

Willy Klawe

## **Hamburger Verhältnisse: Kinder- und Jugendarbeit im Spannungsfeld zwischen Auftrag und Realität<sup>1</sup>**

### **1. Einleitung**

„Jugendhilfe ist ein untrennbarer Bestandteil von Bildung und Erziehung.. Die Ziele der Jugendhilfe leiten sich aus den allgemeinen Zielen von Bildung und Erziehung ab. Wie die Familie, die Schule und die Berufsbildung soll die Jugendhilfe die Selbstentfaltung von Kindern und Jugendlichen fördern. Der junge Mensch hat ein Recht auf Selbstverwirklichung und Lebenserfüllung.....

Formen der Zusammenarbeit zwischen Kindertagesheimen, Häusern der Jugend, Spielplatzheimen, Schulen und Bezirksjugendämtern sollen entwickelt werden....

Häuser der Jugend sollen mehr als bisher am Wochenende und in den Ferien geöffnet werden; dafür ist zusätzlich Personal erforderlich.“<sup>2</sup>

Dieses Zitat trifft die gegenwärtige Diskussion um die Offene Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg ziemlich gut – stammt aber aus dem Jahre 1973.

„Es zeigt sich, dass in einem weit größerem Ausmaße als je zuvor Kinder und Jugendliche durch Verwahrlosung gefährdet sind, da sie ihre Freizeit in falsch verstandener Weise verbringen....Seelische und geistige Unausgeglichenheit und Ziellosigkeit der Jugend treibt Jungen und Mädchen auf die Straße. Sie wissen dort vielfach nichts mit sich und ihresgleichen anzufangen, hier will..(die Jugendarbeit) helfend zur Verfügung stehen“.<sup>3</sup> Auch diese Analyse könnte unter dem Stichwort „Prävention“ heute in einem Protokoll des Jugendhilfeausschusses stehen. Sie stammt aus dem Jahre 1949.

Zwei zentrale Thesen:

- Die gegenwärtige Situation der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg bewegt sich zwischen Kontinuität und Veränderung.
- Die Offene Kinder- und Jugendarbeit gibt es nicht (wenn es sie je gab).

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Standpunkt Sozial, Heft 1/2007, S. 58 – 63

<sup>2</sup> aus: Jugendpolitik in Hamburg 1970-1973

<sup>3</sup> Memorandum des Hamburger Amtes für Jugendförderung vom 1. Juni 1949, zit. bei Volker Böge a.a.O. S. 7

Ich möchte diese beiden – zugegeben sehr allgemeinen Annahmen im folgenden durch Skizzierung der IST-Situation in Hamburg und ihrer wichtigsten Einflussfaktoren konkretisieren.

## **2. Instrumentalisierung von Anfang an**

Die pädagogisch-politische Instrumentalisierung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit war von Anfang an ein Merkmal der Arbeit. Die Stichworte

- „Weg von der Straße“
- Befriedung
- Bildung
- Prävention
- Sucht und Drogen
- Schnittstellen zu den Hilfen zur Erziehung

sind Beispiele dafür aus verschiedenen historischen Phasen der Hamburger Kinder- und Jugendarbeit. Prototyp dieser Arbeit in Hamburg ist zunächst das „Haus der Jugend“, das aus seinem Vorläufer, dem „Haus der offenen Tür“ hervorgeht.

„Personelle, organisatorische und pädagogische Diskrepanzen nehmen in den 70er Jahren, insbesondere bei den staatlichen Häusern der Jugend, zu. Ausstattung und Auftrag decken sich bereits damals im hohen Maße nicht mehr; die Konzeption ist nicht mehr bündig“.<sup>4</sup> Bereits 1973 kündigt deshalb der Senat die Erprobung neuer Formen wie Jugendclub und Jugendkeller sowie spezifische Angebote für Kinder an.<sup>5</sup> In der Folge differenziert sich dieses Angebot aus. Derzeit gibt es 290 Einrichtungen, davon sind zwei Drittel in freier Trägerschaft. Zum „Standard-Repertoire“ gehören 47 Spielhäuser und Kindertreffs, 27 Bau-/Abenteuerspielplätze, 120 Häuser der Jugend und Jugendtreffs (wovon der ehemalige „Prototyp“ nur noch ein Drittel ausmacht) und 16 Mädchentreffs. Der Rest verteilt sich auf Einrichtungen mit Spezial- und/oder überregionalen Aufgaben.

Erreicht werden rund 3,3 Mio Adressaten, das entspricht rund 10% der altersgleichen Bevölkerung.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> aus: Diskussionsplattform zur offenen Jugendarbeit in Hamburg, 1984

<sup>5</sup> vgl.: Jugendpolitik in Hamburg 1970-1973

<sup>6</sup> Berichtswesen 2004

„Doch die Begehrlichkeiten von außen an dieses Arbeitsfeld scheinen stetig größer zu werden. Die Zukunft der offenen Kinder- und Jugendarbeit wird davon abhängen, wer und was im Rahmen der Ausgestaltung der §§ 11 bis 14 SGB VII die Aufgaben und Ziele für dieses Arbeitsfeld bestimmt.“<sup>7</sup>

### **3. Neue Anforderungen**

Die Veränderungen der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen führen zu einer veränderten Bedeutung der Einrichtungen in ihrer Biografie. Jugendarbeit wandelt sich vom Ort der Emanzipation zu einem Forum für Verabredungen oder einer Institution, die konkrete Lebenshilfe und Beratung bietet. „Denn einerseits wächst die Optionsvielfalt der Kinder und Jugendlichen durch einen expandierenden Freizeitmarkt, andererseits lassen sich neue Einschränkungen Zwänge sowie zunehmende Armut von Familien und Kindern feststellen.“<sup>8</sup> Offene Kinder- und Jugendarbeit ist also immer stärker gefordert, Kinder und Jugendliche für die Bewältigung ihres Alltags fit zu machen. Schon 1984 heißt es:

„Jugendarbeit muss daher die sich aus der materiellen Situation der Jugendlichen ergebenden Probleme für sich zum Problem machen und sie muss den von Jugendlichen selbst entwickelten alternativen Bewältigungsformen Raum geben. Aggressive Bewältigungsformen dürfen nicht ausgegrenzt werden....

Die sozialpolitische Funktion von künftiger Jugendarbeit drückt sich darin aus, dass in den Programmen Schwerpunkte gesetzt werden, die sich aus den besonderen Problemlagen von Jugendlichen aus dem Stadtteil ergeben (z. B. arbeitslose Mädchen, ausländische Jugendliche, Unterstützung von Selbsthilfegruppen, Bereitstellung von Räumen zur autonomen Nutzung). Sozialpolitisch motivierte Schwerpunktbildung schließt weder pädagogische „Bemühungen“ im Sinne von Persönlichkeitsbildung und Kompetenzentwicklung noch Konsumangebote ( Discos, Unterhaltung) aus. Sie erhalten lediglich einen anderen Stellenwert, manchmal auch einen anderen Bezugspunkt. Dies bedeutet die Verabschiedung vom Konzept der permanenten Offenheit für alle und alles und macht flächendeckende Bedarfskonzepte verzichtbar...

---

<sup>7</sup> Offene Kinder- und Jugendarbeit in den Hamburger Bezirken, Fachtagung 8.Juni 2005, S. 12

<sup>8</sup> Offene Kinder- und Jugendarbeit in den Hamburger Bezirken, Fachtagung 8.Juni 2005, S. 6

- Inhalt und Form der Arbeit orientieren sich insbesondere an den sozialen und kulturellen Bedarfsmerkmalen des Einzugsbereichs einer Freizeitstätte.
- Die Einrichtungen arbeiten deshalb grundsätzlich stadtteilorientiert und haben die Entscheidungsbefugnis über Art und Umfang dieser Arbeit. Das erfordert zugleich eine regional abgestimmte Analyse und Planung sowie kooperatives und arbeitsteiliges Vorgehen im Stadtteil.
- Stadtteilorientierte problemlagenbestimmte Handlungskonzepte und entsprechende Schwerpunktsetzung liegen in der Entscheidung der Einrichtung (z. B. Dominanz der Ausländerarbeit, Prioritäten bei Kinder- bzw. Jugendarbeit, notlagenbezogene Angebote zur Bewältigung spezifischer Probleme, wie z.B. Jugendarbeitslosigkeit, Alkoholismus).<sup>9</sup>

#### **4. Strukturelle Einflüsse**

Die Diskussion und konsequente Weiterentwicklung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit wird in Hamburg zudem beeinflusst (beeinträchtigt) durch eine Reihe struktureller Aspekte:

- durch die Bezirksreform 1980 ist die Rolle des Amtes für Jugend als bezirksübergreifender jugendpolitischer Klammer stark geschwächt. Je nach politischer Ausrichtung des Jugendhilfeausschüsse in den Bezirken entwickeln sich der Stellenwert und die Förderung der Arbeit seither unterschiedlich;
- die Globalrichtlinie erweist sich in diesem Zusammenhang als ein nur unzureichender Ersatz, in einer Reihe von Einrichtungen ist diese im Detail schlicht nicht bekannt;
- zudem hat die Regionalisierung zu neuen Strukturen geführt, die Förderung und fachliche Unterstützung der Offenen Arbeit durch die jeweiligen Regionalleitungen hängt dabei stark von deren persönlicher fachlicher Orientierung und Berufserfahrung ab;
- die materielle und personelle Ausstattung der Einrichtungen wird durch Haushaltsdeckelung, Wiederbesetzungssperren, Standortoptimierung usw. zunehmend prekärer;

---

<sup>9</sup> Diskussionsplattform zur offenen Jugendarbeit in Hamburg, 1984, S. 7 und 9

- „Auswirkungen haben zudem im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit die Finanz- und Strukturprobleme – in Hamburg, wie auch bundesweit- beispielweise bedingt durch ein Ansteigen des Durchschnittsalters der Mitarbeiter/innen im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit. Dies führt zu Steigerungen der Personalkosten und – bei nominell konstanten Haushaltsansätzen – bringt es vor allem eine Reduzierung der freien Mittel ( Sachmittel, Honorar, etc.) mit sich.“<sup>10</sup>
- Schließlich bleiben – aus kommunalpolitischer Sicht – das Primat der Öffnungszeiten sowie der Beitrag zur Befriedung die zentralen Maßstäbe für die Bewertung von Stellenwert und Qualität Offener Arbeit.

In der Konsequenz haben sich sehr spezifische Angebotsprofile und Kooperationsbeziehungen herausgebildet

## 5. Ausdifferenzierung der offenen Arbeit

Die Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg unterscheiden sich

### a) im Hinblick auf ihre inneren Strukturen

- Ausstattung, Größe
- Konzeptionelle Orientierung und Angebotsschwerpunkte
- Trägerstrukturen/ Entkommunalisierung usw.

### b) in ihren Kooperations- und Vernetzungsstrukturen

- Proregio (Kooperation mit Schulen)
- Ganztagschulen (Kooperation mit Schulen)
- Schnittstellenprojekte (Kooperation mit Hilfen zur Erziehung)
- Sozialraumorientierung
- Quartiere mit besonderem Entwicklungsbedarf (Soziale Stadt)

### c) im Hinblick auf äußere Einflüsse und Unterstützung

- Problemlagen des Quartiers
- Stand der und Kooperation mit der Jugendhilfeplanung
- Regionalleitungen
- Jugendhilfeausschuss

---

<sup>10</sup> Offene Kinder- und Jugendarbeit in den Hamburger Bezirken, Fachtagung 8.Juni 2005, S. 5

Dieser Variantenreichtum bietet sowohl Chancen wie Gefahren. Chancen weil Einrichtungen ihr spezifisches Profil entwickeln und stärken können, - sie müssen dies allerdings auch tun!

Gefahren weil das „Gemeinsame“ Hamburger Jugendpolitik diffuser wird und kaum erkennbar ist. Zudem geraten Einrichtungen, die versäumen ihr spezifisches Profil zu konturieren, zunehmend ins Abseits.

## **6. Das Gemeinsame und das Spezifische**

Aus dieser – zugegeben groben und sicher unvollständigen - Skizze der aktuellen Situation ergibt sich die Frage nach der jugendpolitischen Klammer einerseits und dem spezifischen Profil der Einrichtungen andererseits.

Die Herausforderung einer Aushandlung der unterschiedlichen Gewichtung beider Aspekte ist nicht prinzipiell neu, stellt sich gegenwärtig jedoch in verschärfter Form. Schon 1984 heißt es in einem Diskussionspapier:

„Kennzeichnend für diesen Prozess ist eine Reihe von Widersprüchen:

- die Definition der sozialpädagogischen Professionalität steht allzu häufig in Widerspruch zur Lebenswirklichkeit von Jugendlichen;
- unterschiedliche Interessen von unterschiedlichen Jugendlichen stehen miteinander in Konkurrenz;
- offenes Herangehen an örtlich neu zu entwickelnde Aufgabenschwerpunkte wird durch institutionelles Beharrungsvermögen und Rechtfertigungszwänge erschwert;
- notwendige qualitative Veränderungen, die aus der Lebenslage junger Menschen abgeleitet werden, stoßen auf begrenzte finanzielle Ressourcen;
- der Entwicklung neuer, flexibler, an lokalen Problemen orientierter Aufgabenschwerpunkte stehen bisher zentralistisch verordnete, einheitlich typisierte Ausstattung gegenüber;
- die Erwartung an ein konkretes detailliertes, jedem öffentlichen Bedarf Rechnung tragendes Rahmenkonzept steht in Widerspruch zu kleinräumig zu entwickelnden Handlungskonzepten;
- der Ausgleich von Versorgungsunterschieden zwischen den Bezirken findet seine Grenzen in den bezirksinternen Eigenbedarfen.“<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Diskussionsplattform zur offenen Jugendarbeit in Hamburg, 1984, S. 2

Diese Situationsbeschreibung hat heute nach wie vor volle Gültigkeit. Ziel muss deshalb ein neues Selbstbewusstsein der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg sein durch

- Stärkung einer „abgestimmten“, bezirksübergreifenden jugendpolitischen Klammer. Vorteile wären u.a.: die Aufhebung der trügerspezifischen Vereinzelung, mehr (jugend-)politisches Gewicht, Wiederbelebung von Jugendpolitik. (vielleicht ist diese Tagung ja der Anfang eines solchen Prozesses!);
- Sozialräumliche Kooperation und Vernetzung im Hinblick auf Bedarfe, zielgruppenspezifische Arbeitsteilung und Ressourcennutzung;
- Herausbildung und Konturierung eines einrichtungsspezifischen Profils („was unterscheidet uns von anderen?“). „Viele Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg verfügen über keine, bzw. aber über keine schriftlich niedergelegte Konzeption. Da sie aber eine wesentliche Voraussetzung zur Überprüfung von Zielen sowohl für die Selbstevaluation in den Einrichtungen als auch Voraussetzung für eine systematische, an Planungsräumen orientierte Jugendhilfeplanung ist, wird die Konzeptentwicklung verpflichtend gemacht. Um die Konzeption im praktischen Alltag umsetzen und einer Überprüfung zuführen zu können, sollen sie in Form einer Leistungsbeschreibung festgehalten werden. Damit soll für die Einrichtungen ein größeres Maß an Planungssicherheit sowie eine wichtige Voraussetzung für jugendhilfeplanerische Entscheidungsprozesse geschaffen werden.“<sup>12</sup>

Zwei weitere Merkmale charakterisieren demgegenüber eher das Gemeinsame, Verbindende in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit: die Bedeutung der Jugendarbeit als Bildungsort und ihre anarchische Struktur. Hierin unterscheidet sich dieses Sozialisationsfeld von anderen Erfahrungsräumen der Kinder und Jugendlichen.

## **7. Jugendarbeit als Lernort<sup>13</sup>**

Die Zukunft der Jugendarbeit wird auch davon abhängen, wie gut es ihr gelingt, im Kontext der aktuellen Bildungsdiskussion ihren eigenständigen Beitrag zur Bil-

---

<sup>12</sup> aus: Perspektiven der Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg, 1997

<sup>13</sup> Eine hervorragende, detaillierte Beschreibung hierzu liefern Burkhard Müller/ Susanne Schmidt/ Marc Schulz: Wahrnehmen können – Jugendarbeit und informelle Bildung, Freiburg 2005

dung von Kindern und Jugendlichen ergänzend zur Schule überzeugend zu konkurrieren und zu vertreten.

Dies wird ihr umso besser gelingen, je mehr sie sich ihrer eigenen Stärken und Kompetenzen als Lern- und Lebensort für Kinder und Jugendliche bewusst ist und vor diesem Hintergrund ein eigenständiges Bildungsprofil entwickelt. Jugendarbeit ist gut beraten, wenn sie dabei an ihren Handlungsmaximen Freiwilligkeit, Lebensweltorientierung, Offenheit und Selbstbestimmung der AdressatInnen festhält. Der Verzicht auf starre Regeln und eine institutionalisierte Leistungskonkurrenz, der weitgehende Verzicht auf Themenfestlegung und Prozesssteuerung zugunsten selbstbestimmten, entdeckenden Lernens und ein dialogisches Verständnis pädagogischer Professionalität eröffnen Bildungschancen, die Jugendarbeit vom Bildungsort Schule unterscheidet.

Ausgangspunkt für Bildungsprozesse in der Kinder- und Jugendarbeit ist die Orientierung an den konkreten Lebenslagen, Rahmenbedingungen, Deutungsmustern und Fähigkeiten der Kinder, Jugendlichen und ihrer Eltern.. Dabei geht es immer darum, die Eigenverantwortung und Teilhabe der AdressatInnen zu stärken und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Unterstützungsressourcen einzubeziehen (Ressourcen- statt Defizitorientierung).

In ihrer Lebensweltorientierung vermittelt Jugendarbeit weniger kognitive Wissensbestände oder instrumentelles Spezialwissen, sondern Basiskompetenzen zur Lebensbewältigung, soziale Kompetenzen und trägt zur Persönlichkeitsbildung und deren Stabilisierung bei.

Kinder- und Jugendarbeit kann in ihrer Geschichte auf vielfältige Erfahrungen mit sozial benachteiligten oder ausgegrenzten Kindern und Jugendlichen verweisen. Sie hat dafür Konzepte, Arbeitsansätze und Methoden entwickelt, die auf Integration und Prävention statt – wie in der Schule – auf Ausgrenzung und Sanktion ausgerichtet sind.

Die Strukturbedingungen der offenen Jugendarbeit fördern das selbstbestimmte Lernen. Sie bieten

- *Lernpotenziale* aufgrund der Heterogenität der Besucherschaft und ermöglichen z.B. die Begegnung zwischen älteren und jüngeren Jugendlichen, Mädchen und Jungen, Jugendlichen mit Migrationshintergrund
- *Konflikte als Anlässe* für ein Lernen gewaltfreier Konfliktregelung



- *Projekte und Aktionen*, die über entdeckendes Lernen und learning-by-doing vielfältige Fähigkeiten vermitteln
- Lernen durch die Übernahme begrenzter Verantwortlichkeiten

## **8. Jugendarbeit als „organisierte Anarchie“<sup>14</sup>**

Schon an verschiedenen Stellen meiner Ausführungen habe ich auf die spezifischen Strukturen Offener Kinder- und Jugendarbeit hingewiesen. Sie machen die besondere Qualität der Arbeit aus.

- Wechselnde Teilnahme und deren vergleichsweise geringe Verbindlichkeit,
- tragfähige und kontinuierliche Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Stammbesuchern,
- hohe Flexibilität in der Planung, um wechselnden Gruppierungen und spontanen Interessen Jugendlicher Raum zu geben,
- eher diffuse Ziele und das situative Aushandeln von Regeln und Angeboten

gehören zu diesen Strukturmerkmalen. Sie machen die Offene Kinder- und Jugendarbeit verdächtig und angreifbar in Zeiten, in denen angesichts leerer Kassen nach Ergebnissen und (auch messbaren) Wirkungen pädagogischer Arbeit gefragt wird. Nicht nur deshalb sind Planung und eine erkennbare konzeptionelle Orientierung nötig, um die Arbeit nach innen und außen transparent und diskursfähig zu machen. „Planung ist auch nötig, um überhaupt Strukturbedingungen eines pädagogischen Ortes herstellen zu können, an dem sich ein produktives Chaos zur Unterstützung von jugendlicher Entwicklung ereignen kann.“<sup>15</sup>

Aber diese Planung darf nicht dazu führen, dass die bisweilen chaotisch und anarchisch anmutenden Strukturen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit durchgeplant und wegorganisiert werden. Dann ginge das Besondere dieses Sozialisationsfeldes verloren, das Jugendarbeit für ihre Nutzerinnen und Nutzer attraktiv macht und einen wichtigen Erfahrungsraum für jugendliche Entwicklung bietet.

Vielmehr geht es darum, Planung und Anarchie, Strukturierung und Offenheit in eine angemessene Balance zu bringen. Benedikt Sturzenhecker hat dafür eine schöne Metapher gefunden: „Auch das Wetter ist ein „strukturiertes Chaos“. Einerseits kann man strukturelle Parameter angeben, die die Wetterentwicklung grundsätzlich

---

<sup>14</sup> Die folgenden Ausführungen stützen sich auf Benedikt Sturzenhecker: Planung in der „organisierten Anarchie“ Offener Jugendarbeit, in: Deutsche Jugend 6/2002, S. 266-270

<sup>15</sup> ebd. S. 268

bestimmen, andererseits kann man nicht längerfristig vorhersagen, wie sich diese Bedingungen zu welchem Wetter kombinieren werden. Das Wetter lässt sich nicht planen (im Sinne von Vorherbestimmen), aber es lässt sich besser verstehen und zumindest in aktuellen Situationen voraussehen. Analog ginge es in der Offenen Jugendarbeit darum, beides zu tun: einerseits die Grundparameter zu bestimmen, die Ermöglicher und Elemente der allerdings nicht vorherbestimmbaren Entwicklung sein werden. Andererseits müssen diese Parameter so beschaffen sein, dass sie das Unvorhersehbare ermöglichen und zulassen, wobei sie mit dessen Entwicklung selber immer wieder verändert und erneuert werden müssen.“<sup>16</sup>

Die mit diesem Balanceakt verbundenen Herausforderungen wurden für Hamburg im vergangenen Jahr auf einer Fachtagung auf den Punkt gebracht:

„Die Profilstärkung für die verschiedenen Einrichtungsarten und Zielgruppen wird prozesshaft die notwendigen Entwicklungen mitbestimmen und mit voranbringen:

- sich konzeptionell zwischen den Aufgabenfeldern: Freizeitgestaltung, Prävention, Betreuung, Beratung und Bildung positionieren
  
- hierfür die Möglichkeiten und Grenzen neu ausloten und definieren
  
- die Chancen der Selbstbestimmung anhand der Aufgabenvielfalt erkennen, bevor konzeptionellen Gestaltung und Schwerpunkte von außen vorgegeben werden.“<sup>17</sup>

## **7. Fazit**

„Betrachtet man die veränderte Lebenssituation der Kinder und Jugendlichen und die hieraus resultierenden Anforderungen an das pädagogische Personal, so ist die Diskrepanz zwischen den gegenwärtigen sozialpädagogischen Leistungsanforderungen und der konzeptbedingten Kapazität des Personals erheblich. Qualität und quantitative Reformen erscheinen dringend geboten.“<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> ebd. S.268

<sup>17</sup> Offene Kinder- und Jugendarbeit in den Hamburger Bezirken, Fachtagung 8.Juni 2005, S.12

<sup>18</sup> Diskussionsplattform zur offenen Jugendarbeit in Hamburg,1984, S.6

Sollte sich so wenig verändert haben ? – Das letzte Zitat stammt aus dem Jahre 1984.

*Der Autor*

**Willy Klawe**, Jg. 1951, Diplomsoziologe, ist Mitarbeiter des Institutes des Rauhen Hauses für Soziale Praxis (isp) und Dozent an der Ev. Hochschule für Soziale Arbeit & Diakonie in Hamburg.

**Arbeitsschwerpunkte:** Organisationsentwicklung und Evaluation sozialpädagogischer Projekte, Vermittlung interkultureller Kompetenz, Beratung und Fortbildung von Mitarbeitergruppen aus Feldern der Sozialen Arbeit, Sozialraumorientierung und Konzeptionsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Kontakt: [W.Klawe@soziale-praxis.de](mailto:W.Klawe@soziale-praxis.de); [www.soziale-praxis.de](http://www.soziale-praxis.de)