

*Mehmet Asci*

# Chancen- gerechtigkeit in Vielfalt

Eine Chronik der  
Organisationsentwicklung  
von 1999 bis 2024



*Mehmet Asci*

# Chancen- gerechtigkeit in Vielfalt

Eine Chronik der  
Organisationsentwicklung  
von 1999 bis 2024



ISBN: 978-3-942465-21-2

2., überarbeitete Auflage 2024

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

LebensWelt gGmbH (Hrsg.), Ollenhauerstr. 127, 13403 Berlin

Verantwortlich für den Inhalt: Mehmet Ascı

Redaktion: Anne-Marie Wagner

Grafik: Martin Brosch

Druck und Bindung: GRASPO CZ, a.s.

© 2024 LebensWelt gGmbH

[www.lebenswelt.de](http://www.lebenswelt.de)

Ich widme dieses Buch allen jetzigen und einstigen  
Kolleg:innen, Freund:innen, Bekannten, Weggefährt:innen,  
Mitreiter:innen, Kooperationspartner:innen, die mit  
ihrem Engagement und Einsatz die LebensWelt möglich  
gemacht haben, um den Kindern eine chancen- und  
kindgerechte Lebenswelt zu ermöglichen.

\* \* \*

„Das Jetzt und das Hier ... ist der Anfang jeden Anfangs. Der Moment, in dem ich tue, was ich tue, ist immer neu, es war nie vorher da. Nichts war vorher, denn was war, ist so, wie ich glaube, dass es vorher war. Das heißt, ich erzähle, wie es war. Und daraus ergibt sich ein außerordentliches Verantwortungsproblem.“

HEINZ VON FÖRSTER, 2008, S. 27

„Wir sind Stimmen in einem Chor, der gelebtes Leben in erzähltes Leben transformiert und der dann Erzählung ins Leben zurückgibt, nicht, um Leben zu reflektieren, sondern eher, um noch etwas hinzuzufügen, keine Kopie, sondern ein neues Lebensmaß; um dem Leben mit jeder Novelle etwas Neues, etwas mehr hinzuzufügen.“

CARLOS FUENTES, ZITIERT NACH ANDERSEN 1992, S. 195

# Inhalt

<b>Vorwort zur Jubiläumsausgabe</b> .....	9 -
<b>Vorwort</b> .....	29 -
<b>Einleitung</b> .....	36 -
<b>Historische Entwicklung: Phasen der Migration</b> .....	44 -
<b>Chronik der Organisationsentwicklung LebensWelt gGmbH</b> .....	55 -
I. Kurswechsel – Gleichberechtigung? .....	56 -
Gründungsjahre (1999 bis 2002) – lebensweltorientiert, systemisch, interkulturell -	
II. Der Kurs bleibt derselbe, die Navigation verändert sich .....	76 -
Dezentralisierungsphase (2002 bis 2005) -	
III. Welchen Weg schlagen wir ein? .....	94 -
Differenzierungsphase (2005 bis 2009) -	
IV. Lehrstücke zum Thema „Organisation“ .....	127 -
Konsolidierung (2009 bis 2013) -	
V. „Wir schaffen das!“ .....	149 -
Vom Slogan zur Praxis (2013 bis 2017) -	
VI. Gesellschaftliche Verwirrung .....	175 -
Härteprüfung in Corona-Zeiten (2017 bis 2020) -	
VII. Chancengerechtigkeit versus Gleichberechtigung .....	195 -
Für kindgerechte Lebenswelten (2020 bis 2024) -	
<b>Schlussbetrachtung</b> .....	227 -
<b>Nachwort</b> .....	241 -
<b>Anhang</b> .....	245 -
Fallbeispiele – Best Practice .....	247 -
Leitbild – unsere Grundsätze .....	287 -
Danksagung .....	293 -
LebensWelt-Publikationen .....	295 -
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	297 -
<b>Über den Autor</b> .....	305 -

In Erinnerung an meine Großmutter und meinen Vater -  
Für meinen Sohn Piran Engin und meine Lebenspartnerin Nalan -

\* \* \*

Vorwort zur Jubiläumsausgabe

## **25 Jahre LebensWelt – ein Vierteljahrhundert im Dienste der Kinder, jungen Menschen, Erwachsenen und Familien!**

*„In einer Welt, die zutiefst polarisiert und unversöhnlich politisiert ist,  
zerrissen durch Ungleichheit und Kriege und die Grausamkeit, die wir  
einander ebenso zufügen können wie der Erde, unserer einzigen Heimat –  
was können Autoren in einer solchen Welt überhaupt zu erreichen hoffen?  
Wo ist da Platz für Geschichten und Fantasie, wenn sich Stammesdenken,  
Zerstörung und Ausgrenzung so viel lauter und dreister äußern?“*

ELIF SHAFAK

aus der Rede auf der Eröffnungskonferenz der Frankfurter Buchmesse 2024

### **Chancengerechtigkeit in Vielfalt – für einen demokratischen Zusammenhalt der Gesellschaft: Das war – und ist – unsere Vision!**

Chancengleichheit meint die gleichmäßige Verteilung von Ressourcen. Anders als Chancengleichheit beschreibt Chancengerechtigkeit die Verteilung bestimmter Ressourcen für die Personen, die diese brauchen, um an die gleichen Chancen zu gelangen. Diese zu realisieren ist meist in einer inklusiven Gesellschaft möglich. Eine inklusive Gesellschaft ist eine Gesellschaft, die erfahrbare Unterschiede, (Alter, Geschlecht, Körperlichkeit, Kultursensibilität, Ethnie, Beeinträchtigung, sexuelle Orientierung, Weltanschauung und sozio-ökonomische Herkunft) akzeptiert und zugleich überwindet, weil Vielfalt in der Gesellschaft eine faktische Realität ist. LebensWelt als freier Jugendhilfeträger versucht, seine Strukturen vielschichtig zu gestalten, sodass die Adressat:innen ihr Recht auf Chancengerechtigkeit, Selbstbestimmung und gesellschaftliche Teilhabe verwirklichen können. Inklusion ist, wenn alle mitmachen dürfen.



Unsere Vision gilt trotz – oder gerade im Angesicht – unruhiger Zeiten, in denen unsere Demokratie und unsere freiheitlichen Grundwerte bedroht erscheinen. Einzig und allein durch unser tägliches gemeinsames Wirken können wir immer wieder aufs Neue unserer Vision näherkommen: einer Gesellschaft in einem dialogischen Miteinander, die auf Vertrauen und Solidarität basiert.

Seit 25 Jahren engagieren wir uns gemeinsam mit unserem Konzept der interkulturellen Arbeit und einer Haltung der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt. Gemeinsam konnten wir in diesen 25 Jahren Kindern, jungen Menschen, Erwachsenen und Familien durch unseren Einsatz „gelingenden Alltag“ bedarfsgerecht ermöglichen.

Für das unermüdliche Engagement und das gemeinsam Erreichte möchte ich mich hier noch einmal herzlich bei allen jetzigen und einstigen Kolleg:innen, Freund:innen, Weggefähr:innen, Bekannten, Mitstreiter:innen, Kooperationspartner:innen bedanken, die die LebensWelt möglich gemacht haben!

## **Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung bei LebensWelt**

LebensWelt ist ein interkultureller Jugendhilfeträger der kontinuierlichen Beständigkeit in diesen schnelllebigen und sich rasch verändernden Zeiten!

Was sind die Erfolgsfaktoren für diese kontinuierliche Beständigkeit von LebensWelt aus Sicht der Organisationsentwicklung? Ganz allgemein gesagt bedeutet Organisationsentwicklung ein geplanter, systematischer und langfristiger Prozess der Veränderung und Weiterentwicklung eines Unternehmens unter Beteiligung aller.

Im Folgenden möchte ich einige Faktoren nennen:

- - Deutschland ist ein Sozialstaat. Ohne ein sozialpolitisches und jugendhilfepolitisches Fundament würde LebensWelt und alle anderen freien Jugendhilfeträger in dieser aktuellen Form nicht existieren. Eine engagierte Sozialpolitik ist die Existenzgrundlage von jugendhilfepolitischen Maßnahmen und deren Organisationen als Leistungserbringer.

- - LebensWelt als interkultureller Jugendhilfeträger hat von Anfang an seine Personalstruktur bewusst interkulturell, interdisziplinär und divers gestaltet. Die Mitarbeitenden verfügen damit über interkulturelle Kompetenzen, Fach-, Sozial- und Handlungskompetenzen, um den diversen Anforderungen der Hilfestaltung in der pluralen Berliner Stadtgesellschaft gerecht zu werden.
- - Mit der dezentralisierten Organisationsstruktur ermöglicht LebensWelt die unmittelbare und zeitnahe Versorgung im Sozialraum und bietet Hilfe vor Ort an.
- - Das autonom agierende Leitungsteam und die bezirklichen/bereichsbezogenen Fachkräfte an den Standorten mit den spezifischen Leistungsangeboten kennen die lebenswelt- und sozialraumbasierte Bedarfslage der Adressat:innen in verschiedenen Milieus und stellen damit maßgeschneiderte Hilfsangebote zur Verfügung.
- - Die zentrale Geschäftsstelle versteht sich ergänzend hierzu als eine interne Dienstleistung für die Standorte, damit die Fachkräfte ihre Leistungen bestmöglich sach- und fachgerecht erbringen können. Dazu zählt auch die Ausstattung und Bereitstellung von Materialien, insbesondere technischer Art, um die Umsetzung der Leistungsangebote zu sichern. Insbesondere in Krisenzeiten, wie z. B. der Corona-Pandemie, kann so die Kommunikation mit allen Beteiligten aufrechterhalten werden.
- - Die Haltung des Vertrauens: Wir vertrauen unserer selbstorganisierten, standortbezogenen Leistungserbringung vor Ort. Wir tun dies in einem tiefen Vertrauen auf den Prozess und in einer großen Achtung vor dem Adressat:innensystem und dessen eigener Wirklichkeit. Denn mit der Haltung des Vertrauens versuchen wir nicht, linear auf das Gegenüber einzuwirken. Wir handeln vielmehr in dem Wissen, dass im Adressat:innensystem Selbststeuerung stattfindet.
- - Das Vertrauen als Haltung verfolgt das Ziel, dass der/die Adressat:in Möglichkeiten hat, sich zu ändern und seine/ihre Beratungsziele zu erreichen. Es geht also um das Vertrauen in das Gelingen von Selbstorganisation. Das Ziel ist die Selbstwirksamkeit, die zum „gelingenden Alltag“ der Adressat:innen führt: Hilfe zur Selbsthilfe.

- - Die Angebote bei LebensWelt werden in jeglicher Hinsicht passgenau gestaltet: In Bezug auf die Lebenswelt und die individuellen Bedarfe der Adressat:innen („Die Menschen da abholen, wo sie sind.“), in Bezug auf die individuellen Kapazitäten der Fachkräfte und hinsichtlich einer partnerschaftlichen Kooperation mit dem Jugendamt sowie bezüglich der aktuellen Nachfrage.
- - Das partizipative Konzept des lebensweltorientierten Ansatzes und die Haltung der Lebensweltorientierung mit all ihren Facetten findet sich in der gesamten Unternehmenskultur wieder. Die Menschen stehen bei LebensWelt stets im Mittelpunkt und können anhand der Leitplanken des Leitbildes ihre Arbeit frei gestalten. Durch das autonome Wirken innerhalb gemeinsamer Strukturen, können sich alle Mitarbeitenden als selbstwirksam erleben und so intrinsisch motiviert zum Gesamterfolg beitragen. Das gemeinschaftlich erarbeitete Leitbild des Trägers ist Grundlage und zugleich Ausdruck unserer Vision von Chancengerechtigkeit in Vielfalt und ist auf der Seite 287 vollständig abgebildet.
- - Das Konzept der lernenden Organisation schafft eine stetige und gemeinschaftliche Verbesserung, Analyse und Evaluation aller maßgeblichen Prozesse. So können Risiken und Chancen optimal und gemeinschaftlich erkannt und begegnet werden.
- - Die wertschätzende, offene und transparente Kommunikation beim Träger – mit einer Kultur der offenen Tür, einem direkten & kontinuierlichen Austausch sowie kurzen Kommunikationswegen – ist entscheidend für eine gelingende Zusammenarbeit. Gemeinsame Lösungsfindungen, die Reflexion der Arbeitsprozesse verbunden mit einem zukunftsorientierten Blick schaffen ebenso eine Grundlage für die nachhaltige Organisationsentwicklung von LebensWelt.
- - Wir haben einen systemischen Blick auf Organisationen. Allgemein gesprochen: Von der Wiege bis zur Bahre – Organisationen prägen nachhaltig das Leben. Eine Organisation in der Sozialen Arbeit ist ein zweckrationales soziales Gebilde. Die formale Organisationsstruktur (Mitglieder, Mitarbeitende) kann man als einen verlängerten Arm des Organisationszweckes mit bewährten Mitteln und Me-

thoden bezeichnen, um die Kräfte der Einzelnen zu erhöhen und zu erweitern. „Denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ – Aristoteles. Bei LebensWelt heißt das: Ich plus ich plus ich macht Wir für Kinder!

*Schwimmen zwei junge Fische des Weges und treffen sich zufällig einen älteren Fisch, der in der Gegenrichtung unterwegs ist. Er nickt ihnen zu und sagt: „Morgen Jungs. Wie ist das Wasser?“ Und die zwei Jungen schwimmen eine Weile weiter, und schließlich wirft der eine dem anderen einen Blick zu und sagt: „Was zum Teufel ist Wasser?“*

Das lebensnotwendige Wasser ist für die Fische unerklärbar, weil es selbstverständlich erscheint – Auch uns sollen die anderen beobachten und eine Meinung über uns erlauben, damit wir wissen, wo wir uns bewegen und was uns selbstverständlich ist und nicht auffällt (Betriebsblindheit) und was wir dadurch nicht können. Der Blick des Anderen ist immer das Selbstkorrektiv für den Erfolg, vor allem der Blick unserer Adressat:innen, Fachkräfte und Kooperationspartner:innen. Sie sollen uns sagen, ob wir gut sind oder nicht: Eigensinnige Selbstbeobachtung kann schnell zu Selbstüberschätzung führen.

## **17. Kinder- und Jugendbericht**

In der gerade erschienenen jüngsten Ausgabe des Kinder- und Jugendberichts wurden auch junge Menschen explizit und umfassend beteiligt. 5400 Kinder und Jugendliche haben mitgewirkt. Als bedeutendste Themen sehen sie u. a. die Rolle von Familie und Freundschaften in ihrem Leben, Freizeitgestaltung, Beteiligungs- und Teilhabechancen, Erfahrungen in Flucht- und Migrationskontexten sowie auch ihre Erlebnisse als Adressat:innen der Kinder- und Jugendhilfe.

Trotz veränderlicher und krisenhafter Bedingungen, unter denen die junge Generation heute in Deutschland lebt, zeigen sich die jungen Menschen optimistisch und zufrieden mit ihrer Lebenssituation, wenngleich das Vertrauen in die Zukunft bei ihnen gesunken ist. Wie schon im vorherigen Bericht wird deutlich, dass die meisten jungen Menschen Vertrauen in die Demokratie haben. Viele fühlen sich je-

doch von Regierungen und Parteien in ihren Interessen nicht ausreichend vertreten.

Kinder und Jugendliche in Deutschland wachsen so vielfältig auf wie nie zuvor, was sie eint, ist der Wunsch nach Sicherheit und Orientierung – das zeigt der 17. Kinder- und Jugendbericht. Der Bericht liefert ein umfassendes Bild von der Lage der jungen Generation und der Situation der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Viele junge Menschen haben, so formuliert es die Berichtskommission, nach wie vor „gute Gründe“ für Zuversicht. Der Bericht zeigt aber auch: Das Zukunftsvertrauen junger Menschen ist deutlich gesunken.

Die Kinder- und Jugendhilfe ist trotz der Ausnahmesituationen der letzten Jahre funktionsfähig, stößt aber zunehmend an Grenzen. Vor allem der Fachkräftemangel macht ihr zu schaffen. Um ihren wachsenden Aufgaben nachkommen zu können, ist die Kinder- und Jugendhilfe auf auskömmliche Finanzierung und Planungssicherheit angewiesen.

Der Bericht verdeutlicht, dass junge Menschen mit Beeinträchtigungen nach wie vor mit erhöhten Armutsrisiken, häufigeren Gewalterfahrungen und sozialen Ausgrenzungen konfrontiert sind. Zudem nehmen die Auswirkungen der globalen Fluchtmigration auf junge Menschen in Deutschland zu. Durch persönliche Kontakte kann ihre überwiegend positive Einstellung gegenüber Geflüchteten weiter gestärkt und das Miteinander sowie die gegenseitige Toleranz weiter ausgebaut werden.

Immerhin schimmert ein wenig Selbstkritik durch, wenn im Bericht von den Grenzen eines Systems gesprochen wird, dem es trotz anhaltender globaler Fluchtmigrationsbewegungen bisher nicht gelungen sei, dauerhafte und verlässliche Strukturen aufzubauen. Das ist die offiziöse Umschreibung von Staatsversagen, kombiniert mit einer verbalen Nebelkerze. Denn was Fluchtmigrationsbewegungen sind, dürfte am Stammtisch zum Thema werden, denn Flucht als auferlegter äußerer Zwang wird mit Migration verschweißt, die in der öffentlichen Wahrnehmung eher in Kombination mit „Wirtschafts-“ oder „Armuts-“ registriert wird. Das ist auf derselben Ebene bewusster Begriffsverschleierung wie das Gleichsetzen von Asyl und Migration.

Der Kinder- und Jugendbericht konstatiert eine überwiegend positive Einstellung seitens junger Menschen in Deutschland gegenüber Geflüchteten. Man muss kein Germanist sein, um zu spüren, wie wachweich die Formulierung „überwiegend positiv“ doch ist. Die Wahlentscheidungen deuten in eine andere Richtung. Damit zusammenhängend fällt auch ein Schatten auf das sonnige Bild einer mehrheitlich optimistischen und mit ihrer subjektiven Lebenssituation zufriedenen jungen Generation. Soziolog:innen, die mutmaßlich nicht auf der Gehaltsliste der Regierung stehen, deuteten die Wahlentscheidungen in den östlichen Bundesländern auch damit, dass die besagte junge Generation mit den Folgen der Migration respektive deren personeller Realität hautnah konfrontiert würde. Hautnah wohl im Sinne des Wortes und nicht immer im netten Sinn.

Dass die im Bericht ins Visier genommene Personengruppe unterschiedliche Nationalitäten, kulturelle Zugehörigkeiten und ethnische Identitäten hat, wird explizit erwähnt, dürfte jedoch Anspruch auf den Preis für die Binsenweisheit des Jahres haben

## **Am Ende des Tages**

Mir ist klar, dass sich Sprachpuristen schon jetzt winden werden und ausrufen, dies sei nur ein dämlicher Anglizismus, der nichts anderes bedeute als „schließlich“ und eine dieser typischen Ballaststoff-Phrasen von Managerreden, deren intellektueller Nährwert gegen null geht.

Aber ich möchte diese Wendung ganz wörtlich verstanden wissen. Am Ende des Tages, fast am Ende des letzten Arbeitstages, möchte ich noch einmal kurz Rückschau halten. Oder genauer, die Rückschau auf 25 Jahre LebensWelt, die in Buchform vorliegt, mit einigen Ideen ergänzen.

Direkter Anlass ist dieser 17. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung. Die Rückschau auf das Vierteljahrhundert LebensWelt orientierte sich an solchen quasi regierungsamtlichen Veröffentlichungen. Für uns hatten sie den ganz praktischen Wert eines Wetterhahns. Erkennbar war, woher der Wind wehte und in welche Richtung er die Arche der Kinder- und Jugendhilfe treiben sollte.

„Zuversicht braucht Vertrauen“ lautet die Überschrift oder der Titel oder das Motto des Berichts. Wer würde dem nicht zustimmen? Das ist die Verbindung zweier derart fundamentaler menschlicher Bedürfnisse, dass jegliche Kritik oder Skepsis schon verstummt, bevor sie überhaupt formuliert werden kann.

## **Was aber bedeutet Zuversicht?**

Zuversicht ist Hoffnung in Arbeitskleidung und mit aufgekrempeelten Ärmeln. Sie ist keine Blauäugigkeit und kein Illusionismus. Sie ist die Haltung eines Radfahrers, der sich trotz brennender Muskeln weiter den Berg hinaufquält, weil er weiß, dass er es kann. Selbst wenn seine Oberschenkel schon Zweifel anmelden. Zuversicht bedeutet Vertrauen in die eigene Kraft und Fähigkeit, anstehende Probleme zu lösen, Hindernisse zu überwinden und irgendwann das gesteckte Ziel zu erreichen. Und sei es über einen Umweg, denn auch Geduld ist ein Aspekt der Zuversicht.

Diese Grundhaltung strahlt aus – wobei „strahlen“ das passende Verb ist, denn auch die Sonne strahlt morgens Zuversicht aus. Ein solcher Mensch kann selbst an einem nebligen Novembermorgen eine gute Stimmung im Büro erzeugen. Er hat das „Wir schaffen das schon“-Charisma, gegen das jeder Politspruch peinlich ist. Zuversicht schafft Vertrauen und es erlaubt Vertrauen. Eine offene und solidarische Gesellschaft, mithin das anzustrebende Ideal, braucht Vertrauen. Untereinander, bezogen auf die Bürger:innen und nach außen, indem jedem und jeder Fremden ein Vertrauensvorschuss gewährt werden kann. In den allermeisten Fällen wird er den Vorschuss zurückzahlen.

Bei gesunder Zuversicht geht es nie darum, sich etwas einzureden. Vielmehr überprüfen wir, was möglich ist, und richten unsere Erwartungen danach aus. Mit dem Ziel einer guten Zukunft vor Augen arbeiten wir beharrlich daran, sie zu verwirklichen.

Wir dürfen Zuversicht nicht mit Blauäugigkeit verwechseln. Einfach nur zu glauben, dass schon alles irgendwie gut wird, lässt uns passiv werden.

## Was ist denn Vertrauen?

Vertrauen, das ist die seelische Muttermilch, die uns ernährt. Das Vertrauen eines gänzlich hilflosen Wesens, dass es gefüttert wird, gewärmt, geschützt, gehalten, gewiegt, getröstet, geliebt. Vertrauen darin, dass es willkommen ist. Psycholog:innen sprechen von Ur-Vertrauen. Wohl denjenigen, denen es geschenkt wurde. Und wehe denen, für die ein zu kleines Bröckchen davon übrig blieb, denn sie werden es sich und der Welt schwerer machen als nötig und zuträglich.

Das Systemvertrauen, die Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf Traditionen zu stützen und das Werkzeug der Konventionen zu nutzen, schwindet. Was wenig wundert, wenn „konventionell“ zum Schimpfwort gemacht und einer nicht ganz kleinen Bevölkerungsgruppe nicht einmal klargemacht wird, welche Konventionen und Grenzen und Leitplanken es hier und heute gibt. Bei aller beklagten Atomisierung oder Überindividualisierung der Gesellschaft sind die Bedürfnisse junger Menschen dennoch identisch: Sie brauchen Sicherheit, Orientierung und die Gewissheit, auf gerechte und angemessene Weise am Leben dieser Gesellschaft teilhaben zu können, gefragt zu werden, beteiligt zu werden, unterstützt zu werden.

Wie funktioniert Vertrauen in unserem Leben? Es beginnt bei jedem von uns persönlich, setzt sich in allen unseren Beziehungen fort und umfasst schließlich die gesamte Gesellschaft. Das veranschaulicht die ungeheure Kraft des Vorgehens „von innen nach außen“: Wenn wir in unserer Gesellschaft mehr Vertrauen spüren wollen, dann können und müssen wir bei uns selbst anfangen. Wenn die Kinder ihren Eltern vertrauen, ihren Lehrer:innen, Freund:innen und Nachbar:innen, dann pflanzt sich dieses Vertrauen fort wie ein sanfter Frühlingwind, der Blütenpollen über weite Felder trägt und neues Leben weckt.

Vertrauen nährt und bildet auch die innere Kraft, die uns morgens aus den warmen Federn treibt, uns erlaubt, Schulabschlüsse nachzuholen, zehn Kilo abzunehmen, das dritte Bier abzulehnen, uns zu entschuldigen, wenn wir Unfug gemacht haben oder als Sozialpädagoge an die Tür eines schwierigen Adressaten klopfen.



Denn Vertrauen ist unser Spielfeld und der Grundstoff unserer Arbeit. Wir müssen Vertrauen gewinnen, wir müssen Vertrauen schenken, um Vertrauen zu vermitteln. Vertrauen der Person zu sich selbst und zu ihrer sozialen Umgebung. Vertrauen, das zeigt schon die Sprache, ist ein wertvolles Gut. Man gewinnt es, schenkt es, besitzt es, kann es verlieren. Vertrauen ist der Kitt einer Gesellschaft und die Reichweite des Vertrauens jedes Mitglieds definiert deren Zusammenhalt. Wo das Vertrauen schwindet, mindert sich auch die Zuversicht, dass in Zukunft ein zuträgliches Leben in dieser sozialen Umgebung möglich sein wird. Damit verlieren auch die Regeln dieser Gesellschaft ihre Bedeutung und eine Abwärtsspirale setzt ein, an deren Ende sich die dystopischen Albträume übel gelaunter Schriftsteller:innen erfüllen.

Denn wem sollen wir vertrauen? Wer gibt uns Zuversicht? Sarkastisch könnte man den Satz formulieren: „Vertrau mir, bald kommst du aus dem Käfig, Hänsel!“ Wenn das von der Hexe kommt, erscheint es weniger erfreulich.

### **Die Kinder sind unsere Zukunft.**

Selten vereint ein einzelner Satz so viel allgemeingültige Einsicht und hohltönende Banalität, ist sowohl Weck- und Warnruf wie wohlfeiler Baustein zahlreicher mündlicher oder schriftlicher Einlassungen von Verantwortungsträger:innen unserer Gesellschaft.

Nichts läge mir ferner als diesen Satz zu bestreiten. Aber ich muss ihm einen anderen zur Seite stellen, und dieser besitzt nach meinem Dafürhalten denselben Wahrheitsgehalt:

### **Wir sind die Zukunft unserer Kinder.**

Denn wir sind es, die die Entscheidungen treffen, die Wege bereiten, die Brücken bauen, über die Kinder und Jugendliche gesichert und gestärkt in ihr weiteres Leben hinaus schreiten können.

Genau das wäre unsere Aufgabe als ein Teil der Gesellschaft. Die Frage ist nur, wie eben jene Gesellschaft ihrer Pflicht gegenüber der heranwachsenden Generation gerecht werden kann. Denn wenn die

Kindheit und Jugend dazu gedacht sind, Zeiten des Suchens, des Tastens, des Ausprobierens, mithin Zeiten der gewollten und kreativen Unsicherheit zu sein, sollte all dies im Umfeld einer stabilen Gesellschaft stattfinden. Mit Hilfe von Regeln und Gewissheiten, die man brechen oder anzweifeln kann, die aber immer noch eine gewisse Sicherheit geben.

In der Praxis stellt sich unsere Gesellschaft aber selbst als tief verunsichert dar. Die hohe Kunst der Dekonstruktion alter Gewohnheiten und Gewissheiten hat Konjunktur, der Zweifel überwiegt die Selbstsicherheit eines „Westens“, den vor nicht allzu langer Zeit noch das Bedürfnis juckte, dem Rest der Welt den rechten Weg zu weisen. Wie also soll das funktionieren, wenn eine Gemeinschaft, die sich ihrer selbst unsicher ist, anderen die Richtung – das Richtige – zeigen soll oder will?

In den westlichen Gesellschaften hat sich ein Kult der Jugend entwickelt. Jugend gilt als Wert an sich, sie zu erhalten ist kein Mittel zu teuer oder zu abwegig. Auf der anderen Seite hört man immer wieder von gestandenen Personen im letzten Lebensdrittel: „Noch einmal jung sein? Heute? Gott bewahre, darauf hätte ich keine Lust.“

Es mag ja sein, dass in vielen Kinder- und Jugendzimmern noch ein viereckiges Paradies zu finden ist, mit knallbunten Einhörnern, die von der Decke baumeln oder Comic-Held:innen an der Wand, die bereit und willens sind, jeden Tag einen neuen Bösewicht wegzuhauen. Treten diese jungen Zweibeiner allerdings vor die Tür, befinden sie sich in einer Welt, der man zutreffend multiple Krisen diagnostiziert. Ist der Pickel auf der Nase oder das Händchenhalten von A mit B schon schlimm genug, von Noten- und Schulstress mal ganz abgesehen, bietet der Blick über den Tellerrand ausreichend Stoff für wiederholte Verzweiflungsanfälle.

Es lebt eine Generation, für die die Metzeleien auf dem Balkan, Ende des vergangenen Jahrtausends, Vergangenheit sind und die nun erschüttert feststellt, dass der Krieg an die Pforten Europas klopft und statt fernem Nachrichtenmaterial zu einer realen Bedrohung wird.

Die Arbeitswelt verändert sich rapide, die Gesellschaft altert, die Wirtschaft ist in einer Krise, da ist die Digitalisierung – im Tal der Schlafmützen, genannt Deutschland – über Jahrzehnte verpennt und nun umso übergreifiger in das Leben der Einzelnen hineinspringend.

Da wären auch noch die Nachwirkungen der Pandemie, während welcher Vater Staat mit erstaunlich lockerer Hand Verbote verteilte und sich aktuell mit ebenso erstaunlicher Bräsigkeit einer Aufarbeitung verweigert. Gerade in den Tagen, in denen dieser Text geschrieben wurde, scheiterte der Versuch, eine parlamentarische Aufarbeitung der Corona-Politik durchzuführen. Zu wenig Zeit bis zur nächsten Wahl, heißt es. Das wäre an dieser Stelle keiner Erwähnung wert, wenn nicht im Bericht auf die Auswirkung dieser Politik auf Kinder und Jugendliche dezidiert hingewiesen würde. Die Jugendhilfe befand sich während der Pandemiezeit in einer Ausnahmesituation, deren Auswirkungen auch heute noch deutlich spürbar sind. Der Bericht empfiehlt für zukünftige Krisensituationen die Bereitstellung niedrigschwelliger Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie die Sicherstellung professioneller sozialer Kontakte und des Kinderschutzes.

Wer in der Elternlotterie ein gutes Los erwischt hat – zum Glück sind die in der Mehrzahl – wird in einer Familie mit stabilen Beziehungen, ehrlicher Kommunikation, freundlichem Rückhalt und gesunder Förderung aufwachsen. Das sind die Glücklichen, bei denen der 17. Kinder- und Jugendbericht „gute Gründe“ für einen zuversichtlichen Blick in ihre Zukunft konstatiert.

Für alle anderen, die eine Niete oder Halbniete gezogen haben, wie auch für jene, die in dieses Land gekommen sind, weil sie zur falschen Zeit an einem sehr falschen Ort in eine sehr menschenfeindliche Welt hineingeboren wurden, stellt die Gesellschaft aus ureigenstem Interesse Hilfsangebote zu Verfügung. Die Ressourcen sind vorhanden, der Wille ebenfalls. Dennoch besteht in der Jugendhilfe dasselbe Problem. Wie bekommen wir es hin, Kinder, Jugendliche und Heranwachsende so zu stärken, der gern genutzte Begriff „Empowerment“ könnte hier genutzt werden, damit sie Vertrauen in sich und ihre Mitmenschen entwickeln?

## Zuversicht braucht Vertrauen

Wir bewegen uns auf einem schwierigen Gebiet. Entwicklungen brauchen ihre Zeit, Erziehungshilfe ist kein Sprint, sondern eine Langstreckendisziplin. Wir brauchen zuerst einmal Selbstvertrauen, die Gewissheit unserer eigenen Fähigkeiten und auch unseres eigenen Willens, auch gegen Widerstand den als richtig erkannten Weg zu gehen. Es ist eine Frage der Glaubwürdigkeit und sie muss mit einem klaren Ja beantwortet werden können, sonst ist man fehl am Platz. Und jede:r Mitarbeitende zahlt mit seiner oder ihrer Glaubwürdigkeit in den Schatz der „Street-Credibility“ unserer Organisation ein. Das ist das Pfund, mit dem wir wuchern können.

Es bedeutet aber auch, dass nicht jede und nicht jeder diese verantwortungsvolle Aufgabe mit all ihren Herausforderungen erfüllen kann und wir händierend nach Fachleuten und Mitarbeitenden suchen müssen. Vertrauen zu sich selbst führt uns zu unseren Adressat:innen und dort muss Vertrauen aufgebaut werden, um die Saat des Selbstvertrauens in die Psyche der Kinder zu pflanzen. Klar ist aber auch: es gibt kleine Genies des Problemerfindens, die sich wie ein Turbobohrer selbst in Schwierigkeiten bringen. Vielleicht, man finde den Fehler, durch überzogenes, fehlgeleitetes Selbstvertrauen. Und da ist ein verknackster Knöchel nach einer Mutprobe nur der unterste Punkt auf der Skala.

Die Hilfe, die wir institutionalisiert geben, schafft Vertrauen in die Gesellschaft, die sie gewährt. Nicht alles ist perfekt, aber die Zeiten von Oliver Twist sind glücklicherweise vorbei. Die Kinder- und Jugendhilfe ächzt unter den Anforderungen der letzten Jahre, aber sie wankt nicht. Dennoch braucht sie finanzielle und Planungssicherheit seitens der Politik, das Personalproblem sollte sich dann auch lösen lassen.

Der Bericht betont: Vertrauen und Zuversicht sind eng miteinander verknüpft – und Menschen benötigen Organisationen, Institutionen, um Vertrauen zu entwickeln. Die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe spielen hier seit Jahren eine enorm wichtige Rolle und werden auch in Zukunft von großer Bedeutung sein. Obwohl die Kinder- und Jugendhilfe zunehmend an Grenzen stößt. Wie also weiter?

Als wir LebensWelt gründeten, taten wir das nicht als Ideolog:innen. Wir waren Realist:innen und Pragmatiker:innen, wir konnten mit Zahlen umgehen. Salopp gesagt, wir kannten den Job. Aber wir waren auch Träumer:innen. Wir hatten diese goldene Vision von Berlin als einem neuen Babylon, einem Hafen, in den die Schiffe aus aller Herren Länder einlaufen. Einem Schmelztiegel, einem Durchlauferhitzer, einer Schnellkochplatte. Menschen mit tausend Muttersprachen an einem Tisch, die sich in unserer Sprache austauschen, Erfahrungen teilen, Ideen entwickeln. Die ihre vielfältigen Erzählungen ausbreiten wie die fliegenden Teppiche auf den orientalischen Märkten, und aus all diesen Geschichten sollte eine neue Geschichte entstehen, unser „Narrativ“, unser Fahrzeug auf dem Weg in die Zukunft.

Es sollte Kunst jeder Art geben, Galerien, Clubs, Musik, Thinktanks, Start-ups, Filme, Mode, Literatur, jeden Tag eine noch bessere Idee, eine noch glänzendere Utopie. Berliner Mischmasch als neuer Treibstoff. Für eine Weile schien sich alles in diese Richtung zu entwickeln. Berlin war in, Berlin war eine Marke. Ein Ort der Freiheit und der Kreativität. Aus heutiger Sicht waren es goldene Zeiten. Wir arbeiteten hart, wir betrieben Selbstaussbeutung, wir wussten es und es war uns egal, denn es lohnte sich und wir hatten ein Ziel.

Wir hatten Vertrauen und Zuversicht.

Und heute? Ist unsere Zuversicht mehr als die verzerrte Grimasse mit zusammengebissenen Zähnen, hinter denen ein Angstschrei auf den Einsatz wartet? In was oder wen sollen wir noch Vertrauen haben? Wie konnte es dazu kommen, dass Migration und Migrant:innen zu einer polemischen Abrissbirne gegen das politische „Establishment“ werden konnte? Man möchte auf den Tisch springen und schreien: „Wir reden über Menschen!“ Über Menschen, Schicksale, beseelte Wesen nicht über Zahlen und Statistiken.

Nur: Die jungen Menschen registrieren das. Sie registrieren, dass extreme Kräfte die Migration ausnutzen, dass etablierte Kräfte keine Lösung haben, dass sie keine bezahlbare Wohnung bekommen und dass das Establishment ihnen erklärt, das habe doch gar nichts mit dem Zuzug von Tausenden zu tun.

Die Liste könnte fortgesetzt werden.

Sind, um zum Ende zu kommen, unsere Träume gescheitert? Liegen sie begraben unter den Trümmern des babylonischen Turms? Müssen wir resignieren, bitter werden oder uns als letzte Hilfskonstruktion auf Camus und den „Mythos von Sisyphos“ berufen?

Nein, unsere Träume sind nicht gescheitert. Gescheitert sind die Lautstarken, die Hochnäsigen, die Arroganten, die Besserwissenden, die Ideolog:innen. Die professionellen Problemignorier:innen. Die Systemprofiteur:innen.

Vielleicht sollten wir dankbar sein. Die Entwicklung gibt uns die Chance zu ändern, was geändert werden muss und zu halten, was für die Zukunft taugt. Der Aufprall mit dem harten Boden der Tatsachen konnte in manchen Denkapparaten neue Bahnen öffnen. Und plötzlich stellt sich ein Minister hin und nennt drei Voraussetzungen, die Migrant:innen erfüllen müssen: Arbeit, Sprache, Gesetze. Das ist so simpel, dass man in Tränen ausbrechen möchte. Abgesehen davon, dass wir diesen Dreiklang seit Jahrzehnten predigen und täglich dafür arbeiten, dass Menschen dazu tanzen können.

Vielleicht sollten wir die Samthandschuhe ausziehen. Vielleicht sollten wir klar Alternativen aufzeigen. Vielleicht sollten wir lernen zu unterscheiden, wer unserem Zug in die Zukunft folgen will und wer nicht. Und sicherlich sollten wir einige Dinge nicht vergessen. Wir sollten die Freundschaft hochhalten, den Respekt, die Fähigkeit zum Zuhören. Dann ist es kein Traum mehr, dass wir abends zusammensitzen – vielleicht an einem Lagerfeuer, wenn die Allegorie ein wenig Kitsch braucht – und auf unsere Geschichten lauschen. Und aus diesen Geschichten wird dann unsere gemeinsame Erzählung, unser Zusammenhalt, unsere Inspiration, unser Schild, unsere Kraft, egal welches Geschlecht und welche Hautfarbe.

Es ist die Geschichte eines neuen Wir. Von Menschen, die sich vertrauen und sich Zuversicht erlauben können. Wir können sie schreiben und wir müssen sie schreiben. Dieses neue Narrativ ist so wichtig wie Atemluft. Wer, wenn nicht wir? Die Versager:innen in der Blase jeden-

falls nicht.

Wir sind die, die weitermachen. Die nicht besserer Zeiten harren, sondern sie erschaffen. Mit der Zuversicht von Unerschrockenen, mit dem Vertrauen von Träumer:innen. Und mit der Kraft unserer Mitstreitenden: der starken Allianz aus Mitarbeitenden, Jugendämtern und allen Beteiligten, die Teilhabe und Beteiligungschancen nicht predigen, sondern leben. So haben wir, am Ende des Tages, gerade wieder ein Modellprojekt Kita-Sozialarbeit und ein reguläres Leistungsangebot Vorschule zur Frühförderung im Autismus-Spektrum geschaffen, das aktuell in Berlin jedoch einzigartig in seiner Konzeption ist.

## **Chancengerechtigkeit in der Frühförderung**

Förderung beim Übergang von der Kita zur Schule (Vorschule)

Wir bieten für Kinder im Autismus-Spektrum im Alter von ca. 5 Jahren bis zum Schuleintritt eine überbezirkliche und autismusspezifische Förderung in Form einer teilstationären Leistung nach § 35a SGB VIII an.

Kinder im Autismus-Spektrum werden vom Kindergarten bis in die Grundschule intensiv begleitet. Dabei werden sie durch individuelle und gezielte Fördermaßnahmen autismusspezifisch und ressourcenorientiert in ihren körperlichen, seelischen und sozialen Fähigkeiten unterstützt, um eine erfolgreiche und nachhaltige Einschulung zu ermöglichen.

Um eine gelingende Einschulung zu ermöglichen und einen geeigneten Schulplatz für das Kind zu finden, werden die Kinder und deren Sorgeberechtigten von autismusspezifischen Fachkräften im Prozess rund um die Einschulung unterstützt (z. B. Tag der offenen Tür, Schulauswahl etc.).

Kinder im Autismus-Spektrum werden sowohl 1:1 als auch in Gruppensettings in folgenden Bereichen umfassend gefördert:

Förderung des Denkens und der Wahrnehmung des Kindes, der Bewegung, der Interaktion und Kommunikation sowie der Sprache, Fein- und Grobmotorik, Unterstützung in der Entwicklung lebensprak-

tischer Fähigkeiten, Unterstützung der sozialen und emotionalen Entwicklung.

Die Förderung der Kinder durch unsere autismusspezifischen Fachkräfte kann folgende weitere Bereiche umfassen:

Förderung der kognitiven Entwicklung bei Kleinkindern (z. B. Problemlösung, Entscheidungsfähigkeit, Planung, Kreativität und Orientierung). Bedürfnisse ausdrücken lernen (verbal/nonverbal), Wortschatz erweitern, Sprachverständnis erweitern, Förderung der Regelakzeptanz und des -verständnisses, Hilfe bei der sozialen Integration/dem Beziehungsaufbau in der Gruppe, Förderung der Entwicklung zur Selbständigkeit (z. B. An- und Auskleiden, Förderung durch individuelle Arbeitspläne inkl. individuellem Arbeitsmaterial, kleinschrittiges Vorgehen bei komplexeren Aufgabenstellungen, Visualisierungsmöglichkeiten von Aufgabenstellungen, Erkennen und Bereitstellen unterstützender Lernumgebungen (Raumgestaltung, Arbeitsmaterialien, Tagesstruktur), Hilfe zur Selbstorganisation und Organisation der Gruppe, Begleitung in Krisensituationen – Sicherheit vermitteln, Gefahrenrisiko reduzieren.

Auch die Gruppenfähigkeit des Kindes wird gefördert, sowohl im Alltag als auch durch spezielle Kleingruppen-Angebote (Essen, Spielen, Morgenkreis, Psychomotorik) und Gruppenaktivitäten (Außenaktivitäten, Ausflüge, gemeinsames Backen).

### **Modellvorhaben „Kita-Sozialarbeit 2024-25“**

Der Träger LebensWelt realisiert mit Unterstützung des Bezirksamtes Reinickendorf die Umsetzung der Kita-Sozialarbeit in der Kita Kinderland im Sozialraum Reinickendorf-Ost im Rahmen des Modellvorhabens „Kita-Sozialarbeit 2024-25“. Das Projekt hat einen niedrigschwelligen und präventiven Fokus und zielt darauf ab, mehr als 250 Familien mit Unterstützungsbedarf unmittelbar zu erreichen, Kindeswohlgefährdungen frühzeitig entgegenzuwirken, das Kita-Team zu stärken, eine effektiv vernetzte sozialraumorientierte Sozialarbeit zu entwickeln und die professionelle sozialpädagogische Unterstützung in akuten Krisensituationen sicherzustellen.



Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten und Bezugspersonen hat in unseren Kitas einen hohen Stellenwert. Diese gemeinsame Arbeit ermöglicht es uns, die Kinder in ihrer individuellen Entwicklung zu begleiten und sie in ihrem Kompetenzerwerb zu unterstützen.

Die Kita-Sozialarbeit ist ein zusätzliches sozialpädagogisches Angebot für Kinder und ihre Familien innerhalb der Kita Kinderland und auch in darüberhinausgehenden Lebensbereichen. So können durch präventive und niedrigschwellige Unterstützungs- und Begleitungsstrukturen, Erziehungsberechtigte und Familien bei Fragen zur kindlichen Entwicklung, zur Orientierung im Sozialraum und bei herausfordernden Situationen des Alltags zusätzliche und unmittelbare Unterstützung erlangen. Hierzu besteht eine enge Zusammenarbeit und ein stetiger fachlicher Austausch zwischen den Kita-Fachkräften und den Kita-Sozialarbeiter:innen.

In Ergänzung der pädagogischen Arbeit in der Kita kann die Kita-Sozialarbeit durch eine frühzeitige präventive Tätigkeit die Chancengleichheit von Kindern erhöhen und die Selbsthilfepotenziale der Familien sowie die Rechte der Kinder stärken. Die Kita-Sozialarbeit verfolgt dabei folgende Ziele: den Ausgleich individueller Benachteiligungen von Kindern unterstützen, Barrieren für Familien abbauen und Teilhabe ermöglichen, Netzwerk von Beratungs- und Unterstützungsangeboten aufbauen, präventive und intervenierende Angebote bereitstellen, Ressourcen von Kindern und Familien über den Kita-Alltag hinaus stärken, Ergänzung der pädagogischen Arbeit durch sozialpädagogische Interventionen.

Die Beratung der Eltern erfolgt zu allen Anliegen, die das Familienleben betreffen. Hier reicht die Spannweite von der Suche nach einem Sportverein bis zur Begleitung in die Privatinsolvenz. Dabei nimmt die Fachkraft der Kita-Sozialarbeit eine Lotsenfunktion wahr. Sie erfasst die Problematik, findet die passgenauen Hilfen und vermittelt die Eltern in schon bestehende Angebote und Dienste im Quartier. Die Vermittlung zu anderen Institutionen und Hilfen erfolgt nach dem Prinzip „von Hand zu Hand“. Die Kita-Sozialarbeiter:innen begleiten die Eltern so-

mit persönlich bis zur nächsten Ansprechperson für das entsprechende Anliegen, bspw. zu Beratungsstellen, Ämtern, Behörden, Ärztinnen/Ärzte etc. Sie arbeiten bedarfsorientiert und bieten „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Manche Dinge können sehr einfach sein, wenn man sie nur lässt. Wir haben ein einziges und gemeinsames Ziel: Wir wollen dabei sein, wenn Kindern eine Lebenswelt geschaffen wird, wie sie sie brauchen – chancengerecht, in Vielfalt und mit demokratischem Zusammenhalt der Gesellschaft. Wir wollen helfen, dass jedes Kind die Chance erhält, sicher und zufrieden aufzuwachsen, sich zu entwickeln und seine Potentiale zu entdecken. Wir wollen dabei sein, wenn sich die verborgenen Talente entfalten. Wir wollen sehen, wie aus der Raupe ein Schmetterling wird. Das ist die Vision von LebensWelt seit 25 Jahren. Dafür lohnt sich jede Anstrengung.

Mehmet Asci, November 2024