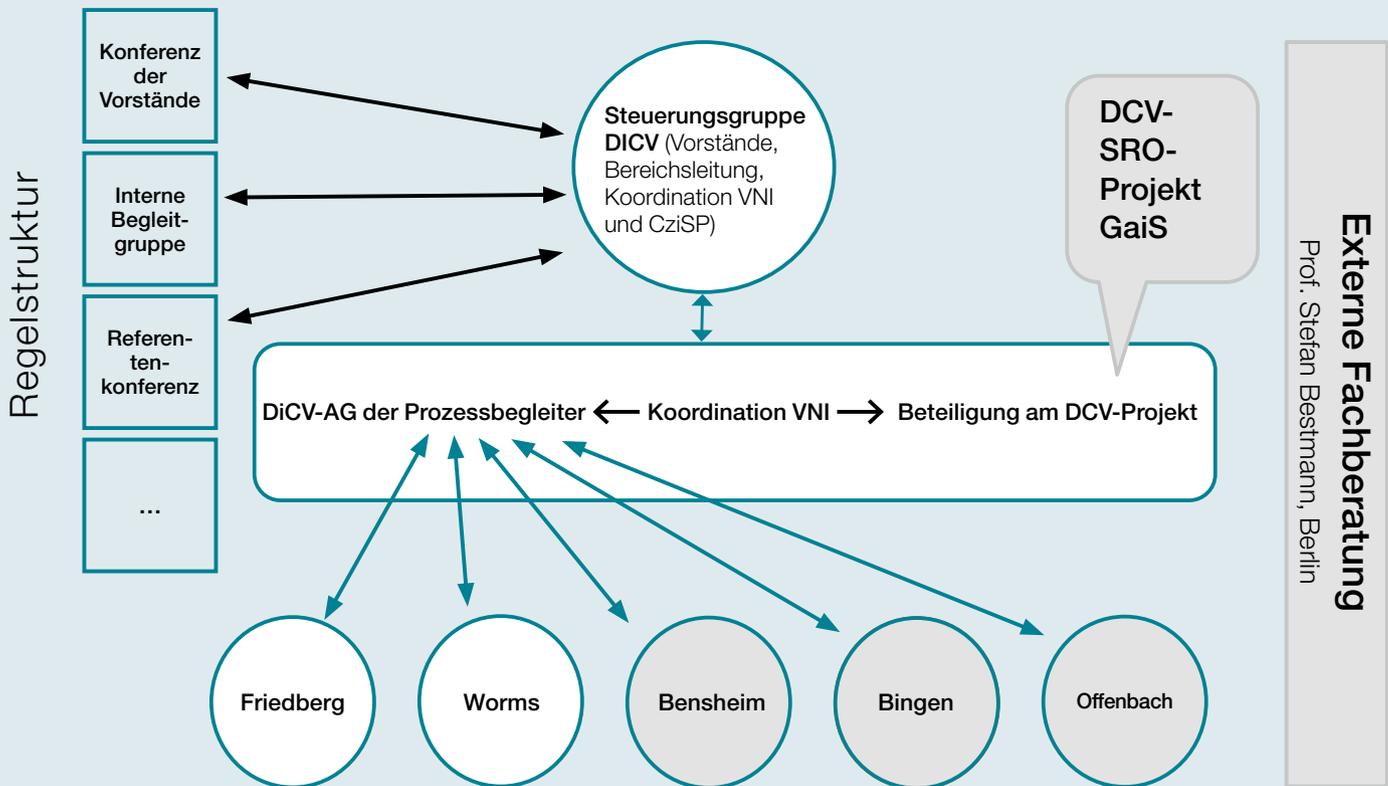
DCV-Projekt „GaiS“	DiCV-Vernetzungsinitiative	VNI an den Standorten
2016		
01 / 2016 Fachtag: „Wirkungsmessung“		
	02 / 2016 Fachtag: „Kooperation & Vernetzung“ mit Prof. Bestmann	
		05 / 2016 Zwischenauswertung der Erfahrungen an den Standorten
	05-08 / 2016 Fachberatungen (5) vor Ort mit Prof. Bestmann und den Akteuren der Standorte	
06 / 2016 3. Vernetzungstreffen: „Umsetzung der SRO in den Fachbereichen“		
07 / 2016 Themennetzwerk: „SRO als Organisationsentwicklung“		
	09 / 2016 Ergebnisse aus der Zwischenauswertung / Essenzpapier	
2017		
02 / 2017 „Abschluss und wie weiter?“, Vorstellung der Handlungsempfehlungen zur Weiterarbeit von Prof. Bestmann		
		09 / 2017 Umfrage zur sozialräumlichen Arbeit an den Standorten der Vernetzungsinitiative und bei allen CziSP und SoNAH-Standorten
	11 / 2017 1. Forum SRO im DiCV	
2018		
	05 / 2018 Fachforum Sozialraumorientierung 2.0 und Broschüre „Aktiv im Sozialraum“ zur Vernetzungsinitiative	

2.2 Strukturelle und organisatorische Entwicklungslinien

a) Projekt- und Entscheidungsstruktur

DiCV-Vernetzungsinitiative im Sozial- und Pastoralraum:

Begleitung von sozial- und pastoralraumorientierten Vernetzungsprozessen im Rahmen des DCV-Projektes „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“



Erläuterungen zu den Begriffen im Schaubild auf Seite 12

Prozessbegleitung: Diözesanreferentinnen und -referenten aus den vier (Fach-)Bereichen begleiten jeweils einen Standort. Die Arbeitsgruppe der Prozessbegleiterinnen und -begleiter erweist sich als wichtige arbeitsfeldübergreifende Struktur kollegialer Kommunikation, Zusammenarbeit und Entwicklung – sowohl in die Standorte als auch in die Geschäftsstelle.

Koordination: Durch eine zusätzlich geschaffene 0,4 Vollzeitstelle im Diözesanverband wird die Arbeit der Vernetzungsinitiative koordiniert.

Beteiligung am DCV-Projekt: Der DiCV Mainz hat sich mit der Vernetzungsinitiative am sozialraumorientierten Projekt des Deutschen Caritasverbandes „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“ beteiligt. An den Veranstaltungen des DCV konnten sich pro Diözese nur maximal drei Projekt-Standorte beteiligen. Der DiCV Mainz hat allen fünf Standorten der Vernetzungsinitiative eine Fachberatung durch Prof. Bestmann ermöglicht.

Steuerungsgruppe: Nach der Fachberatung durch Prof. Bestmann wurde entschieden, die Steuerungsgruppe mit beiden Vorständen zu besetzen, um die Bedeutung des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung für alle Arbeitsfelder und eine gemeinsame Weiterentwicklung zu gewährleisten.

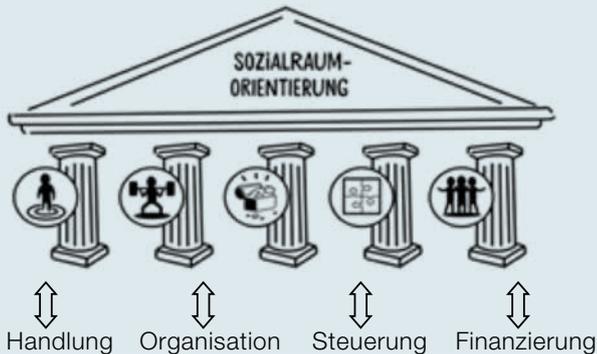
Interne Begleitgruppe: In dieser Regelstruktur der DiCV-Geschäftsstelle sind die verschiedenen Verantwortungsebenen der DiCV-Projekte vertreten. Die Interne Begleitgruppe ist der Ideengeber für die Vernetzungsinitiative. In dieser Gruppe werden die Umsetzung der strategischen Orientierungen in der Geschäftsstelle und die dafür notwendige Weiterentwicklung der Regelstrukturen angeregt und reflektiert. Insofern versteht sich die DiCV-Geschäftsstelle als sechster Standort der Vernetzungsinitiative.

„In unserer Kindertagesstätte, einem vom Bistum Mainz zertifizierten Familienzentrum, finden Generationen zusammen. Möglich wird dies im Rahmen einer Vernetzungsinitiative, die wir vor etlichen Jahren mit dem Mehrgenerationenhaus und dem Caritasheim St. Elisabeth aufgebaut haben. Im Laufe der Zeit wurden gemeinsam die unterschiedlichsten Projekte und Vorhaben entwickelt. Die innige Verbundenheit mit beiden Einrichtungen empfinden wir als Kindertagesstätte als eine große Bereicherung. Konkret verdeutlichen lässt sich dies an dem Projekt „Alt und Jung gemeinsam“, das Brücken zwischen den Generationen schlagen will.“

Monika Hess leitet die Katholische Kindertagesstätte St. Albertus in Bensheim.



Stichwort: Bedingungebenen für das Fachkonzept Sozialraumorientierung



Das bedeutet in der Umsetzung:

- ▶ auf der Handlungsebene fallspezifisches, fallübergreifendes, fallunabhängiges Arbeiten
- ▶ auf der Organisationsebene arbeitsfeldspezifische, arbeitsfeldübergreifende und arbeitsfeldunabhängige (themenspezifische) Strukturen
- ▶ auf der Ebene der Steuerung und Finanzierung sozialer Arbeit sozialräumliche und ressourcenorientierte Steuerung und Finanzierung statt der bisher im Vordergrund stehenden Problem- und Defizitorientierung

b) Organisationsentwicklung: von der Handlungsebene in die Organisation – und umgekehrt

Das Fachkonzept Sozialraumorientierung mit seinen fünf handlungsleitenden Prinzipien drückt sich nicht nur auf der Handlungsebene der unmittelbaren sozialen Arbeit aus. Um die Voraussetzungen für ein solches Arbeiten zu ermöglichen, müssen diese Prinzipien auch auf den „Bedingungebenen“, d.h. der Organisations-, Steuerungs- und Finanzierungsebene umgesetzt werden.

Die Notwendigkeit der Organisationsentwicklung ist im Prozess der Vernetzungsinitiative erkannt worden. Die Geschäftsstelle des DiCV wurde als sechster Standort begriffen, die sich ebenfalls sozialräumlich und gemäß der Prinzipien verändert und weiterentwickelt.

Beispiele hierfür sind:

▶ Funktionsbild für die DiCV-Geschäftsstelle:

Dem struktur- und hierarchiebezogenen Organigramm wurde ein Funktionsbild (s. Seite 26) des vernetzten themenbezogenen Arbeitens an die Seite gestellt. Bereichsübergreifendes Arbeiten wird hier als integrierter Bestandteil des alltäglichen Arbeitens sichtbar und aufgewertet.

▶ Thementische in der DiCV-Geschäftsstelle:

Referentinnen und Referenten in der Geschäftsstelle können bereichsübergreifend zu eigenen Anliegen kollegiale Beratung einholen und werden dazu ermutigt, eigenständig – ohne hierarchische Abstimmungsprozesse – zu sog. „Thementischen“ einzuladen. Erkenntnisse aus den kollegialen Gesprächen werden bei Bedarf eingebracht.

► **Fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppen in der DiCV Geschäftsstelle:**

Zu wichtigen Querschnittsthemen wie z.B. Fortbildung, Ehrenamt, Sozialraumorientierung werden Arbeitsgruppen unter Leitung einer Bereichsleitung eingerichtet. Ergebnisse und Fragestellungen werden in die Regelstruktur eingespeist (Bereichskonferenzen, Leitungskonferenz, Referentenkonferenz).

Innerhalb der Fachbereiche gibt es arbeitsfeldübergreifende diözesane Vernetzungstreffen und Unterstützungsangebote für die Leitungsebene z. B. Vernetzungstreffen der Leitungen der Caritaszentren: bereichsübergreifende Einbeziehung unterschiedlicher Fachreferate.

► **Arbeitsfeldübergreifender fachlicher Austausch, z. B. Forum Sozialrecht:**

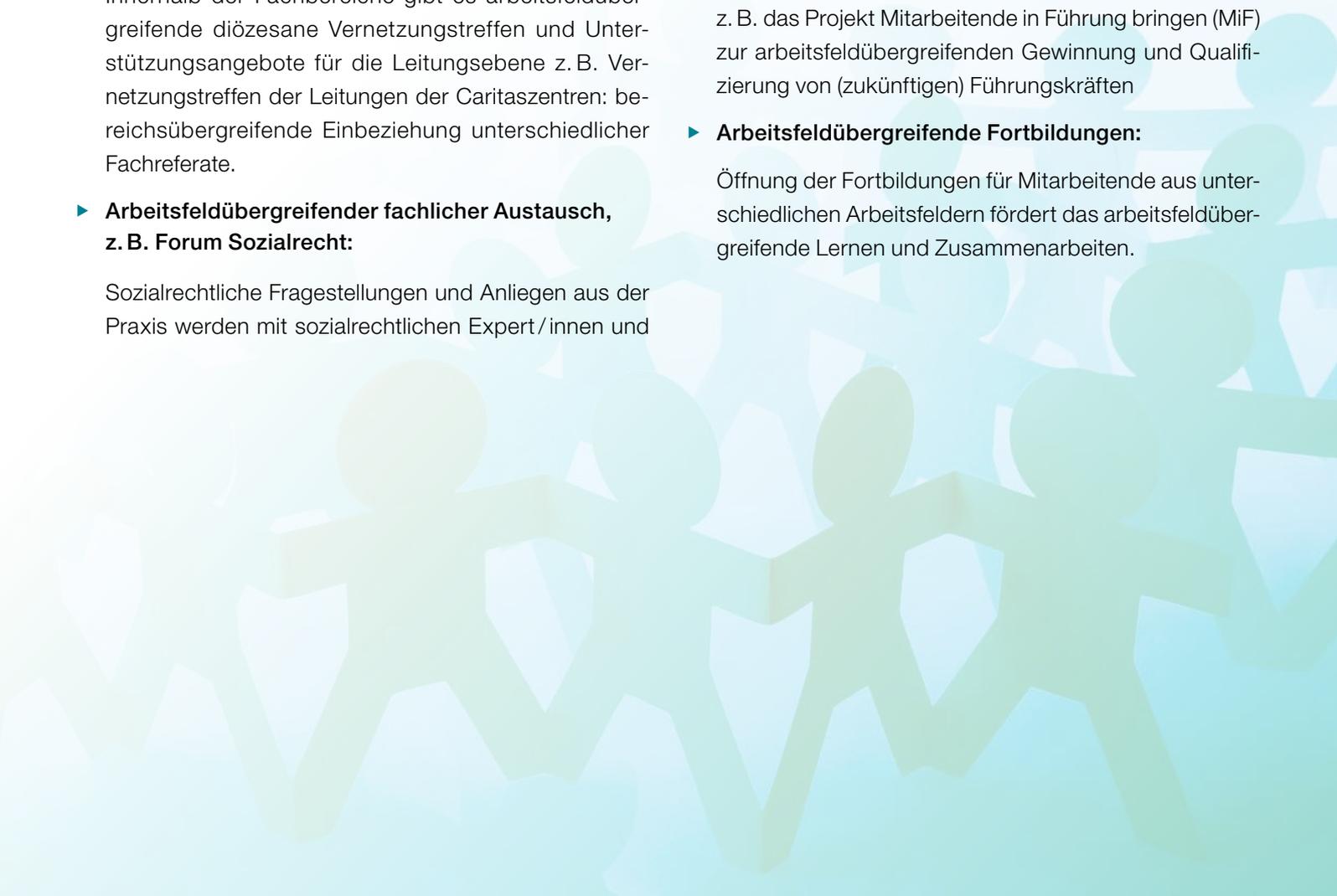
Sozialrechtliche Fragestellungen und Anliegen aus der Praxis werden mit sozialrechtlichen Expert/innen und

Mitarbeitenden aus unterschiedlichsten Arbeitsfeldern und Fachdiensten besprochen und Erfahrungen ausgetauscht. Im Anschluss finden arbeitsfeldspezifische Treffen statt, um die Fahrzeiten für die Mitarbeitenden vor Ort zu optimieren und ggf. Fragestellungen in die arbeitsfeldspezifische Diskussion einzubringen.

So z. B. das Forum Sozialraumorientierung: arbeitsfeldübergreifende Informationen und Austausch von Erfahrungen zur Umsetzung des Fachkonzeptes sowie auch z. B. das Projekt Mitarbeitende in Führung bringen (MiF) zur arbeitsfeldübergreifenden Gewinnung und Qualifizierung von (zukünftigen) Führungskräften

► **Arbeitsfeldübergreifende Fortbildungen:**

Öffnung der Fortbildungen für Mitarbeitende aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern fördert das arbeitsfeldübergreifende Lernen und Zusammenarbeiten.



c) Standortbezogene Entwicklungen

Die standortbezogenen Prozesse orientierten sich an den regionalen Bedingungen und Interessen der Beteiligten. Themenauswahl, Umsetzung von Projekten, Häufigkeit der Treffen und Einbeziehung unterschiedlicher Kooperationspartner u.a. lagen in der Verantwortung der örtlichen Akteure. Auch die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen unterscheiden sich von Standort zu Standort. Die Ausgestaltung von Vernetzung und Kooperation ist sehr stark personengebunden.

Die gelingenden Ansätze, Entwicklungen und Themen an den Standorten können anhand einiger Beispiele illustriert werden:

Die arbeitsfeldübergreifende Zusammenarbeit und der Erfahrungsaustausch unter den Akteuren erwiesen sich für viele als fachliche und persönliche Bereicherung und ermöglichten, voneinander zu lernen und den eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern.

- ▶ Im Diskurs über den gemeinsamen Arbeitsansatz Sozialraumorientierung fand eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Prinzipien des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung statt. Die Akteure konnten sich der eigenen Haltungen dazu vergewissern.
- ▶ In der sozialräumlichen Zusammenarbeit wurden notwendige Anpassungen von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen der Organisationen deutlich.

- ▶ Neue Ideen für arbeitsfeldübergreifende Projekte entstanden und wurden gemeinsam umgesetzt.
- ▶ Die Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsfeld haben sich dort erweitert, wo gleiche Maßnahmen und Projekte gemeinsam ausgestaltet und in verschiedenen Arbeitsfeldern umgesetzt wurden.

d) Bedeutung von Kommunikationsstrukturen

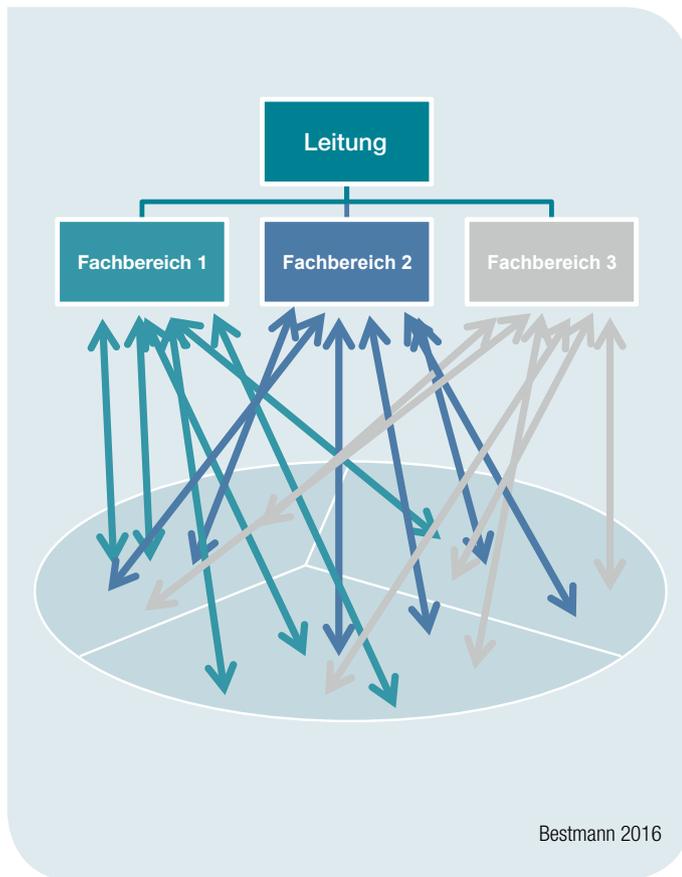
Die Vernetzungsinitiative hat die hohe Bedeutung von Kommunikationsstrukturen für sozialräumliches Arbeiten gezeigt:

- ▶ Vernetzung ohne Kommunikation ist nicht möglich. Verändern sich die Arbeitsstrukturen sind auch Veränderungen in den Kommunikationsstrukturen notwendig. Die sozialräumlichen Prinzipien bieten dabei Anknüpfungspunkte für Veränderungsschritte.
- ▶ In der arbeitsfeldübergreifenden Zusammensetzung der Vernetzungsgruppen wurden Unterschiede in der hierarchischen und organisatorischen Struktur der einzelnen Arbeitsfelder erkennbar, die die Kommunikationsprozesse beeinflussen. Gelingende Vernetzung braucht Zusammenarbeit und Kommunikation auf gleicher Augenhöhe.
- ▶ Unterstützende Kommunikationsstrukturen (u. a. Klarheit, Verlässlichkeit, Wertschätzung, Rückkopplung mit Vorgesetzten) sichern die Basis für sozialräumliches Arbeiten.

In der „Fachberatung vor Ort“ entwickelte Prof. Bestmann gemeinsam mit den Akteuren in der DiCV-Geschäftsstelle Modelle zur Aufbau- und Ablauforganisation, die die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen bestimmen:

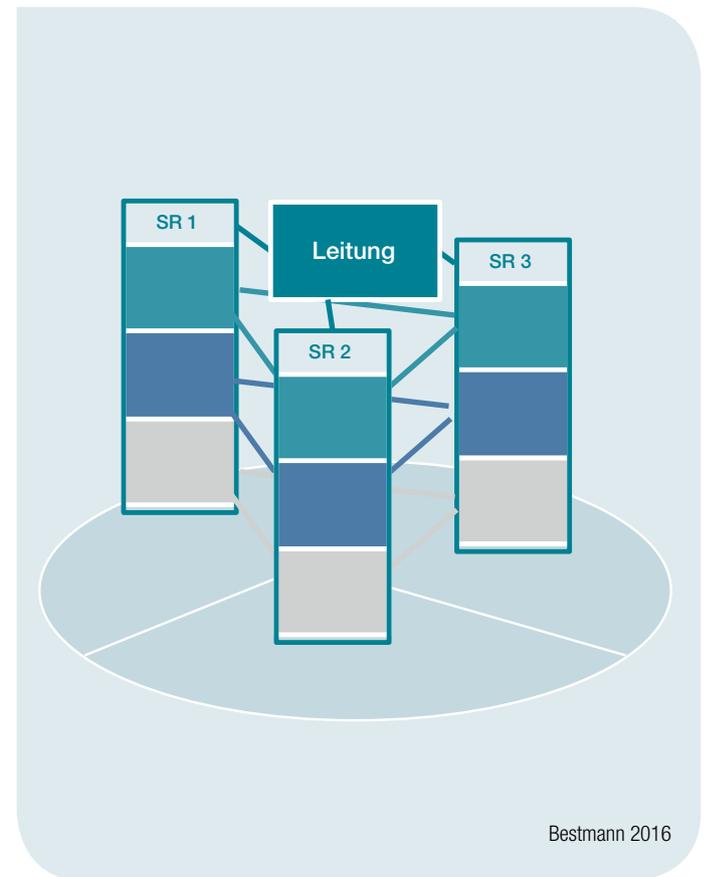
„Klassisches Modell“

verschiedener Arbeitsfelder, die alle in unterschiedlichen Sozialräumen potentiell getrennt voneinander agieren



„Das raumbezogene Organigramm mit Matrixelementen“

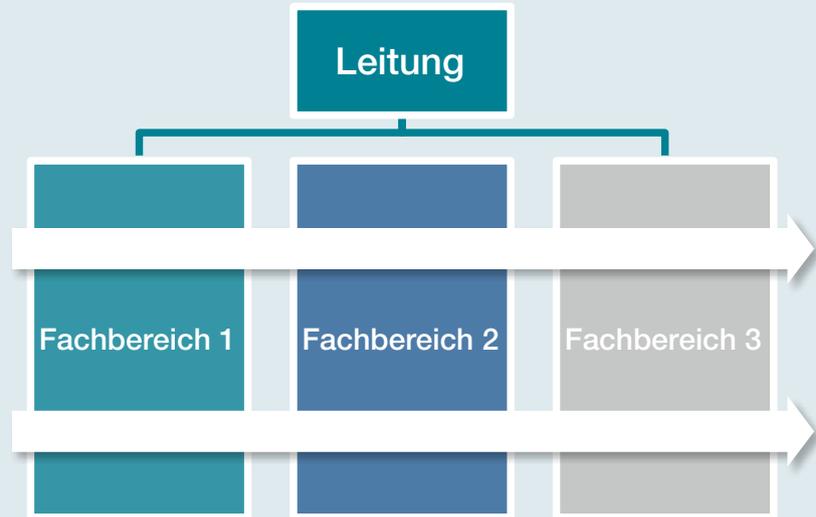
Arbeitsfelder agieren in verschiedenen Sozialräumen koordiniert



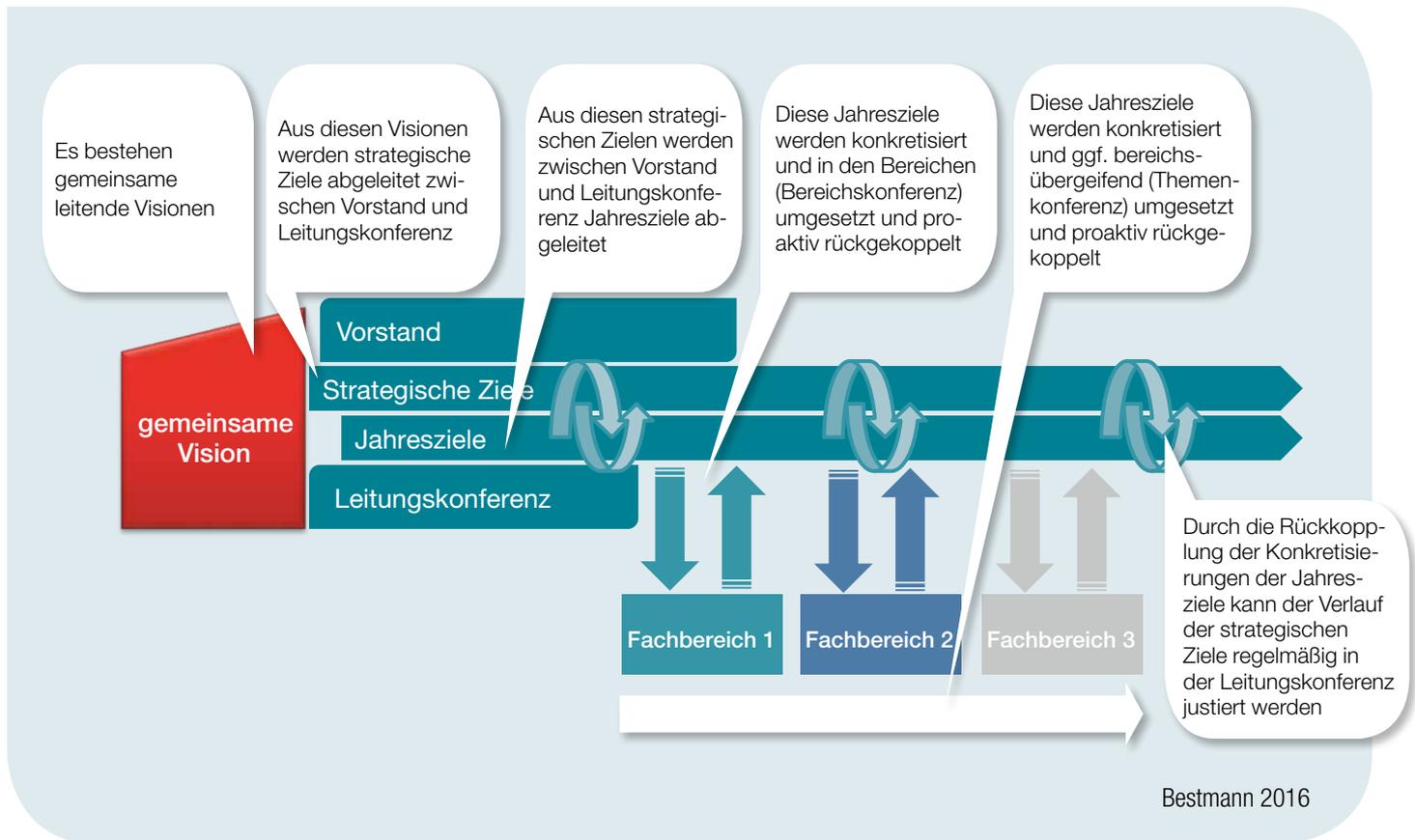
„Mainzer Modell“

klassisches Organigramm mit themenbezogenen Matrixelementen

Aus den Jahreszielen werden bereichsübergreifend Themen konkretisiert. Diese werden gemeinsam bearbeitet und in der Organisation rückgekoppelt.



Kommunikationsstrukturen im Mainzer Modell (Ablauforganisation)



Aus diesen Anregungen von Prof. Bestmann entstand im Sommer 2017 für die Geschäftsstelle des Caritasverbandes für die Diözese Mainz e. V. ein sogenanntes „Funktionsbild der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit“ (s. Seite 26)

3. Erfahrungen und Erkenntnisse im Rahmen der Vernetzungsinitiative

3.1 Reflektierte Erfahrungen sind die Grundlage für Weiterentwicklung

Die Vernetzungsinitiative hatte das Ziel, an fünf Standorten unterschiedliche sozialräumliche Projekte zusammenzubringen und deren Arbeit feldübergreifend zu gestalten. Dabei ging es darum, Übertragbares aus den unterschiedlichen Projekten und Arbeitsfeldern zu erkennen, voneinander zu lernen und die daraus gewonnenen Erfahrungen in die Regelarbeit einzubringen.

Erfahrungen auf der persönlichen Ebene der jeweiligen Akteure als auch Erkenntnisse für die Organisation sind wichtige Ressourcen, die es darzustellen und zu reflektieren gilt. Sie bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung der sozialen Arbeit der Caritas in der Diözese Mainz.

Generell stellen Veränderungs- und Innovationsprozesse Fragen und Herausforderungen an die Organisation und die verschiedenen Verantwortungsebenen. Diese spiegeln sich in den Erfahrungen der verschiedenen Standorte und in der Geschäftsstelle des Caritasverbandes für die Diözese Mainz e. V. gleichermaßen. Folgende Fragen ergaben sich:

- ▶ Wie werden ebenenübergreifende Kommunikations- und Rückkopplungsstrukturen (Räume und Zeiten) gestaltet und sichergestellt?
- ▶ Wer ist verantwortlich für die Personalführung und -entwicklung und wie wird diese gestaltet?
- ▶ Wie unterstützt die Organisation die Entwicklung der Haltung bei den einzelnen Mitarbeitenden und wie wird das Anknüpfen an die Prozesse und die thematische Auseinandersetzung jeweils sichergestellt?
- ▶ Wie sind Ungleichzeitigkeiten transparent zu machen, innerhalb der Organisation auszubalancieren und in einen gemeinsamen Prozess zu integrieren?
- ▶ Wie kann die Arbeit mit den vorhandenen Ressourcen neu ausgerichtet, und wie können Entwicklungsprozesse gestaltet werden?
- ▶ Wie kann erfolgreiches Wissensmanagement aussehen, das auch bei Personalveränderungen greift?
- ▶ Wie kann das Wissen von sozialräumlichen Expertinnen und Experten möglichst in die Breite der Organisation transportiert und eingebunden und damit der Gefahr von Exklusivwissen begegnet werden?
- ▶ Wie kann für Nachhaltigkeit von Projekten und Prozessen auf den verschiedenen Ebenen gesorgt werden?

3.2 Übertragbare bzw. standortübergreifende Erfahrungen

a) „Fachberatung vor Ort“ durch Prof. Bestmann

Von Prof. Stefan Bestmann, Katholische Hochschule Berlin und Fachberater des DCV-Projektes „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“ wurden jeweils halbtägige „Fachberatungen vor Ort“ durchgeführt. Dabei standen die spezifischen Fragestellungen und Herausforderungen der beteiligten Standorte im Mittelpunkt. Aus den unterschiedlichen konkreten und spezifischen Situationen konnten übertragbare Erfahrungen abstrahiert werden.

b) Thesen auf der Grundlage der Ergebnisse der Zwischenauswertung:

Die Prozessbegleitenden haben im Sommer 2016 auf der Grundlage einer Zwischenauswertung des Projektes folgende Thesen zur Diskussion in den verschiedenen Fachbereichen und Arbeitsfeldern formuliert:

1. Der Ansatz an den Interessen der Beteiligten ist zentral und für den Prozess handlungsleitend.
2. Im Rahmen der Vernetzungsinitiative haben Akteure Haltungen zu Vernetzung, Kooperation und Beziehungen (weiter) entwickelt und Strukturen insbesondere für die Planungsebene auf- bzw. ausgebaut.
3. Wenn gemeinsame Interessen identifiziert werden können, gestaltet sich die Zusammenarbeit zuverlässig und erfolgreich. Erfolgreiche Kooperationen und ihre Priorisierung führen dazu, dass personelle Ressourcen sicher zur Verfügung stehen.

4. Kommunikation und Rückkopplungsschleifen zwischen Beteiligten und den verschiedenen Ebenen sind von Beginn an bei der Auftragsklärung und im weiteren Prozess grundlegend.
5. Fehlerfreundlichkeit, Offenheit und Vertrauen in der Zusammenarbeit sind Voraussetzungen für gemeinsame Entwicklungs- und Lernprozesse.
6. Prozessbegleitung ist sinnvoll, um die unterschiedlichen Interessen der Akteure vor Ort zu moderieren.
7. Möglichkeit von Handlungsalternativen (z. B. Veränderungen des Ziels, Projektausstieg, Pausieren einzelner Partner) und vereinbarte Entscheidungswege erleichtern insbesondere bei Konflikten und Schwierigkeiten die Zusammenarbeit.
8. Vernetzung braucht Zeit und Ausdauer sowie die Klärung der Prioritäten- und Ressourcenfrage.
9. Strukturen sind immer geprägt von Personen. Damit stellen Personalwechsel eine besondere Herausforderung dar.

c) Arbeitsfeld- und projektübergreifende Befragung und Reflexion von Erfahrungen im ersten Forum Sozialraumorientierung

Ende 2017 wurde eine gemeinsame Befragung der Standorte der Vernetzungsinitiative (VNI), der Caritaszentren im Sozial- und Pastoralraum (CziSP) und der Sozialraumorientierten Netzwerke in der Altenhilfe (SoNAh) zu den Erfahrungen im sozialräumlichen Arbeiten zu folgenden Themen durchgeführt:

- ▶ Ziele/Zielerreichung
- ▶ Auswertung der Vorgehensweise
- ▶ Empfehlungen zur Zusammenarbeit/Organisationsstruktur
- ▶ Ressourcen
- ▶ Strukturelle Absicherung für die Zukunft

Dabei bildeten folgende fünf (Querschnitts-)Themenkomplexe die Schwerpunkte der Rückmeldungen. Diese wurden am 27.11.2017 auf dem ersten Forum Sozialraumorientierung mit den 32 Teilnehmenden aus den Standorten der Vernetzungsinitiative, von SoNAh und CziSP diskutiert und angereichert:

I. Sozialraumorientierung als Trägerstrategie

Sozialraumorientierung wurde als ein Thema für den Gesamtverband der Caritas in der Diözese Mainz bewertet, da sie sich sowohl in der fachlichen Haltung als auch in Organisationsentwicklungsprozessen ausdrückt. Dabei ist die ebenenübergreifende Kommunikation Dreh- und Angelpunkt. Gemeinsame ebenen- und verbandsübergreifende Fortbildungen wurden als gute Möglichkeiten benannt, um durch gemeinsames Lernen sozialräumliche Haltung und Organisationsstrukturen zu entwickeln. Sozialraumorientierung als Trägerstrategie muss sich in allen (Unterstützungs-) Prozessen verankern, z. B. Personal, Qualitätsmanagement. Es werden arbeitsfeldübergreifende regionale Teams und Konferenzen vorgeschlagen. Auf der Ebene des DiCV als Spitzenverband liegt die Verantwortung für die politische Lobbyarbeit auf Landesebene für bessere sozialräumliche Rahmenbedingungen.

II. Ressourcen für sozialräumliches Arbeiten

Sozialräumliches Arbeiten braucht verlässliche Ressourcen (Personal, Finanzierung, Ausstattung, Kompetenzen u.a.) Viele Finanzierungslogiken sind einzelfall- und zielgruppenbezogen, es fehlt oft die Möglichkeit sozialräumlicher Öffnung.

Auch in der verbandsinternen Verteilung der finanziellen Mittel muss die sozialräumliche Trägerstrategie erkennbar sein. Grundlage aller Ressourcenfragen muss immer die Haltung der Akteure und ihre Orientierung am Interesse und Willen der Beteiligten sein.

III. Kontakt in den Sozialraum

Vernetzung mit anderen Akteuren gelingt auf der Basis verantwortlicher und vertrauensvoller Zusammenarbeit, nicht auf der Ebene von Konkurrenz und Abgrenzung. Ehrenamtliche und Hauptamtliche ergänzen sich dabei in ihren sozialräumlichen Zugängen. Eigene räumliche Ressourcen stellen eine große Chance für den Kontakt in den Sozialraum dar. Die Umsetzung des Fachkonzeptes wird insgesamt dadurch unterstützt, dass eigene Ressourcen als Akteur identifiziert werden und die eigene (Organisations-)Struktur gemäß der sozialräumlichen Ausrichtung aufgestellt wird. Die Anknüpfung am alltäglichen Leben im Sozialraum eröffnet vielfältige Zugangsmöglichkeiten für unterschiedliche Beteiligte. Den Teilnehmenden war die Einbindung der Caritas-Akteure in pastorale Strukturen unter der Frage „Wo ist die Pastoral aktiv im Sozialraum?“ wichtig. Diese Einbindung wird aber zum Teil auch als schwierig und konfliktbehaftet erlebt.

IV. Arbeitsfeldübergreifende Ehrenamtskoordination

Es braucht eine arbeitsfeldübergreifende/ sozialräumliche Ehrenamtskoordination, die sich an den Interessen der (zukünftigen) Engagierten orientiert und damit Instrumentalisierung vorbeugt. Dazu braucht es u.a.

- ▶ professionelle Kompetenzen des Koordinators / der Koordinatorin
- ▶ Räume und Möglichkeiten bzw. Ermöglichung für Engagement und Angebote von außen
- ▶ Förderliche Strukturen auf Seiten des Trägers
- ▶ Inhaltliche Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen
- ▶ Berücksichtigung neuer Formen des Engagements

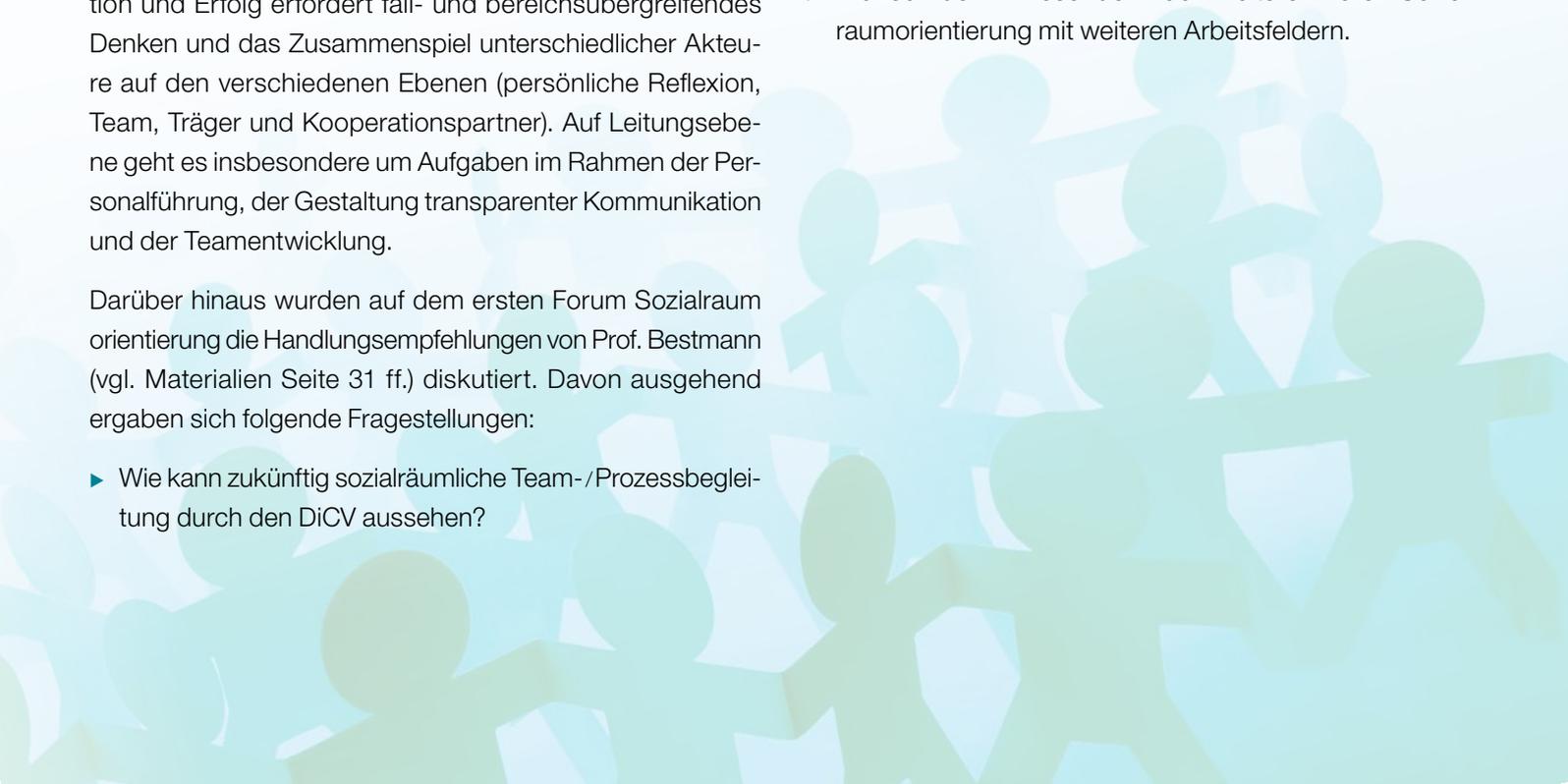
V. Motivation und Definition von Erfolg

Als Erfolg sehen die Teilnehmenden u. a. das Wahrgenommenwerden der Caritas im Sozialraum an. Für die Auswertung und Darstellung von Erfolgen ist die Dokumentation der sozialräumlichen Arbeit die Basis. Das Erleben von Motivation und Erfolg erfordert fall- und bereichsübergreifendes Denken und das Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure auf den verschiedenen Ebenen (persönliche Reflexion, Team, Träger und Kooperationspartner). Auf Leitungsebene geht es insbesondere um Aufgaben im Rahmen der Personalführung, der Gestaltung transparenter Kommunikation und der Teamentwicklung.

Darüber hinaus wurden auf dem ersten Forum Sozialraumorientierung die Handlungsempfehlungen von Prof. Bestmann (vgl. Materialien Seite 31 ff.) diskutiert. Davon ausgehend ergaben sich folgende Fragestellungen:

- ▶ Wie kann zukünftig sozialräumliche Team-/Prozessbegleitung durch den DiCV aussehen?

- ▶ Wie lassen sich weitere Arbeitsfelder der Regelarbeit mit in die sozialraumorientierte Arbeit integrieren / mitnehmen?
- ▶ Wie kann Zusammenarbeit mit der Pastoral an (vielen) Standorten gelingen, in denen sie nicht aufgrund persönlicher Wertschätzung „von alleine“ gut läuft?
- ▶ Wie kann das Know-how von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Projekten in den Verbänden gehalten und weitergegeben werden?
- ▶ Wie können Schritte der sozialraumorientierten Organisationsentwicklung in den Verbänden aussehen?
- ▶ Welche organisationsbezogenen Auswirkungen hat die Finanzierung zusätzlicher Stellen?
- ▶ Wunsch der Anwesenden nach weiteren Foren Sozialraumorientierung mit weiteren Arbeitsfeldern.



3.3 Erfahrungstransfer durch Fachtage

a) „Das neue Ehrenamt“ (21.04.2015)

Am Fachtage „Das neue Ehrenamt“ gab es Impulse aus Vorträgen von Dr. Frank Heuberger (Leitstelle Bürgergesellschaft und Ehrenamt, Staatskanzlei Rheinland-Pfalz) und Prof. Stefan Bestmann (Fachberatung des DCV-Projektes „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“).

Anhand wichtiger Befunde der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009 beschrieb Dr. Heuberger aus Sicht der Zivilgesellschaft Herausforderungen und Perspektiven für bürgerschaftliches Engagement.

Aus seiner Sicht muss das Ziel der Engagementpolitik die Ermöglichung, nicht die Steuerung und Regulierung, des Engagements sein. Freiwillig Engagierte erweitern Optionen der Partizipation, die in einem ausschließlich von beruflichen Kräften getragenen Hilfesystem nicht erschlossen würden. Dabei ist wesentlich zu berücksichtigen, dass solidarisches Handeln sich alle – und nicht nur finanziell abgesicherte Personen – leisten können sollen.

Prof. Bestmann sieht insbesondere acht Herausforderungen ehrenamtlichen Engagements im Kontext sozialräumlicher Arbeit:

- ▶ Die Gefahr der vermeintlich professionalisierten Technisierung des Engagements – und damit die Entfremdung vom Lebensweltalltag
- ▶ Die Gefahr der Funktionalisierung des Engagements – und damit die Entkopplung vom Willen

- ▶ Ein Mit – statt ein Für – in der Interaktion, d.h. Befähigung und nicht Entmündigung auch im Engagement
- ▶ Der Ressourcenblick, d.h. Adressatinnen und Adressaten zugleich als durchaus kompetente engagierte Bürgerinnen und Bürger wahrnehmen
- ▶ Die Herausforderung durch die Kritik am Expertinnen- und Expertenstatus der Akteure des professionellen Hilfesystems
- ▶ Die Herausforderung durch die Kritik an der Verdrängung lebensweltlich eigensinniger Unterstützungssysteme durch professionelle Hilfesysteme
- ▶ Notwendigkeit der organisationsstrukturellen Einbettung (Zeitressourcen, Aufgabenverständnis, Arbeitsabläufe, Methodenkompetenz etc.)
- ▶ Notwendigkeit einer veränderten Steuerungslogik, d. h. Lebensqualität statt Versorgungsqualität

Die gesamten Präsentationen des Fachtages finden sich im Kapitel Materialien unter dem Stichwort „Ehrenamt“.

b) „Vernetzung und Kooperation“ (22.02.2016)

In seinem Vortrag bezieht sich Prof. Bestmann auf vier wesentliche Thesen:

These 1:

Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

Beteiligen ist etwas anderes als aktivieren – das gilt auch für Kooperation in Netzwerken.

These 2:

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

Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit, da sie sich mit dem Alltag der Menschen befasst.

These 3:

Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren.

Der Change braucht organisationale Voraussetzungen: eine lernende Organisation (nach Peter Senge).

These 4:

Die Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich, um Innovationen anzuregen.

Impulse zur Veränderung (= Störungen) regen notwendige Entwicklungsprozesse an, um Wissen und Kompetenz an neue Erfordernisse anzupassen.

Mehr dazu findet sich im Kapitel Materialien unter dem Stichwort „Thema Vernetzung und Kooperation“.

3.4 Die Notwendigkeit von Organisationsentwicklung – Konsequenzen aus den Erfahrungen mit dem Fachkonzept Sozialraumorientierung

Sozialraumorientierung ist eine komplexe Gesamtstrategie. Vielfach wird das Konzept der Sozialraumorientierung falsch interpretiert und missverstanden. In der Auswertung des Bundesprojektes wurden vier häufige Missverständnisse identifiziert.

Diese lauten

1. Sozialraumorientierung ist nur ein neuer Begriff für die bereits bestehende Praxis sozialer Arbeit.

Richtig ist, dass keines der fünf Prinzipien (siehe Stichwort Seite 5) für die Soziale Arbeit gänzlich neu ist. Das Neue des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung besteht darin, dass alle fünf Prinzipien konsequent und gemeinsam angewendet werden.

2. Sozialraumorientierung ist nur Vernetzung und Kooperation von Hauptamtlichen.

Wenn Hauptamtliche gut miteinander kooperieren und vernetzt sind, ist dies natürlich eine wichtige Voraussetzung. Dabei besteht aber die Gefahr, dass Ressourcenorientierung und Perspektiven von Klientinnen und Klienten sowie Bewohnerinnen und Bewohnern aus dem Blick geraten.

3. Sozialraumorientierung ist nur „Sahnehäubchen“ und hat keine Priorität für die soziale Arbeit.

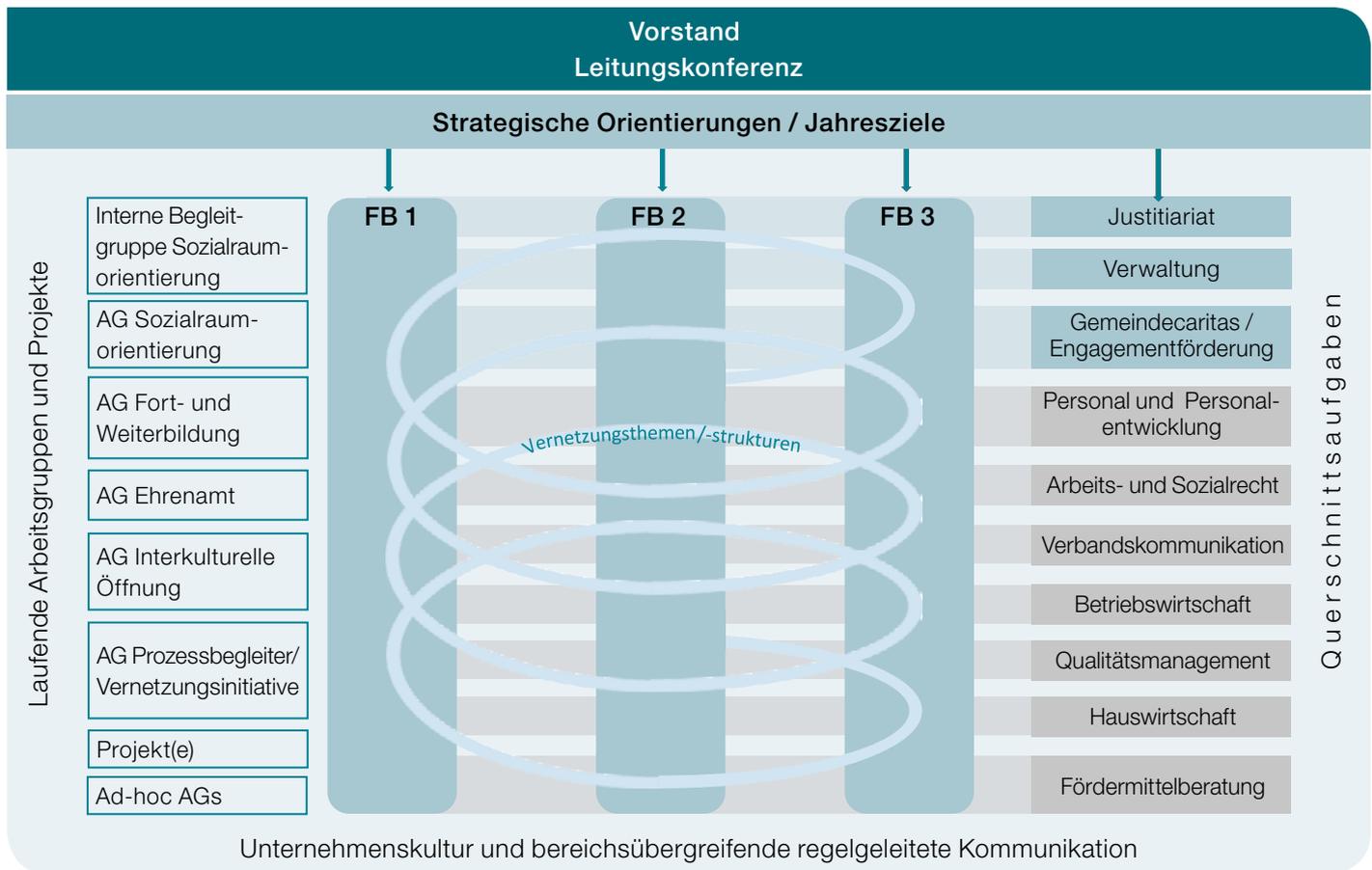
Dieses Missverständnis geht davon aus, dass Sozialraumorientierung keine aktuelle Anforderung an die Qualität sozialer Arbeit ist, sondern als „nice to have“ keine Priorität hat. Sozialraumorientierung wird damit nicht als Gesamtstrategie gesehen. Richtig ist, dass Sozialraumorientierung ein neues Gesamtkonzept ist und einen Wandel der Grundhaltung voraussetzt.

4. Sozialraumorientierung ist nichts anderes als Gemeinwesenarbeit.

Richtig ist, dass Sozialraumorientierung in einer engen Beziehung zur Gemeinwesenarbeit steht. Sozialraumorientierung ist aber mehr: Sie hat Konsequenzen für Steuerung, Struktur und Finanzierung der gesamten Organisation.

Sozialräumliches Arbeiten drückt sich nicht nur auf der Handlungsebene der sozialen Arbeit im unmittelbaren Kontakt mit den Menschen im Sozialraum aus. Die Umsetzung des Fachkonzeptes mit seinen Prinzipien hat sowohl Voraussetzungen als auch strukturelle Konsequenzen: Entwicklungsprozesse in der Organisation der Träger, der Steuerung und der Finanzierung der sozialen Arbeit. Ausgehend

Funktionsbild



von dem Wirkungszusammenhang: „Akteure und ihre Haltungen entwickeln Strukturen – Strukturen nehmen Einfluss auf persönliche Haltungen“ geht es darum, dass alle Beteiligten miteinander ihre sozialräumlichen Perspektiven und Haltungen reflektieren, weiterentwickeln und stärken.

Das Fachkonzept Sozialraumorientierung und seine Prinzipien helfen dabei, die anstehenden Antworten auf gesellschaftliche Entwicklungen und die notwendigen Konsequenzen in der Organisationsentwicklung in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen. In der ebenen-übergreifenden Aneignung der sozialräumlichen Prinzipien liegt die Chance, gemeinsame Bilder eines „Woraufhin“ der Veränderungen entstehen zu lassen und miteinander abzugleichen. Diese Bilder nehmen auf Haltungen und Strukturen unmittelbaren Einfluss als schriftlich fixierte Zielvereinbarungen.

So wurde in der Geschäftsstelle des DiCV Mainz im Rahmen der Vernetzungsinitiative die Notwendigkeit deutlich, die Strukturen der Zusammenarbeit und der thematischen Vernetzung im Haus – auch bildlich – zu veranschaulichen. Dabei entstand zusätzlich zum geltenden Organigramm ein Funktionsbild, das das sogenannte „Mainzer Modell“ (siehe Schaubild links) in der Umsetzung zeigt.

Die wichtigen Themen der anstehenden Organisationsentwicklungsprozesse wurden durch die Rückmeldungen der Akteure der sozialräumlichen Projekte Vernetzungsinitiative, Caritaszentren im Sozial- und Pastoralraum und Sozialraumorientierte Netzwerke in der Altenhilfe (vgl. S. 22/23) bereits identifiziert:

- ▶ Das Durchbuchstabieren des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung als Trägerstrategie auch in die verschiedenen Verantwortungsebenen und -prozesse der Verbände (u. a. Personal, Kommunikations- und Entscheidungswege, Wertschätzungskultur).
- ▶ Die Klärung der bestehenden und zu schaffenden Personal- und Zeitressourcen und Finanzierungsmöglichkeiten für sozialräumliche Arbeit.
- ▶ Die Gestaltung des Kontaktes in den Sozialraum als ebenenübergreifende Aufgabe
- ▶ Die arbeitsfeldübergreifende Umsetzung von Ehrenamtskoordination, um die Engagementförderung in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern zu unterstützen, abzustimmen und weiterzuentwickeln.
- ▶ Die Diskussion und Kommunikation über die Definition von Erfolg im Rahmen der sozialräumlichen Arbeit und Faktoren von Motivation und Anerkennung.

Die Erfahrungen in den verschiedenen sozialräumlichen Projekten und Standorten in der Caritas in der Diözese Mainz gilt es am Ende der Laufzeiten nun in die Regelstruktur zu übertragen. Dies in der komplexen Trägerstruktur und der Vielfalt der Arbeitsfelder und Angebote weiter voranzutreiben, bleibt eine Herausforderung für alle Beteiligten auf den unterschiedlichen Ebenen. Das Fachkonzept Sozialraumorientierung ermutigt dabei, nächste Schritte zu gehen.

4. Perspektiven für die Umsetzung des Fachkonzepts Sozialraumorientierung

Interview mit Diözesancaritasdirektor Thomas Domnick



Herr Domnick, Sie haben in den vergangenen Jahren viel in sozialräumliche Projekte investiert. Was überzeugt Sie am Konzept der Sozialraumorientierung?

Mich fasziniert die Sozialraumorientierung, weil sie nicht nur ein Fachkonzept sondern eine Gesamtstrategie für die Arbeit der Caritas im Stadtteil ist. Wir wollen die Lebensbedingungen der Menschen verbessern, in dem wir ihre Interessen, Bedürfnisse und Wünsche in den Mittelpunkt stellen.

In der Sozialraumorientierung geht es darum verschiedene Hilfeleistungen zusammenzubringen, weg vom Einzelfall hin zu einem Hilfesystem.

So können einer bedürftigen jungen Frau, die sich an die Schwangerenberatung wendet, trägerübergreifende Angebote wie eine Krabbelgruppe, eine Kleiderkammer o.ä. bekannt gemacht werden.

Oder die Erziehungsberatungsstelle bietet arbeitsfeldübergreifend eine wöchentliche Sprechstunde in der Kita an.

Eine ganz spannende Methode ist eine Zukunftskonferenz, bei der viele konkrete Projekte wie bspw. die Seniorenlotsen in Rödermark entstanden sind.

Ziel der Sozialraumorientierung ist nicht nur, konkrete Hilfeleistungen anzubieten, sondern auch Begegnung zwischen Menschen zu schaffen und zu ermöglichen. Das ist es, was mich an der Sozialraumorientierung begeistert.

Das klingt spannend. Können Sie uns dies am Beispiel eines sozialraumorientierten Projektes im Bistum Mainz konkret beschreiben?

Ein wirklich gelungenes sozialräumliches Projekt ist für mich die Flüchtlingsberatung des Caritasverbandes Offenbach. Gemeinsam mit vielen Kooperations- und Netzwerkpartnern, wie Pfarreien, Schulen, Land, Kommune und weiteren Verbänden und Initiativen koordiniert das Caritaszentrum die Flüchtlingshilfe in Rodgau. Es gibt ein gestuftes Angebot von allgemeinen Orientierungs- und Eingliederungsmaßnahmen für Geflüchtete, das bspw. Asylrecht, Zugänge zum Arbeitsmarkt, Hygiene- und Haushaltsschulung umfasst. In Kooperation mit der Polizei wird eine Orientierungswoche „Leben in Deutschland“ angeboten. Ein weiterer Schwerpunkt besteht in der Integration in/ durch Arbeit. Es gibt Angebote zu Bildung und Erziehung in Deutschland und zahl-

reiche Integrationsangebote im Bereich von Kultur, Freizeit und Sport. Um all dies zu bewältigen, kooperieren die vielen Träger und Verbände eng miteinander, Ehrenamtlich und Hauptberufliche arbeiten in den verschiedenen Angebotsbereichen gleichberechtigt miteinander.

Normalerweise bekommt die Caritas für ihre Arbeit kommunale sowie Landesmittel, die an Fachdienste bzw. Fachleistungsstunden gebunden sind. Wie lässt sich sozialräumliche Arbeit finanzieren?

Ich glaube, dass sich einiges über die Regelfinanzierung bezahlen lässt. Man muss sich die Verträge genau anschauen und Freiräume nutzen. Die Finanzierung nach Fallzahlen oder Fachleistungsstunden findet sich in vielen Verträgen nicht explizit wieder. Stattdessen steht in den meisten Fällen die Prävention im Vertrag und die kann ich sozialräumlich gestalten.

Man sollte aber auch über Projektfinanzierung nachdenken und eigene Zuschüsse generieren. Auch Kirchensteuermittel sind hier einsetzbar.

Und unsere Forderung bleibt bestehen: Die Sozialraumorientierung muss Eingang in die Regelfinanzierung finden.

Im Jahr 2018 laufen viele der Projekte aus bzw. gehen in die Regelstruktur über. Welches Fazit ziehen Sie aus der sozialraumorientierten Arbeit der letzten Jahre? Was ist für Sie die entscheidende Erkenntnis?

Wir haben in den vergangenen zwölf Jahren viele sehr gute Projekte entwickelt und an vielen Standorten ausgebaut: 15 Caritaszentren, 15 SoNAh-Standorte, über 50 Familienzen-

tren und die zahlreichen Tandemprojekte zwischen Pastoral und Caritas – nicht nur über die Quantität sondern vor allem die Qualität der Arbeit freue ich mich sehr.

Die Haltung der Mitarbeitenden hat sich geändert. Heute steht bei den Kolleginnen und Kollegen nicht mehr nur das fachliche Spezialwissen im Vordergrund, sondern auch ein generalistischer Ansatz, der beispielsweise offene Sprechstunden ermöglicht. Wir blicken über den Tellerrand hinaus und dadurch entstehen ganz neue Kooperationen, wie bspw. die Zusammenarbeit mit den Wohnbaugesellschaften in Mainz und Gießen.

Zudem sind zahlreiche Ehrenamtliche in Felder eingestiegen, in denen früher nur hauptberufliche Mitarbeitende tätig waren. Gelungene Beispiele hierfür sind ehrenamtlich tätige Juristen in der Schuldnerberatung oder in der Ombudsstelle der Jugendhilfe.

Meine zentrale Erkenntnis ist, dass man die Menschen besser unterstützt, in dem man sie fest in ihrem Sozialraum verankert und dort unterstützt anstatt ihnen „nur“ eine individuelle Beratungsleistung anzubieten.

Was sind Perspektiven für die sozialraumorientierte Arbeit der Caritas im Bistum? Wie geht's weiter?

Als nächstes wollen wir messen, wie Sozialraumorientierung wirkt, was wir dadurch verändern. Die zentrale Frage dabei ist, wie wir nachweisen, dass sozialräumlich orientiertes Arbeiten zu einer Verbesserung des gesellschaftlichen Zusammenhalts führt.

Eine weitere Aufgabe ist die Sicherung der Refinanzierung der Arbeit. Auch wenn der sozialräumliche Ansatz bspw. in den Förderrichtlinien von DHW und Aktion Mensch aufgenommen ist und auch als Arbeitsansatz im Pflegestärkungsgesetz, im Bundesteilhabegesetz und in weiteren Gesetzen und Verordnungen steht, fehlt es an einer sicheren Finanzierung.

Wir müssen aber auch lernen, bestehende finanzielle Spielräume besser zu nutzen.

Zudem wollen wir die Arbeit im Pastoralraum, den wir als Teil des Sozialraums sehen, ausbauen. Wir verstehen unsere Caritasdienste und -einrichtungen als Kirchorte und wollen künftig noch stärker mit den Pfarrgemeinden und der kategorialen Seelsorge zusammenarbeiten.

Vernetzung im Sozialraum geschieht aber nicht nur vor Ort, sondern muss auch bei uns in der diözesanen Geschäftsstelle gelebt und verankert werden. Wir wollen die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und Abteilungen ausbauen. Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe

und Gemeindecartas um drei beispielhafte Bereiche zu nennen, sollen besser vernetzt werden und themenbezogen zusammenarbeiten.

Und natürlich müssen wir schauen, wie wir die Ergebnisse aus den Projekten in die Regelstruktur einbinden.

Wenn ein Verband mit dem sozialräumlichen Arbeiten beginnen will, was würden Sie ihm raten? Haben Sie einen Tipp für den Einstieg?

Ich glaube in den Projekten und Arbeitsfeldern ist es wichtig erstmal rauszugehen und vor Ort zu schauen, was die Menschen, die in diesem Sozialraum leben, bewegt. Fragen stellen, Augen und Ohren offenhalten. Das kann man natürlich auch systematisch z. B. mit Hilfe von Fragebögen angehen. Im Grunde eine Analyse des Sozialraums.

Auf Organisationsebene bedarf es zudem eines klaren Bekenntnisses, einer klaren Entscheidung der Leitung zur Sozialraumorientierung. Die Mitarbeitenden brauchen Fortbildungen, so dass es eine gemeinsame Grundlage aller fürs sozialräumliche Arbeiten gibt.

„Wir arbeiten nun auch innerhalb unserer Organisation sozialraumorientiert. Die Umstrukturierung unseres Hauses hat sich sehr positiv auf die Netzwerkarbeit ausgewirkt. Durch die Zusammenarbeit in verschiedenen Teamkonstellationen wurde der Blick auch für andere Bereiche geschärft und Netzwerkarbeit geübt und selbstverständlich.“

Anette Bacher leitet das Caritashaus St. Josef in Offenbach.



5. Materialien zur Weiterarbeit

Was ist Sozialraumorientierung?

Solidarität im Gemeinwesen – Eckpunkte zur Sozialraumorientierung in der Caritasarbeit, Deutscher Caritasverband, 2013

Gemeinsam statt nebeneinander – Chancen für die Gestaltung der Lebensqualität im Alltag der Menschen in einem Sozialraum, Vortrag von Prof. Bestmann, DiCV Mainz, 2015

Das Fachkonzept Sozialraumorientierung, Vortrag von Prof. Bestmann, DiCV Mainz, 2014

Powerpoint-Präsentation zur Vorstellung des Fachkonzepts Sozialraumorientierung mit Handlungsempfehlungen von Prof. Bestmann, DiCV Mainz, 2017

Was ist eigentlich Sozialraumorientierung? Erklärvideo Deutscher Caritasverband, <https://www.caritas.de/glossare/sozialraumorientierung>

Sozialraumorientierung, Interview mit Prof. Wolfgang Hinte, <https://www.youtube.com/watch?v=RTS5EQ7-qyY>

Beispiele und Einblicke in sozialräumliche Projekte

Junge Familien im Sozial- und Pastoralraum – Gemeinsam Netze knüpfen die tragen, Themenheft 2, DiCV Mainz, 2013
<https://www.caritas-bistum-mainz.de/ueberuns/materialien/themenhefte/themenhefte>

Caritaszentren im Sozial- und Pastoralraum – Zusammenkommen, Orte gestalten, Netze knüpfen, Themenheft 3, DiCV Mainz, 2014
<https://www.caritas-bistum-mainz.de/ueberuns/materialien/themenhefte/themenhefte>

Familie im Mittelpunkt – Katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Mainz machen sich fit für die Zukunft, Themenheft 4, DiCV Mainz, 2016
<https://www.caritas-bistum-mainz.de/ueberuns/materialien/themenhefte/themenhefte>

Sozialraumorientierung in der Caritas – Erkenntnisse aus dem Projekt „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“, Abschlussbericht des Deutschen Caritasverbandes, 2017

Miteinander leben im Quartier. Sozialraumorientierte Netzwerke in der Altenhilfe (SoNah), Positionen und Perspektiven 10, DiCV, 2018
<https://www.caritas-bistum-mainz.de/ueberuns/materialien/positionen-perspektiven/positionen-perspektiven>

Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte für die Umsetzung

Erfolgversprechende Ansatzpunkte für die weitere verbandliche Strategie – Kurzbericht zum Stand der Umsetzung des DCV-Projektes, Prof. Bestmann, Deutscher Caritasverband, 2014

Erfolgversprechende Ansatzpunkte für die weitere verbandliche Strategie – Fact Sheet zum DCV-Projekt, Prof. Bestmann, Deutscher Caritasverband, 2014

Zugänglichkeiten und Unzulänglichkeiten – Abschlussbericht der Fachberatung zum Projekt „Gemeinsam aktiv im Sozialraum. Strategien und integrierte Handlungskonzepte entwickeln“, Abschlussbericht der Fachberatung, Prof. Bestmann, Deutscher Caritasverband, 2017

Zugänglichkeiten und Unzulänglichkeiten – Kurzversion zum Abschlussbericht der Fachberatung, Prof. Bestmann, Deutscher Caritasverband, 2017

Einblicke in den Projektprozess aus Sicht des Projektteams, Deutscher Caritasverband, 2017

Rolle der Prozessbegleitung in der Vernetzungsinitiative (Entwicklungspapier), DiCV Mainz, 2016

Funktionsbild der Geschäftsstelle des DiCV Mainz – Unternehmenskultur und bereichsübergreifende regelgeleitete Kommunikation, DiCV Mainz, 2017

Thema Ehrenamt

Das Ehrenamt – Möglichkeiten und Grenzen, Potenziale und Voraussetzungen, Vortrag Dr. Heuberger, DiCV Mainz, 2015

Die Bedeutung des Ehrenamtes im sozialräumlichen Arbeiten – eine Herausforderung für die Caritas, Vortrag Prof. Bestmann, DiCV Mainz, 2015

Thema Vernetzung und Kooperation

Themenfeld Kooperation und Vernetzung, Vortrag von Prof. Bestmann, DiCV Mainz, 2016

Für die Druckversion: Alle Materialien finden Sie zum Download unter www.caritas-bistum-mainz.de/aktiv_im_sozialraum

„Netzwerkarbeit vor Ort braucht gemeinsame Ziele.
Diese müssen miteinander ausgehandelt werden.

Für die Zielgenauigkeit von vernetztem Handeln im Sozialraum braucht es Steuerung, Koordinierung und dafür kontinuierliche Ansprechpartnerinnen und -partner. Netzwerkarbeit erfordert aber auch einen ehrlichen Umgang mit den Möglichkeiten und Grenzen von Kooperation im Wettbewerb und einen fairen Umgang im Sinne von Win-Win-Orientierung. Dies fordert vom einzelnen die Bereitschaft zur „Selbstzurücknahme“ und setzt Offenheit ebenso voraus wie Transparenz. Es braucht auch eine positive Einstellung zu Konflikten. Wenn es gelingt sie konstruktiv anzugehen, bringen sie gute Lösungen und Fortschritt für alle mit sich.

Wir haben gemeinsam viel gelernt und gute Projekte für Bingen und seine Menschen angestoßen und durchgeführt. So wurden zum Beispiel die Caritas-Gottesdienste im Kirchengelände im Park am Mäuseturm gemeinsam gestaltet. Die Begegnungsbänke luden bei verschiedenen Gelegenheiten in Bingen Menschen zum gemeinsamen Verweilen und zum Austausch ein.“

Wolfgang Siebner ist Projektleiter und Andrea Nichell-Karsch ist Quartiersmanagerin im Quartiersprojekt Treff im Stift – Zentrum der Generationen und Kulturen in Bingen.





**Caritasverband
für die Diözese
Mainz e.V.**

Bahnstraße 32

55128 Mainz

Tel. (0 61 31) 28 26-0

www.caritas-bistum-mainz.de

info@caritas-bistum-mainz.de

Pax-Bank

IBAN DE94 3706 0193 4000 2110 15

BIC GENODED1PAX