

# THEMENZENTRIERTE INTERAKTION | Impulse für die Netzwerkarbeit im Sozialraum

Werner Schöning

Einem Drittel der Einrichtungen ist dies bereits gelungen. Sie sollten zum Beispiel werden, an denen sich die Träger in den jeweiligen Arbeitsfeldern orientieren und zusammen mit diesen messbare Kriterien für Erfolg und Qualität der Arbeit in ihrem Bereich entwickeln. Die Träger insgesamt sollten sich auf der politischen Ebene dafür einsetzen, dass solche messbaren Kriterien an erster Stelle über den Zuschlag entscheiden und nicht allein die Kosten. Und sie sollten sich in den jeweiligen Arbeitsfeldern von sich aus auf solche Kriterien einigen. Dann kann sich Soziale Arbeit als Ganzes und nicht nur in Teilen aus der Sackgasse herausbewegen, in der sie sonst stecken zu bleiben droht.

*Professor Dr. Wolf Wagner ist Politikwissenschaftler. Er lehrte Sozialwissenschaften und Politische Systeme am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Erfurt. E-Mail: w.wagner@fh-erfurt.de*

## Literatur

**Heiner**, Maja: Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart 2004

**Schmidbauer**, Wolfgang: Hilflöse Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek 1977

**Wagner**, Wolf: Vergütung und Wettbewerb in der Sozialen Arbeit – Ergebnisse einer Langzeitbeobachtung und einer Online-Umfrage. In: Soziale Arbeit 8/2010, S. 299-302

**Zusammenfassung** | Aspekte der themenzentrierten Interaktion (TZI) können genutzt werden, um Handlungsblockaden und Themenerstarung der Netzwerkorientierung im Sozialraum erfolgreich zu bearbeiten. Irrelevanten Themen und versteckten Problemen zwischen den Mitgliedern kann nach der TZI durch eine Störungssensibilität und partizipierende Leitung entgegen gewirkt werden. Dies erfordert den Mut, sozialraumorientierte Netzwerke nicht hierarchisch managen zu wollen, sondern den Netzwerkprozess als Lernprozess der Akteure zu begreifen.

**Abstract** | One may use aspects of TCI to solve blockades and topic-solidification of spatially oriented social networks. Irrelevant topics and hidden agendas between the members often found in social networks can be counteracted by a disturbance sensitivity and participatory management following the principles of TCI. However, success requires courage by the networkers in the field. They shouldn't manage networks as hierarchies but try to understand the networking process as a learning process of the actors.

**Schlüsselwörter** ► Sozialraum

- themenzentrierte Interaktion
- Vernetzung
- Mensch-Umwelt-Beziehung
- Gruppenarbeit

**1 Einleitung** | Die Nutzung der themenzentrierten Interaktion (TZI) für die netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum folgt der Problemanzeige, dass die Arbeit in und mit Netzwerken in der Praxis häufig durch Konflikte blockiert und gestört wird. Jene Störungen begleiten die Vernetzungsarbeit mehr oder weniger spürbar, die dadurch beständig aus der Balance gerät und letztlich nicht die Erwartungen an eine erfolgreiche Bearbeitung des Themas erfüllen kann. Je unzureichender nun die Netzwerkorientierung vor Ort ausfällt, desto mehr leidet die gesamte Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit. In diesem Sinne ist eine erfolgreiche Netzwerkorientierung eine Bedingung effektiver Sozialraumorientierung. Noch weiter reichen die Konsequenzen, wenn man die Netzwerkorientie-

rung im Sinne von „kein Fall ohne Feld“ generell als Arbeitsprinzip der Sozialen Arbeit auffasst. Dann treten handlungsfeldübergreifend neben den Chancen auch die Funktionsprobleme von Netzwerken – genannt seien hier Koopkurrenz, multiple Adhärenz und komplexe Netzwerkkloyalität – umso deutlicher in den Vordergrund (Motzke; Schönig 2012, S. 237) und machen die Suche nach Lösungsansätzen lohnend.

Dieser Beitrag fokussiert im Gegensatz zu einem Großteil der Literatur, die sich im Wesentlichen nur mit den Potenzialen der Netzwerkorientierung befasst, auf die Ursachen deren Scheiterns und untersucht, inwiefern sie sich mit den Begriffen und Methoden der TZI beschreiben und auch beheben lassen. So könnten die sozialraumorientierten Netzwerke Anregungen aus der TZI nutzen, wenn die Fachkräfte „ihren Kooperations- und Kommunikationsstil verbessern wollen“ (Löhmer; Standhardt 2006, S.10, vgl. S. 19). Hierbei kann und soll nicht ein Patentrezept präsentiert werden. Das Ziel ist stattdessen, Anregungen und Impulse für die alltägliche Arbeit zu geben.

**2 TZI und Netzwerkorientierung: Differenz und Nähe** | Je nach Blickwinkel lassen sich Bereiche der Differenz und der Nähe zwischen TZI und Netzwerkorientierung im Sozialraum ausmachen. Eine deutliche Differenz haben beide Methoden in ihrem grundlegenden Ziel und ihrem wissenschaftlichem Anspruch:

▲ Die TZI zeichnet sich dadurch aus, dass sie „eines der meistangewandten Gruppenverfahren im Bereich der humanistischen Psychologie und Pädagogik“ ist (Löhmer; Standhardt 2006, S. 9). Sie entwickelt aus einer humanistischen Grundhaltung heraus „scheinbare Selbstverständlichkeiten im menschlichen Miteinander und zeigt einen Weg auf, wie diese wertschätzenden Umgangsweisen eingeübt werden können“ (ebd.). Die TZI-prägende Wertschätzung ermöglicht einen Entwicklungsprozess, der als lebendiges Lernen in Gruppen beschrieben wird. Ausdruck der Wertschätzung sind dabei drei Axiome der TZI, die auf grundlegende humanistische, soziale und demokratische Zusammenhänge hinweisen (exemplarisch Langmaack; Braune-Krickau 2010, S. 82 ff., ausführlich Ziemons 2003, S. 37-48). Die TZI bezieht ihre Legitimation aus dem humanistischen Gehalt der Axiome, deren Befolgung eine Gesellschaftstherapie im Sinne des Aufbaus einer humaneren Gesellschaft ermöglichen soll (Löhmer; Standhardt 2006, S. 28, 35 ff.).

▲ Im Gegensatz zur TZI ist die netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum in ihrer Akteurstruktur offener angelegt und ohne gesellschaftstherapeutischen Anspruch. Sie eignet sich daher sehr gut zur Kooperation auf Grundlage einer persönlich-professionellen Distanz, wie sie für die Netzwerkorientierung im Sozialraum vor allem bei der Zusammenarbeit professioneller und institutionell verankerter Akteure, also in tertiären Netzwerken (Motzke; Schönig 2012, S. 235) typisch ist. In diesem Kontext prägen Themenbezug und Sachlichkeit den Habitus der praktischen Arbeit. Dies führt auch dazu, dass die Arbeit der Netzwerke durch eine Hierarchie der Netzwerkakteure, fachliche Spezialisierungen, Rollenkonflikte etc. geprägt ist. So kann die ostentative Sachlichkeit der sozialräumlichen Netzwerkorientierung effizientes und effektives Arbeiten ermöglichen, sie birgt aber auch die Gefahr, dass verdeckte Konflikte die Netzwerkorientierung blockieren können (Schönig 2008, S. 156-169). Je mehr die sozialen Netzwerke auch generell (zum Beispiel in Facebook) nicht den gesamten Menschen in den Blick nehmen, sondern nur einzelne Aspekte und mithin das einzelne Netzwerk als spezialisierte „role to role community“ (Straus 2004, S. 9) funktioniert, umso mehr dominiert in ihm die Sachorientierung. Umso deutlicher steigt dann jedoch das Risiko, dass der personelle Aspekt doch irgendwann Raum greift, nun aber in seiner Komplexität unbearbeitet bleibt und daher vielfältige Handlungsblockaden auslöst.

Gleichzeitig weisen beide Methoden eine deutliche Nähe auf, da sowohl TZI als auch sozialräumliche Netzwerkorientierung themenzentriert sind, mit einem gesellschaftspolitischen Anspruch arbeiten, als Methoden als Gruppenarbeit funktionieren und hierbei Lernprozesse ermöglichen. Trotz ihrer Differenz lohnt also der Versuch, nach Impulsen der TZI für die Netzwerkorientierung im Sozialraum zu suchen und diese auf ihre Übertragbarkeit hin zu prüfen. Neben den eher technischen Aspekten kann dabei ihr gemeinsamer gesellschaftspolitischer Anspruch helfen.

In der TZI ist dieser Anspruch grundlegend und war im Kontext der Emigration Ruth Cohns während und nach dem Zweiten Weltkrieg letztlich das auslösende Moment in der Entwicklung der TZI (Rubner 2012, S. 9). Sowohl die humanistische Psychologie als auch die wechselnde Durchdringung und Selbstregulation von Autonomie und Interdependenz, insbesondere die Idee der partizipativen Leitung, haben

eine gesellschaftspolitische Dimension. Die TZI ist daher „nicht per se politisch, enthält aber deutliche politische Akzente“ (Stollberg 2012, S. 26, 32). Die netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum ist im Gegensatz zur TZI originär politisch, da sie davon ausgeht, dass die sozialen Probleme vor Ort durch strukturelle Faktoren (mit)verursacht werden und daher auch durch Intervention in die lokalen Strukturen gelöst werden können.

In ihrer gegenseitigen Nähe sind beide Methoden sehr aktuell, da themenzentrierte Gruppenprozesse heute weniger in traditionellen Kontexten, festen Bindungen und verlässlicher Anwesenheit wie zum Beispiel in Vereinen und Parteien mit geschlossener Mitgliederzahl stattfinden. Jene traditionellen Strukturen öffnen sich. Sie bilden themenzentriert neue Projektgruppen aus, die eher als Netzwerke organisiert sind.

Aufgrund dieser mehrfachen Nähe von TZI und sozialräumlicher Netzwerkorientierung, ihrem gemeinsamen gesellschaftspolitischen Anspruch und ihrer gemeinsamen Aktualität mag es lohnen, nach Impulsen zu suchen, die sich aus der TZI für die Netzwerkorientierung im Sozialraum nutzen lassen. Ein lohnender Aspekt sind dabei die vielfältigen Blockaden, unter denen eine Netzwerkorientierung im Sozialraum leidet. Sie entstehen durch verdeckte und unterdrückte Konflikte, bleiben jedoch durch den professionellen Habitus und einseitige Themenfixierung der vorwiegend institutionellen Netzwerkakteure unbearbeitet. Es wird daher im Folgenden geprüft, wie die TZI hier zur Überwindung dieser Handlungsblockaden ansetzen kann.

**3 Impulse der TZI für die sozialräumliche Netzwerkorientierung** | Das sogenannte Strukturmodell der themenzentrierten Interaktion, „das runde Dreieck – der Schlüssel für das lebendige Lernen“ (Langmaak; Braune-Krickau 2010, S. 78), zeigt ein gleichseitiges Dreieck aus den Faktoren: Ich (Person), Wir (Gruppe) und Thema (Es). Dieses gleichseitige Dreieck wird von einem Kreis, dem vierten Faktor, der die für alle gemeinsam geltende Umwelt (Globe) symbolisiert, umschlossen und gerundet.<sup>1</sup> Jenes suggestive Modell veranschaulicht sowohl die Interaktion als auch die langfristige Balance zwischen den ein-

<sup>1</sup> Diese vier Punkte werden in der Literatur nicht einheitlich bezeichnet. Im Folgenden werden jeweils die deutschen Begriffe verwendet, wie dies auch Löhmer; Standhardt (2006, S. 27) praktizieren.

zelnen Elementen. Würde die Balance in der Gruppe gestört, so wäre das innen liegende Dreieck nicht mehr gleichseitig. Dann wäre seitens der Gruppenleitung eine Intervention erforderlich, um im Gruppenprozess langfristig wieder zu einem balancierten Zustand zurückzufinden. Die Probleme in Gruppenprozessen sind in der TZI als „Störungen“ von entscheidender Bedeutung, haben sogar Vorrang, werden daher methodisch aufgegriffen und idealerweise gelöst. Dem Vorrang der Störungen ist in der TZI ein eigenes Postulat gewidmet, da unbearbeitete Störungen den Gruppenprozess vollständig blockieren können (Löhmer; Standhardt 2006, S. 46-51).

### 3-1 Themenstarre als Scheiternsursache der Netzwerkorientierung

Jene Störungen, Ungleichgewichte und Kommunikationsblockaden, welche die TZI in den Fokus nimmt, sind in der netzwerkorientierten Arbeit im Sozialraum ein verbreitetes und wohlbekanntes Phänomen. Nicht selten führen sie zu einer inhaltlich-operativen Aushöhlung eines Netzwerks, das seine Potenziale nicht nutzt, weil es seine verdeckten Themen nicht bearbeitet. Themenstarre – die Unfähigkeit, Störungen zu balancieren – ist in diesem Sinne die wohl zentrale Ursache für das Scheitern sozialräumlicher Netzwerkorientierung. Der TZI ist diese Problematik bekannt, sie hat ihr gegenüber eine klare Position: „Wird jedoch versucht, eine Störung schnell abzuhandeln oder gar zu vertuschen, beeinträchtigt dies den gemeinsamen Lernprozess der Gruppe nachhaltig. Die Störung schwelt im Verborgenen weiter und bindet zunehmend die Energie der Gruppenmitglieder. Auf lange Sicht führt dies zum Stillstand lebendiger Gruppenarbeit. Nach außen mag noch die Illusion einer Arbeits- oder Lerngruppe aufrechterhalten sein, tatsächlich haben sich die Gruppenmitglieder ausgeklinkt, sie sind innerlich nicht mehr bei der Sache, lernen nichts mehr und sehnen nur noch das Ende der Veranstaltung herbei“ (Löhmer; Standhardt 2006, S. 50).

Ursache einer Themenstarre in der sozialräumlichen Netzwerkorientierung könnte mithin sein, dass Störungen im Netzwerk in der Regel hingenommen, übergangen und überdeckt werden, um den Netzwerkprozess vordergründig nicht zu gefährden. Sehr selten hingegen werden sie offen angesprochen und noch seltener dürfte ihre Diskussion in den Vordergrund gestellt werden. Insofern wird die Standardempfehlung der themenzentrierten Interaktion – Stö-

rungen haben Vorrang – in der sozialen Netzwerkorientierung oftmals verletzt und diese Verletzung erzeugt Handlungsblockaden.

Statt die Störungen ernst zu nehmen, wird gerade in institutionellen Netzwerken oftmals in der Tagesordnung fortgefahren. Mit einem falsch verstandenen Professionalitätsgehabe bleiben die Störungen bestehen und können letztlich den Netzwerkprozess insgesamt gefährden. Exemplarisch und mit Blick auf das Strukturmodell der TZI sind im Folgenden Störungen und verdeckte Themen in sozialräumlichen Netzwerken aufgeführt, die in der Praxis einiges Blockadepotenzial besitzen:

▲ Ich versus Wir: Zwischen den Gruppenmitgliedern existiert eine Hierarchie, Konkurrenzsituation und Vorgeschichte, die einer offenen Kooperation im Wege stehen.

▲ Ich versus Thema: Persönliche Betroffenheit bei einem Thema und persönliche Motive der Mitarbeit, die eine Themenfixierung oder -aversion erzeugen und zur Themenstarre beitragen können.

▲ Ich versus Umwelt: Persönliche Situation außerhalb des Netzwerks und insbesondere in anderen, konkurrierenden Netzwerken. Hierdurch entstehen Rollen- und Loyalitätskonflikte, die nicht bearbeitet werden.

▲ Wir versus Thema: Vorgeschichte des Netzwerks zum Beispiel als Fortführung älterer Kooperationsstrukturen zu ähnlichen Themen. Hierdurch kommt es zur Bildung von Untergruppen, Ausschlussprozessen und gruppeninternen Konflikten.

▲ Wir versus Umwelt: Stabilität und Instabilität der Institutionen, mit denen das Netzwerk zusammenarbeiten will. Dies verschärft sich, wenn einzelne Kooperationspartner als gesetzt vorgegeben werden oder ganz ausfallen.

▲ Umwelt versus Thema: Die Umwelt – der Sozialraum – macht gleichzeitig einen wesentlichen Teil des Themas aus, das heißt Umwelt und Thema gehen ineinander über. Daher ist eine Balance von vornherein erschwert.

Wie erwähnt, passt es nicht recht zum Habitus der professionell-netzwerkorientierten Arbeit im Sozialraum, verdeckte Probleme unterschiedlicher Art aufzudecken und mittels der TZI in einem gruppentherapeutischen Bildungs- und Lernprozess zu bearbeiten. Die Notwendigkeit eines solchen Prozesses wird im Sozialraumkontext kaum zugegeben und die erforderlichen Ressourcen werden nur ausnahmsweise bereitgestellt: Es dominiert dann die kollektive Obstruktion derart nachhaltig, dass auch eine gegebenenfalls engagierte externe Moderation, die für einen begrenzten Zeitraum engagiert wird, diese Blockaden nicht bearbeiten kann.

derlichen Ressourcen werden nur ausnahmsweise bereitgestellt: Es dominiert dann die kollektive Obstruktion derart nachhaltig, dass auch eine gegebenenfalls engagierte externe Moderation, die für einen begrenzten Zeitraum engagiert wird, diese Blockaden nicht bearbeiten kann.

Mit anderen Worten: Das Übergehen und das Nichtbewältigen von Störungen sind für die sozialräumliche Netzwerkorientierung mindestens ebenso charakteristisch wie das reibungslose Funktionieren eines Netzwerks. Im Problemfall werden statt einer „dynamischen Balance des Dreiecks im Kreis“ (Ziemons 2003, S. 12, Langmaack; Braune-Krickau 2010, S. 82, 94) die Funktionsprobleme eines Netzwerks deutlich, diese mangelnde Balance wird aber als unvermeidlich hingenommen und übergangen. So wird der heikle und schmerzhafteste Prozess ihrer Lösung vermieden. Störungen haben in der alltäglichen Netzwerkorientierung offenkundig nicht Vorrang, sondern Nachrang und können sich daher als Ursache des Scheiterns entfalten. Diese Ausweichstrategie ist umso rationaler, je nachrangiger die Arbeit im einzelnen Netzwerk für die Akteure ist.

### 3-2 Die Umwelt als Thema und Balanceproblem

| Während in der TZI das Thema und die Umwelt konzeptionell deutlich getrennt werden, ist die netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum durch eine enge Verbindung von Thema und Umwelt gekennzeichnet. Im Modell der TZI wird die Umwelt – besonders markant in der synonymen Verwendung der Begriffe Globe, Globus und Universum – als extern angesehen und mit räumlichen Begriffen beschrieben. Die räumliche Umwelt wirkt von außen auf die Gruppe ein und wird in der Regel nicht wesentlich verändert werden können (Ziemons 2003, S. 103). Der Fokus der netzwerkorientierten Arbeit im Sozialraum richtet sich demgegenüber auf die Situation im Sozialraum, die zugleich Thema des Netzwerks ist. Strukturen im Sozialraum sollen genutzt und – dies ist ein deutlicher Gegensatz zur TZI – auch geändert werden.

Gerade aus diesen unterschiedlichen Konstellationen ergibt sich für die netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum die Hypothese, dass eine mögliche Ursache für ein Scheitern in ihrer strukturellen Unbalanciertheit liegen könnte. Strukturell ist diese Unbalanciertheit insofern, da erstens die Umwelt nicht als extern

und unveränderbar akzeptiert wird und da zweitens durch die Verbindung von Thema und Umwelt die Sachebene des Netzwerks dominiert. Das Ich und das Wir werden hingegen strukturell weniger beachtet. Hierdurch wird eine Balance der netzwerkorientierten Arbeit im Sozialraum dauerhaft verhindert.

Aus dieser Problemanzeige ergeben sich mehrere Ursachen für eine Unbalanciertheit netzwerkorientierter Arbeit im Sozialraum:

▲ Der Sozialraum ist Umwelt und Thema zugleich, so dass unklar ist, ob er verändert werden kann und sollte.

▲ Die Themen-Umwelt-Zentrierung verdrängt Ich und Wir. Hierdurch ergeben sich Störungen und Schatten bis hin zu Stagnation, Misstrauen und Chaos (Löhmer; Standhardt 2006, S. 72 f.).

▲ Insgesamt ist das Netzwerk überfordert, da es aufgrund seiner unzureichenden Balancierung schwach ist.

Diese Aspekte der Unbalanciertheit können die Stagnation sozialräumlicher Netzwerke einerseits erklären und andererseits können aus ihnen erste Lösungsansätze abgeleitet werden, die auf eine Wiederherstellung der Balance abzielen: Was können wir ändern und was nicht? (Klärung der Netzwerk-Umwelt-Themenrelation); wo ist wer und wo sind wir als Gruppe besonders involviert? (Klärung der Betroffenheit); welcher Aspekt hat aktuell Vorrang, damit wir langfristig eine Balance erreichen? (Herstellung einer Arbeitsbasis). Werden diese Fragen nicht ernsthaft angegangen und geklärt, so verbaut sich das Netzwerk wesentliche Diskussionsoptionen und ist störungsanfällig.

**3-3 Partizipierende Leitung statt Netzwerkmanagement** | Eine Konsequenz aus dem Grundmodell der TZI ist eine Leitungsidee, in deren Sinne sich der Gruppenleiter auch als Person und Gruppenmitglied in die Gruppe einbringt. Stichworte dieses spezifischen Leitungsverständnisses sind „selektive Authentizität“, „szenisches Verstehen“ und „partizipierende Leitung“ (Ziemons 2003, S. 113-118). Ohne hier auf die Details dieser Idee näher eingehen zu können, deuten doch bereits die Stichworte an, dass sich dieses Leitungsverständnis deutlich von dem des Netzwerkmanagements unterscheidet: Impliziert das Management eine an ökonomische Praktiken angelehnte Machbarkeitsvorstellung von Planung, Durch-

führung und Kontrolle des Prozesses, die durch Zielerreichung und Hierarchie gekennzeichnet ist, so ist das Leitungsverständnis der TZI offener und fast ohne Hierarchie angelegt, das heißt die leitende Person trägt die primäre, jedoch nicht die alleinige Verantwortung für die dynamische Balance (ebd., S. 61).

Die leitende Person ist Repräsentant nach außen, Konfliktregulierer, inhaltlicher Impulsgeber, Kritiker etc., wodurch ein sehr spezifisches, gelegentlich konfliktäres und insgesamt sehr anspruchsvolles Rollenprofil des Leiters oder der Leiterin aus Sicht der TZI definiert wird (Langmaack; Braune-Krickau 2010, S. 112 ff.). Partizipierend erfährt die Leitung keinen Gesichtsverlust, wenn aufgrund von Störungen neue Themen erarbeitet werden. Sie ordnet sich in eine denkbar flache Hierarchie ein, bei der die Leitungsaufgaben von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden können. In diesem Leitungsverständnis ist der gesellschaftstherapeutische Ansatz der TZI erneut zu erkennen.

Mit Blick auf die Besonderheiten eines Netzwerks und seine typischen Leitungsprobleme passt die Idee einer partnerschaftlichen Leitung gut zur Netzwerkleitung: Je offener das Netzwerk angelegt ist, desto schwieriger wird es, seine Planung, Durchführung und Kontrolle an ein Management zu übertragen. Dieser Vorteil der partizipierenden Leitung ergibt sich schon allein aufgrund der Spezifika einer Netzwerkstruktur.

Eine zentrale Aufgabe der Netzwerkleitung ist dabei die Themenfindung und gegebenenfalls die Themenänderung, die in der TZI durch einen Interaktionsprozess zu erfolgen hat. Die Themenfindung wird von der Gruppenleitung erspürt, angestoßen und begleitet und ist damit – insbesondere auch mit Blick auf informelle Themen und Störungen – eine zentrale Funktion im Leitungsverständnis der TZI. Die Themen des Netzwerks sind demnach eben nicht von vornherein klar und können im Gruppenprozess neu definiert werden. Gerade weil sozialräumliche Netzwerke typischerweise von Hierarchien und Rollenkonflikten geprägt sind (Schönig 2008, S. 167), kann hier eine partizipierende und rotierende Leitung zumindest einen entgegengesetzten Impuls geben und einer Themenstarre vorbeugen. Kommt es zur Themenstarre, so verliert ein Netzwerk die Fähigkeit, relevante und integrierende Themen zu finden.

Selbstverständlich wird die partizipierende Leitung der TZI in der sozialräumlichen Netzwerkorientierung nicht in Reinform umgesetzt werden können. Sie hat dort eher präventiven Charakter mit dem Ziel einer balancierten, störungssensiblen Themenarbeit. Verdeckte Hierarchien werden im Sozialraum ohnehin zutage treten und unter anderem dazu führen, dass nicht alle Netzwerkmitglieder an der partizipierenden Leitung teilnehmen können, wollen oder sollten. In dieser Frage ist Maßhalten gefragt und das Ideal der TZI den faktischen Gegebenheiten im Sozialraum unterzuordnen.

Bedeutsam ist indes, dass mit der Idee der partizipierenden Leitung eine Methode bereitsteht, mit der ein verengtes Managementdenken in der netzwerkorientierten Arbeit im Sozialraum überwunden und diese einer offenen Themen- und Problemorientierung zugeführt werden kann. Gerade in Sozialraumnetzwerken ist jeder sein eigener „Chairman“, so dass er Verantwortung für die eigenen Interessen und die Gruppeninteressen trägt (Cohn 1992, S. 120-122).

Jene Offenheit der partizipierenden Leitung fordert von allen Gruppenmitgliedern das Einbringen ihrer eigenen Interessen und Bewertungen, was im Kontext der Sozialen Arbeit auf eine substantielle Lebensweltorientierung verweist, die eben auch einschließen kann, dass sehr unterschiedliche Sichtweisen auf ein sozialräumliches Thema – man denke an lärmende Kinder, Graffiti, fremde Religionsgemeinschaften oder Parkplatzprobleme im öffentlichen Raum – offen eingebracht werden können und sollen. Werden diese Sichtweisen hingegen übergangen und gleichsam „wegemanaged“, so sind offene Konflikte, Vandalismus und selektive Abwanderung von Bevölkerungsgruppen die Folge. Um dies zu vermeiden, könnte etwa zu Beginn jeder Sitzung ein aktuelles Stimmungsbild der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, ein sogenanntes Blitzlicht abgefragt werden, in dem sich erste Themen zeigen.

Dabei werden die konfliktären Themen im Sozialraum nicht immer abschließend und konsensual gelöst, sondern können oftmals nur bewältigt werden. Jene Bewältigung als Gegenstand Sozialer Arbeit – man denke nur an *Böhnischs* (2010, S. 219) Konzept der „Lebensbewältigung“ und *Engelkes* (2003, S. 301) Definition Sozialer Arbeit als „Bewältigung Sozialer Probleme“ – fand in den letzten Jahren weite Verbrei-

itung, da sie die Soziale Arbeit gut charakterisiert (ausführlich *Schönig* 2012, S. 83). Bewältigen bedeutet, dass Probleme mit Kraft, Aufmerksamkeit und Stärke angegangen werden, ohne sie immer lösen zu können. Die Bewältigung eines Nutzungskonflikts im Sozialraum beendet das Schwelen des Konflikts und ermöglicht eine offene Thematisierung von unterschiedlichen Interessenkonflikten. Aus dieser Offenheit können dann neue Konzepte und Lösungen entstehen.

Dies Bewältigen sozialräumlicher Probleme ist ein Lernprozess aller Akteure und kommt hierdurch dem Bildungsziel der TZI nahe – wenn auch nicht therapeutisch, so doch sozialpädagogisch. Der Lernprozess besteht darin, dass die Störungen eine Irritation bewirken und mithin durch Um- und Neudeutung eine neue Balance gefunden werden muss, in der die aufgedeckten Probleme bewältigt werden können (*Ziemons* 2003, S. 18).

Auch hier ist eine gewisse Bescheidenheit gefragt. Viel wäre schon gewonnen, wenn der unvermeidliche Lernprozess der Akteure als eigenständiges, gewünschtes Ergebnis der netzwerkorientierten Arbeit im Sozialraum bewertet werden könnte. Eine solche Berücksichtigung personeller Aspekte würde hier eine wesentliche Erweiterung und Lockerung der Netzwerkarbeit mit sich bringen. Sie bedeutet zwar einen höheren Aufwand, lässt dafür aber gleichzeitig auch eine Effizienzsteigerung und einen Nachhaltigkeitsgewinn der Netzwerkorientierung erwarten.

**4 Aspekte einer störungssensiblen Netzwerkorientierung** | Ist die Themenstarre eine mögliche Ursache für das Scheitern sozialräumlicher Netzwerke, so folgt im Umkehrschluss, dass eine erfolgreiche Netzwerkorientierung im Sozialraum Störungen wahrnehmen und auf sie sensibel – wenn auch nicht immer nach Art der TZI vorrangig – reagieren sollte. Der Störungssensibilität stehen indes vielfach die heute blockierenden Strukturen entgegen. Hieraus ergeben sich mehrere Handlungsansätze:

▲ Eine *Veränderung der typischen Netzwerkstrukturen* wäre der konsequente Weg zur Nutzbarmachung der TZI. Diese Veränderung zielt auf eine Aufwertung einzelner spezialisierter Netzwerke, gibt ihnen Priorität und ermöglicht damit die Konzentration auf die Arbeit in diesen Netzwerken. Erst diese Prioritätensetzung bietet die Grundlage für die Bereitschaft, sich

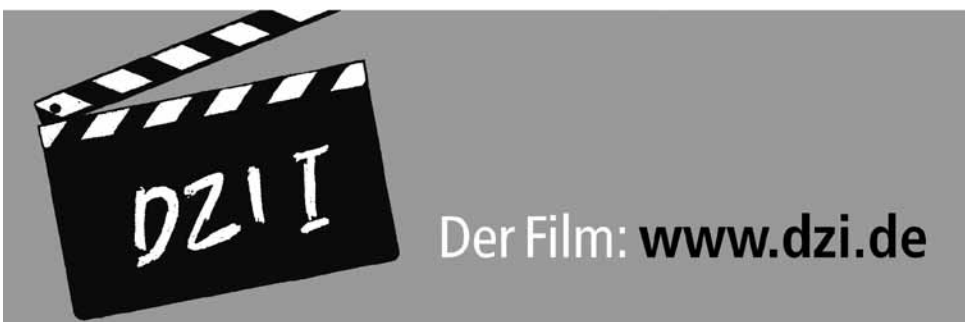
dem schmerzhaften Prozess der Störungsbewältigung auszusetzen und dort auf neue Themen einzugehen. Eine solche Änderung der typischen Netzwerkstruktur geschieht in der Praxis häufig durch Bildung und Abgrenzung von intensiv arbeitenden Substrukturen, die intern oder extern entstehen und sich verfestigen („harter Kern“, „Netzwerkaktivisten“ beziehungsweise Bürgerinitiativen, „Wutbürger“ oder Ähnliches, *Schönig; Knabe 2010, Hummel 2011*). Diese Substrukturen können nicht alle ineinander integriert werden, da diese Größe und Heterogenität jedes Netzwerk paralisieren würde. Stattdessen hat hier das Eigenleben der kleinen Netzwerkstrukturen Vorrang, da in den kleineren Strukturen flexibler gearbeitet werden kann und die Gefahr von Deklaration, Blockade und Erstarrung geringer ist.

▲ Die Übernahme einzelner Aspekte der TZI für die soziale Netzwerkorientierung erfordert Spielräume zur freien Deutung, Konstruktion und Störungsbehandlung des Themas. Enge Themenvorgaben und Berichtspflichten stehen dem entgegen und so ist es erneut eine Aufgabe der übergeordneten Hierarchieebene, entsprechende Prozesse zu ermöglichen. Daran anschließend sind von den Akteuren neue Kompetenzen in Wissen, Können und Haltung gefordert, die als persönliche Team- und Netzwerkkompetenzen möglichst bereits im Studium erworben werden sollten (*Krczizek; Kühl 2010, S. 223 f.*): *Erstens* ist es für eine lebendige, achtsame und produktive Netzwerkorientierung notwendig, dass die grundlegenden Strukturprobleme und Ursachen des Scheiterns überhaupt bekannt sind. Wichtig ist daher ein Changieren zwischen klassischem Netzwerkmanagement und einer für die TZI typische Themenbearbeitung. Hier ist eine erweiterte Sachkompetenz in der sozialen Netzwerkorientierung notwendig. *Zweitens* muss neben das Wissen das Können im Sinne der Hand-

lungskompetenz treten. Dabei ist zunächst strukturell notwendig, dass die Gruppe einen Spielraum zur Interpretation des Themas hat und dadurch wichtige Deutungsarbeit leisten kann (*Ziemons 2003, S. 13*). Dies ist wie bereits erwähnt keine Selbstverständlichkeit, sondern ein Freiraum, welcher der Gruppe im Interesse einer relevanten Netzwerkorientierung grundsätzlich und strukturell zugestanden werden muss. Denkbar ist, diesen Freiraum in einer Art Satzung festzulegen. Hiermit würde das Netzwerk auch als Lernort der Akteure und Akteurinnen verstanden. Zusätzlich müssten die Agierenden auch personell über die Methodenkompetenz aus dem TZI-Bereich verfügen, um die Prozesse fruchtbar durchführen zu können. *Drittens* ist es eine Frage der Haltung, die Sach- und Handlungskompetenz zu nutzen und mit Leben zu füllen. Angesichts der Rechtfertigungs- und Berichtspflichten vieler Akteurinnen und Akteure insbesondere in institutionellen Netzwerken erfordert dies den Mut und die Solidarität der Beteiligten, nach außen geschlossen aufzutreten und langfristige Perspektiven zu entwickeln.

▲ Schließlich besteht ein *erhöhter Zeitbedarf* störungs-sensibler Netzwerkorientierung. Eine institutionalisierte Langfristperspektive stärkt das Vertrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern und deren Kooperations- und Kompromissbereitschaft. Sie haben die Möglichkeit, die typischen Phasen des auch für die TZI grundsätzlich relevanten Gruppenprozesses zu durchlaufen (*Langmaack; Braune-Krickau 2010, S. 121-137*) und auf eine natürliche personelle Fluktuation im Netzwerk eingehen zu können. Beides gelingt nur mit einer Langfristperspektive.

Diese drei Aspekte werden sich nur umsetzen lassen, wenn man die aktuellen Probleme der netzwerkorientierten Arbeit im Sozialraum ernst nimmt und



ihnen entgegenwirken will. Nur auf Grundlage einer Problemanzeige wird sich ein lebendiger Lernprozess (Löhmer; Standhardt 2006, S. 15) einstellen und ernsthaft durchgeführt werden können. Dies ist in der Tat ein Schlüssel zur erfolgreichen Netzwerkorientierung im Sozialraum.

**5 Zusammenfassung** | Die vorstehenden Ausführungen haben zunächst gezeigt, dass sich aufgrund der methodisch-konzeptionellen Unterschiede zwischen TZI und sozialräumlicher Netzwerkorientierung Letztere kaum in Reinform als TZI durchführen lässt. Gleichwohl wurden die Gemeinsamkeiten zwischen beiden Methoden deutlich, die von der Feststellung ausgehen, dass jede netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum im Kern eine themenzentrierte Interaktion ist. Dies führt zu der These, dass Aspekte der TZI genutzt werden können, um Funktionsprobleme der Netzwerkorientierung im Sozialraum wenn nicht zu lösen, so doch zumindest zu mildern.

Die Impulse der TZI können dort für die netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum fruchtbar gemacht werden, wo die Netzwerke mit Handlungsblockaden und Themenerstarrung zu kämpfen haben. In beiden Fällen bearbeiten Netzwerke keine relevanten Themen und weichen versteckten Problemen zwischen den Mitgliedern aus. Dem kann nach der Idee der TZI durch eine Störungssensibilität und partizipierende Leitung entgegengewirkt werden. Dies erfordert den Mut, sozialraumorientierte Netzwerke nicht hierarchisch managen zu wollen, sondern den Netzwerkprozess als Lernprozess der Akteure zu begreifen. Hierdurch würde der wesentliche Impuls der TZI genutzt und den Funktionsdefiziten von Netzwerken entgegengewirkt. Die Akteure und Akteurinnen sind daher gefordert, sich selbst, die Gruppe, das Thema und die Umwelt ernst zu nehmen.

*Professor Dr. Werner SchöniG ist Dipl.-Volkswirt und Dekan des Fachbereichs Sozialwesen der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.  
E-Mail: w.schoenig@katho-nrw.de*

## Literatur

- Böhnisch**, Lothar: Lebensbewältigung. Ein sozialpolitisch inspiriertes Paradigma für die Soziale Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden 2010, S. 219-233
- Cohn**, Ruth: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädago-

gik für alle. Stuttgart 1992

**Engelke**, Ernst: Die Wissenschaft Soziale Arbeit. Werdegang und Grundlagen. Freiburg im Breisgau 2003

**Hummel**, Konrad: Neue Wege der Bürgerbeteiligung. Stadtentwicklung und Lebensstilbeteiligung. In: Soziale Arbeit 6/2011, S. 220-227

**Krczizek**, Regina; Kühl, Wolfgang: Teamkompetenz im Studium Sozialer Arbeit. In: Soziale Arbeit 6/2010, S. 221-228

**Langmaack**, Barbara; Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch. Weinheim 2010

**Löhmer**, Cornelia; Standhardt, Rüdiger: TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Stuttgart 2006

**Motzke**, Katharina; SchöniG, Werner: Netzwerkorientierung als Arbeitsprinzip in der Sozialen Arbeit. Kein Fall ohne Feld. In: Neue Praxis 3/2012, S. 231-241

**Rubner**, Angelika: Ruth Cohn – ihr Leben und ihr Werk. In: Themenzentrierte Interaktion 1/2012, S. 9-15

**SchöniG**, Werner: Sozialraumorientierung. Grundlagen und Handlungsansätze. Bad Schwalbach 2008

**SchöniG**, Werner: Duale Rahmentheorie Sozialer Arbeit. Luhmanns Systemtheorie und Deweys Pragmatismus im Kontext situativer Interventionen. Weinheim/Basel 2012

**SchöniG**, Werner; Knabe, Judith: Mittendrin, dabei oder versteckt am Rande. Nutzung der sozialräumlichen Netzwerkforschung für die Soziale Arbeit. In: Sozialmagazin 6/2010, S. 42-52

**Stollberg**, Dietrich: Politische Implikationen der TZI. In: Themenzentrierte Interaktion 1/2012, S. 26-35

**Straus**, Florian: Soziale Netzwerke und Sozialraumorientierung. Gemeindepädagogische Anmerkungen zur Sozialraumdebatte. IPP Arbeitspapiere Nr. 1/2004. München 2012

**Ziemons**, Michael: Lernen an Krisen in der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler 2003



## Die Ausbildungsstätten der sozialen Arbeit in Deutschland 1899–1945

von Peter Reinicke

2012, 432 Seiten

29,80 €, für Mitglieder des Deutschen Vereins 23,80 €  
(inkl. MwSt.)

ISBN 978-3-7841-2131-4

Zwischen 1899 und 1945 entstanden in Deutschland 69 Ausbildungsstätten für die soziale Berufsarbeit. Die Studie stellt die Geschichte der einzelnen Schulen und

ihrer Akteurinnen und Akteure anhand von Dokumenten und Lebensbildern dar.

Ein systematischer Teil zeigt die Entwicklung der professionellen Ausbildung von der Gründung der ersten Sozialen Frauenschulen bis zur NS-Zeit, in der die Ausbildung auf die Ziele der „Volkspflege“ ausgerichtet und ausgebaut wurde. Im Hauptteil werden die einzelnen Ausbildungsstätten nach ihren Standorten geordnet vorgestellt und ihre jeweils spezifische Entwicklung anhand von Trägerschaft, Lehrpersonal, Konzepten und Lehrplänen nachgezeichnet. Fotos und Dokumente veranschaulichen die vielfältige Ausbildungslandschaft in der Pionierphase professioneller sozialer Berufsarbeit.

Versandkostenfrei bestellen:  
[www.verlag.deutscher-verein.de](http://www.verlag.deutscher-verein.de)



Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.  
Michaelkirchstr. 17/18, 10179 Berlin, Telefon: 030 62980-0  
Internet: [www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)