

*Mehmet Asci*

# Chancen- gerechtigkeit in Vielfalt

Für kindgerechte Lebenswelten

Eine Chronik der Organisationsentwicklung der  
gemeinnützigen Gesellschaft LebensWelt für  
interkulturelle Jugendhilfe mbH in Berlin 1999 - 2023



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.

\* \* \*

ISBN: 978-3-942465-20-5

Ausgabe 2023

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 Asci

Redaktion: Anne-Marie Wagner

Grafik: Martin Brosch

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH

© 2023 LebensWelt gGmbH

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

„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</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	16
<b>Historische Entwicklung: Phasen der Migration</b> .....	24
<b>Chronik der Organisationsentwicklung LebensWelt gGmbH</b> .....	35
I. <b>Kurswechsel – Gleichberechtigung?</b> .....	36
Gründungsjahre (1999 bis 2002) – lebensweltorientiert, systemisch, interkulturell	
II. <b>Der Kurs bleibt derselbe, die Navigation verändert sich</b> .....	56
Dezentralisierungsphase (2002 bis 2005)	
III. <b>Welchen Weg schlagen wir ein?</b> .....	74
Differenzierungsphase (2005 bis 2009)	
IV. <b>Lehrstücke zum Thema „Organisation“</b> .....	107
Konsolidierung (2009 bis 2013)	
V. <b>„Wir schaffen das!“</b> .....	129
Vom Slogan zur Praxis (2013 bis 2017)	
VI. <b>Gesellschaftliche Verwirrung</b> .....	155
Härteprüfung in Corona-Zeiten (2017 bis 2020)	
VII. <b>Chancengerechtigkeit versus Gleichberechtigung</b> .....	175
Für kindgerechte Lebenswelten (2020 bis 2023)	
<b>Schlussbetrachtung</b> .....	206
<b>Nachwort</b> .....	219
<b>Anhang</b> .....	223
Fallbeispiele – Best Practice .....	224
Danksagung .....	265
LebensWelt-Publikationen .....	267
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	269
<b>Über den Autor</b> .....	277

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

\* \* \*

## Vorwort

„Der Buchstabe tötet“, schrieb der Apostel Paulus – und damit wäre dieses Projekt eigentlich auch schon wieder beendet. Denn um nichts anderes geht es hier als um den Versuch, die Geschichte von LebensWelt zu erzählen, sie lebendig werden zu lassen mit Hilfe von abstrakten Zeichen, die mittels Tinte auf Papier gedruckt werden. Ein naheliegender, sogar notwendiger Versuch, aber auch so etwas wie ein Widerspruch in sich. Denn das wichtigste und vornehmste Werkzeug aller Mitarbeitenden in der Sozialen Arbeit im Allgemeinen, bei der LebensWelt im Besonderen, ist die Sprache, die Fähigkeit – und die Bereitschaft –, mit dem Gegenüber zu kommunizieren. Mit dem anderen Menschen zu sprechen, zu reden, zu erzählen, sich auszutauschen, ihm Vor- und Ratschläge zu geben. Wozu auf der anderen Seite auch die Bereitschaft und Fähigkeit gehört, nicht zu reden. Sondern zuzuhören. Wobei „zuhören“ etwas anderes meint als „nicht reden und ins Nichts starren“. Sondern es bedeutet reden lassen, um zu antworten.

Im Grunde sollte alles, was auf den folgenden Seiten zu lesen ist, mündlich erzählt werden. Im Sinne dessen, was Paulus im zweiten Halbsatz schreibt: „Der Buchstabe tötet, der Geist aber macht lebendig.“

Diese subjektive Erzählung ist eine retrospektiv konstruierte Geschichte von LebensWelt, eine Folge von Ereignissen, Handlungen und Begebenheiten in chronologischer Abfolge. Dadurch bekommt sie gewissermaßen eine „erzählerische Ordnung“, die Robert Musil einmal so beschrieben hat: „Als das geschehen war, hat sich jenes ereignet.“ Diese Geschichte wurde unter dem Aspekt der Zeit narrativ organisiert; sie ist Protokoll und Narrativ zugleich. Im Protokoll werden die Ereignisse, Handlungen und Begebenheiten strukturell festgehalten im Prozess und Wandel der Organisationsentwicklung von LebensWelt in Berlin der letzten 24 Jahre; also ein faktisches Beobachtungsprotokoll, durch das der Außenstehende den aktuellen organisationalen Entwicklungsstand beobachtend nachvollziehen kann. Hier kann der Protokollant ausgetauscht werden. Denn LebensWelt spricht für sich. Für die

Erzählung gilt das nicht. Sie verweist zum einen auf den Erzähler, zum anderen auf die erzählte „Sache“, sprich auf die Organisation LebensWelt. Sie hat immer Autor- und Sachbezug. Jede Erzählung spricht vom Erzähler, und jede Erzählung verweist auf die „Resonanz als Weltbeziehung“ (vgl. Rosa 2018).

Die Welt der vergangenen 24 Jahre kommt in diesem Buch auf eine Weise zur Sprache, in der sie mich angeht, affiziert, berührt, erregt, aufregt, umtreibt, bewegt, beunruhigt, ergreift, packt. In der vorliegenden Erzählung aktualisiert mein narratives Gedächtnis Vergangenheit in der Gegenwart. Es spricht in eigener Sache. In eigener Sache heißt oft zugleich, wie in diesem Buch, in kollektiver Sache (vgl. Boothe 2011). Erzählend entsteht hier ein gemeinsames schriftliches Werk aller Mitwirkenden der Organisation LebensWelt. Als ein ebenfalls Mitwirkender bin ich darin zugleich Erzähler und Protokollant der Organisationsentwicklung von LebensWelt. Die Hauptfigur dieser Erzählung ist die „Organisation“ der LebensWelt für Interkulturelle Jugendhilfe gGmbH. „Was unsere Figur mehr hat als wir“, sagte einst der Schriftsteller Martin Walser, „das macht unseren Mangel aus.“ Mangel der Gesellschaft. Mangel der Zeit. Mangel der Politik. Unser Mangel.

Das Buch versucht aber auch inhaltlich ein Versäumnis nachzuholen: Es will stückweit die Geschichten jener Menschen erzählen, die in den sonstigen Erzählungen jüngster bundesrepublikanischer Geschichte kaum authentisch und angemessen vorkommen, nicht weil ihnen die Sprache fehlt, sondern weil ihrem Sprechen, ihrem Wissen, ihren Weltdeutungen, ihrer Zeugenschaft sozialer Phänomene nicht die autoritative Kraft zukommt und ihnen nicht genug angespannte Aufmerksamkeit zu Teil wird, weil sie immer wieder marginalisiert werden. Miranda Fricker hat diese Form des moralpolitischen Versagens als epistemische Ungerechtigkeit bezeichnet. Insofern wird versucht, hier ein Teil dieses historischen Unrechts zu kompensieren.

Die Vorurteile über bestimmte Menschengruppen aufgrund ihrer prekären Lebenslage, Beeinträchtigung, sexueller Orientierung, Hautfarbe, kultureller Herkunft, ihres Geschlechts oder Alters führen dazu, dass diesen Menschen nicht genügend zugehört wird. Sie gelten damit

nicht einmal als „unglaublich“, sondern als nicht zuhörens-würdig“ (vgl. Fricker 2023).

Es gibt nichts Schlimmeres im Leben eines Menschen, dass er im sozialen Miteinander stereotypisch stigmatisiert keine Glaubwürdigkeit erfährt. Diese ungerechte Ignoranz ist letztlich eine Verletzung der Menschenwürde. Denn jeder Mensch verdient ohne Wenn und Aber Anerkennung in seinem Leben mit seiner Eigenart. Ob mit oder ohne irgendwelchen Hintergrund.

Die visionäre Arbeit von LebensWelt in den vergangenen 24 Jahren macht auf diesen gesellschaftlichen Mangel aufmerksam und versucht, mit interkultureller Jugendhilfe als ein sozialpädagogisches Instrument in der Vielfalt der Berliner Stadtgesellschaft Problem- und Mangellagen von Personen mit und ohne Migrationshintergrund chancen- und kindgerecht auszugleichen. Ist die Soziale Arbeit in gewisser Hinsicht nicht auch ein Mängelmanagement?

Doch was auch immer: Nun gilt es, mit Worten den Geist ins Leben zu bringen. Die Geschichte von LebensWelt hat es verdient, auf diese Weise lebendig gemacht zu werden, denn genau so ist unsere Organisation auch entstanden: aus Gesprächen, Diskussionen, Dialogen. Zuerst aus Worten, die ebenso flüchtig waren wie die Rauchschwaden in den Berliner Kneipen, in denen sie über die Lippen kamen. Vielleicht auch inspiriert nicht nur von der Gemeinschaft rund um den Tisch, sondern auch von diesem oder jenem Glas Bier, das über diese Lippen floss. Wir alle kannten die sozialen Probleme der Stadt und jeder versuchte, meist als Einzelkämpfer, seinen Beitrag zur Lösung zu leisten.

Zuerst waren da nichts als Visionen, Ideale, Wünsche. „Luftige Wolkenkuckucksheime“ könnte man sogar sagen. Eine Fata Morgana am Horizont, daher ein ebenso lockendes und verführerisches wie auch gefährliches Reiseziel. Und ein Weg, auf dem man sich verlaufen und scheitern kann.

Berlin, diese Stadt, von der gesagt wurde, sie sei in einem Zustand des permanenten Werdens, der ständigen Veränderung, stand uns als eine andere Stadt vor Augen – vielfältiger, toleranter, multikulturell

aufgeschlossen, voller Unterschiede und Verschiedenheiten, die sich nicht ausschließen, nicht bekämpfen, sondern sich ergänzen wie der Plus- und der Minuspol einer Batterie, um damit die einzigartige Energie einer europäischen Metropole zu erzeugen. Vor zweihundert Jahren wurde über Berlin geschrieben, es sei mehr Weltteil als Stadt, und wir erlebten, wie sich diese Beschreibung auf ungeahnte Weise als prophetisch erwies. Menschen aus allen Weltteilen strömten in diese Stadt, aus Enthusiasmus, aus Ehrgeiz, aus Neugier, aus Zwang, aus Not. Die ehemalige Frontstadt des Kalten Krieges wandelte sich; wir sahen, wie sich neue Fronten bildeten, wie Straßen und Viertel durch neue und unsichtbare Mauern getrennt wurden, und wir wollten dies verhindern.

Dass aus all dem die Erfolgsgeschichte von LebensWelt werden konnte, hatte viele Gründe. Nicht zuletzt den, dass wir nicht einfach loszogen, sondern eine Organisation gründeten, diese wachsen ließen, sie an die wechselnden Umstände anpassten und weiterentwickelten. Die Reflexion über das Thema Organisation nimmt daher auf den folgenden Seiten einen größeren Raum ein.

Das Folgende ist aus der Sicht eines Mitgründers von LebensWelt geschrieben. Es ist daher natürlicherweise subjektiv, persönlich eingefärbt und wohl auch lückenhaft. Es gibt andere, die diese Lücken füllen und aus ihrer eigenen Erfahrung dazu beitragen, das Bild vollständig zu machen. Dennoch bleibt zu hoffen, dass das wichtigste Ziel der folgenden Seiten erreicht wird – den Geist von LebensWelt lebendig werden zu lassen.

Stellen wir uns einen Jungen oder ein Mädchen vor, der oder die Freude am Fußballspielen hat. Am Nachmittag trifft man sich mit Freunden auf dem Bolzplatz, einer hat einen Ball dabei, man einigt sich darüber, wer die Mannschaften bildet und schon geht es los. Nehmen wir an, der Junge oder das Mädchen gehört zu der Promille an Freizeitkickern, die das Talent und den Ehrgeiz haben, Profi zu werden. Dann ist das Ende vom fröhlichen Bolzen erreicht, es gibt ernsthaftes Training, es gibt taktische Anweisungen, und so viel Spaß am Kicken auch immer bleibt, man ist nun Mannschaftsspieler, hört auf den Trainer und weiß, dass es um etwas geht.

Die Fachkraft in der Sozialen Arbeit befindet sich in derselben Situation. Auch sie ist eingebunden in eine Organisation, die notwendig für den professionellen Erfolg ist, in den meisten Fällen stützend und schützend, zuweilen aber eine Reibungsfläche bietend. Daher folgen hier schon einmal einige Überlegungen zu diesem Thema, die aus langjährigen Erfahrungen mit und in Organisationen heraus hilfreich erscheinen. Dabei geht es um das Wesen von Organisation an sich und speziell um LebensWelt als eine Organisation im Bereich der Sozialen Arbeit.

Die Bundesrepublik Deutschland versteht sich als ein Sozialstaat. Dieser Anspruch wurde von den Schöpfern des Grundgesetzes in Artikel 20 niedergelegt. Soziale Arbeit ist daher die Selbstvergewisserung der Republik als Sozialstaat, womit nichts weniger als die Festlegung auf ein bestimmtes Menschenbild und des menschlichen Miteinanders im staatlichen Rahmen verbunden ist.

Vor dem Hintergrund, dass sich der Staat selbst die Daseinsvorsorge seiner Bürger:innen zur Aufgabe gestellt hat – selbstverständlich beschränkt durch seine Möglichkeiten und die ebenfalls im Grundgesetz festgelegte Freiheit und Selbstverantwortung des individuellen Bürgers –, kann sich der Blick nicht allein auf das Individuum als abstrakte Monade richten. Sondern er muss sich auch auf die sozialen, materiellen und kulturellen Vorgaben richten, auf den Hintergrund also, vor dem das Persönliche erst seine Trennschärfe erreicht.

Jede Gesellschaft muss ihre Mitglieder unterstützen, sich zu entfalten, ihnen bestimmte verpflichtende Werte und Haltungen vermitteln. Verzichtet sie auf diese Aufgabe, gibt sie sich selbst auf und beginnt zu zerfasern wie ein Gewebe mit zerrissenen Fäden. Eine freie Gesellschaft wird aber weder fähig noch willens sein, diese Erwartungen mit Druck oder Zwang durchzusetzen. Es braucht daher eine vermittelnde Instanz zwischen den Erwartungen einer abstrakten Gesellschaft und den Bedürfnissen und Hoffnungen des einzelnen Menschen. Zwischen dem Staat, dem „kältesten aller kalten Ungeheuer“ (Nietzsche), und dem Menschen in seiner Verletzlichkeit herrscht eine Kluft, ein Abgrund.

Soziale Arbeit stellt eine Brücke zwischen den beiden Rändern dieser Kluft her. Der Sozialarbeiter hat eine Doppelfunktion, genauer: Er muss

eine doppelte Loyalität haben. Er ist einerseits Exponent des staatlichen Systems. Der Staat, die Institution oder die Behörde ermöglichen ihm seine Aufgabe, schickt ihn – um im Bild des Fußballers zu bleiben – als Spieler auf das Feld, weist ihm jedoch zugleich eine bestimmte Spielposition und eine bestimmte Aufgabe zu. Diese Aufgabe kann er aber nur dann erfüllen, wenn sein Mandant dies akzeptiert, ebenfalls auf zweifacher Weise. Erstens, indem die soziale Fachkraft als „Abgesandte:r“ eines Systems angenommen wird und dadurch auch eine Akzeptanz des Systems an sich mitschwingt – und zweitens, indem der Sozialarbeiter als Person akzeptiert wird, weil die Chemie stimmt.

Man kann daher von einer Brückenfunktion sprechen, die dem Sozialarbeiter als „Wanderer zwischen zwei Welten“ zukommt. Gesetzliche, gesamtgesellschaftliche Vorgaben hier, die persönliche Ebene dort. Beides zu verbinden ist weder einfach noch in allen Fällen spaßig, aber dennoch notwendig. Auch, weil die so oft zitierte politische Blase durchstochen werden muss, indem Meldungen aus der wirklich wahren Realität in den Bereich politischer Planung und Willensbildung einfließen. Für diejenigen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind, bedeutet dies, dass sie ihre doppelte Loyalität auch kommunikativ verarbeiten und sich auf beiden Seiten der Kluft verständlich machen können. Um es auf den Punkt zu bringen: So manche blutige Revolution hätte man sich ersparen können, hätten die Herrschenden gewusst, was außerhalb ihrer Palastmauern in den engen Gassen der Unterstadt stattfindet.

Der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gemäß § 1 des SGB VIII veranschaulicht die Bedeutung organisatorischer und institutioneller Konkretisierung und Verfestigung der abstrakten gesetzlichen Vorgaben. Die noblen Absichten des Gesetzgebers, allen Kindern und Jugendlichen ein Aufwachsen ohne Benachteiligung zu gewährleisten, deren Stärken zu fördern und deren Schwächen auszugleichen, bleiben im Bereich wolkiger Phrasen, wenn es keine konkreten Angebote gibt. Es läuft alles auf einen Raum hinaus, in dem man sich trifft, seine Probleme ausspricht, seine Lösungsvorschläge vorbringt.

Die Brückenfunktion, die doppelte Loyalität, wird auch als doppeltes Mandat beschrieben. Aber diese Zuschreibungen haben eine entschei-

dende Lücke: Sie vergessen, dass auch der Sozialarbeiter weder ein vom Staat programmierter Roboter ist noch ein vom Mandanten losgeschickter Kämpfer gegen staatliche Willkür oder Ignoranz. Tatsächlich scheint dies aber genau die Position des Sozialarbeiters mit seinem doppelten Mandat zu sein. Aus dieser Zwangslage kann er sich nur befreien, indem er sich eine persönliche und professionsbezogene Perspektive erlaubt, die ihm als Leitlinie zwischen den teils widersprüchlichen Vorgaben dienen kann (Mund 2019, S. 17). Aus dem doppelten wird mithin das dreifache Mandat (vgl. Staub-Bernasconi 2017).

Das Thema „Organisation“ brachte im Laufe der Zeit eine Flut von Theorien hervor, die sich in einer entsprechenden Fülle von Schriften niederschlugen. Für LebensWelt ist der systemische Ansatz maßgeblich, denn auch hier steht der Mensch im Mittelpunkt. Eine Organisation ist in dieser Sichtweise ein lebendiger Organismus, zusammengesetzt aus lebendigen Zellen, sprich den Mitarbeitenden, die sich innerhalb und außerhalb der Organisation innerhalb eines sozialen Rahmens bewegen und auf diesen emotional und intellektuell reagieren. Während also eine starre Organisation nach klassischem Muster durch eine menschliche „Unwucht“ in Schwingung versetzt werden kann, was zu Rissen führt, kann eine systemisch aufgebaute Organisation diese Energiestöße abfedern und sogar zu ihrem eigenen Vorteil ausnutzen, indem sie dadurch ihre Beziehung zur Umwelt neu und besser ausrichtet.

Als Umwelt in diesem Zusammenhang sind die staatlichen Institutionen, die Behörden und Ämter anzusprechen. Ein Beispiel für den flexiblen Umgang mit den Anforderungen – und in diesem Fall den Zumutungen – der Umwelt bietet die Coronakrise. LebensWelt konnte schnell auf die staatlichen Vorgaben reagieren und half dabei, die Belastungen durch staatliche Vorgaben wie Schulschließungen abzufedern.

Möglich wurde all dies erst durch den besonderen Geist, den vor allem Mut machenden, den systemischen, lebensweltorientierten und interkulturellen Ansatz, der LebensWelt ausmacht und dessen Entwicklung im Zusammenhang mit politischen und kulturellen Tendenzen der Zeit nun geschildert und erzählt werden soll.

\* \* \*