Die Begleitforschung zum Modellprojekt

Jugendhilfe in der Migrationsgesellschaft – differenzsensibel und diskriminierungskritisch (2020 – 2024)

Lisa Homberg und Prof. Dr. Christian Schröder

Eine kritische organisationspädagogische Forschungsperspektive

Organisationen sind zentrale Bestandteile moderner Gesellschaften (vgl. Bruch/Türk 2007, S. 283). Über den gesamten Lebensverlauf hinweg verbringen Menschen einen erheblichen Teil ihrer Zeit in organisationalen Kontexten wie Kindertagesstätten, Schulen, Vereinen oder Unternehmen. Diese Kontexte sind von spezifischen Handlungspraxen geprägt, die aus organisationspädagogischer Perspektive besonders bedeutsam sind. Dabei geht es nicht allein um das Lernen in Organisationen, sondern ebenso um das Lernen von und zwischen Organisationen. Die Organisationspädagogik versteht Organisationen dabei nicht als feste Behälter oder bloße Rahmenbedingungen, sondern als soziale Gebilde, die durch die Interaktionen und alltäglichen Handlungen der Akteur*innen fortwährend hervorgebracht und reproduziert werden.
Als Subdisziplin der Erziehungswissenschaft untersucht die Organisationspädagogik somit, wie Organisationen durch ihre Strukturen und Kulturen sowohl Macht- und Gewaltförmigkeit entfalten als auch humanisierende Potenziale für Bildung, Erziehung und Lernen eröffnen (vgl. Engel/Göhlich 2022). Organisationale Strukturen manifestieren sich in Praktiken, Normen und Werten, die in der täglichen Interaktion reproduziert werden. Organisationskulturen können daher als tradierte Muster des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens verstanden werden.

Aus Sicht der Antidiskriminierungspädagogik prägen Organisationen durch ihre Routinen und Strukturen nicht nur das Handeln einzelner, sondern auch gesellschaftliche Ordnungen insgesamt (vgl. Auma et al. 2019). Sie können Diskriminierung verstärken, aber auch Bedingungen schaffen, unter denen sie erkannt und bearbeitet werden kann. Lernende Organisationen mit einer offenen und reflektierten Lernkultur ermöglichen solche Bedingungen besonders gut: Wenn alle Beteiligten voneinander lernen, entsteht ein Raum, in dem diskriminierungs- und machtkritische Strukturen reflektiert und nachhaltig verändert werden können. Auf diese Weise tragen Organisationen aktiv dazu bei, gesellschaftliche Strukturen fairer, gerechter und inklusiver zu gestalten.

Um eine Organisationskultur zu schaffen, in der Diskriminierung offen angesprochen werden kann, geht es aus Perspektive der Organisationspädagogik darum, Strukturen zu etablieren, in denen Kritik sowohl zwischenmenschlich als auch organisational geäußert, gehört und ernst genommen wird. In diesen Strukturen müssen Prozesse wechselseitigen Lernens möglich sein, die zu konkreten Veränderungen organisationaler Praktiken führen. Dies setzt eine selbstkritische Haltung voraus, da viele subtile Machtkonstellationen wirksam werden, die über formale Möglichkeiten hinausgehen, Benachteiligungen anzusprechen. Solche Konstellationen können dazu führen, dass Diskriminierung trotz vorhandener formaler Instrumente, etwa einer rechtlich vorgeschriebenen Meldestelle, nicht geäußert wird (vgl. Schröder 2023, S. 163).

Um Diskriminierung besprechbar zu machen, bedarf es einer Organisationskultur, die auf Resonanz und wechselseitiger Beziehung auf Augenhöhe basiert, Hierarchien transparent macht und ein ausgewogenes Verhältnis von Selbst- und Mitbestimmung ermöglicht (Schröder 2023; Rosa 2020). Lernprozesse sollten nicht nur bestehende Abläufe anpassen, sondern auch Werte, Strukturen und Handlungsannahmen hinterfragen und transformieren, um Machtasymmetrien und implizites Wissen sichtbar zu machen (Argyris/Schön 2008). Für diesen Wandel ist kollaboratives Teamdenken und ein Gemeinschaftsgefühl notwendig, um organisationales Lernen nachhaltig zu realisieren (Mynarek et al. 2021).

Beschreibung des Forschungsprozesse und methodologische Überlegungen

Die organisationspädagogisch ausgerichtete Forschung untersuchte, wie Organisationen nachhaltig Prinzipien einer diskriminierungskritischen Kinder- und Jugendhilfe umsetzten und legte dabei einen Fokus auf multiperspektivische und partizipative Zugänge (vgl. Schröer/Wendt 2017). Methodisch stützte sie sich auf Rekonstruktive Sozialforschung (Bohnsack 2014) und Partizipative Aktionsforschung mit Kindern und Jugendlichen (Wöhrer et al. 2017), um sowohl subjektive Diskriminierungserfahrungen als auch organisationale Strukturen und Praktiken zu rekonstruieren (vgl. Hunold 2021; Elven 2021). Insgesamt wurden zwölf Interviews mit Fachkräften (je sechs pro Träger) aus stationären Einrichtungen wie Jugendwohngruppen, Mädchenwohngruppen, Familienwohngruppen und auslandspädagogischen Maßnahmen sowie aus der offenen Kinder- und Jugendhilfe (Jugendzentren) geführt, dazu zwei Interviews mit der Führungs- und Leitungsebene. Ergänzend wurden Dokumente wie Begrüßungsmappen analysiert, um latente Sinnstrukturen, implizites Wissen und Handlungslogiken zu identifizieren. Parallel dazu nutzten partizipative Formate wie Workshops und Storytelling die Perspektiven der Jugendlichen und förderten narrativ-organisationales Lernen (vgl. Gottschall 2012; Schlippe/Groth 2007; Luhmann 2011). So wurde nicht nur die Lebenswelt der Beteiligten sichtbar, sondern auch die Grundlage für strukturelle Veränderungen hin zu einer diskriminierungssensiblen Organisation geschaffen (vgl. Thomas 2021; Schulze/Fiebig 2023).

Über Methoden des Storytelling erzählten die Jugendlichen typische Alltagssituationen aus Wohngruppen der stationären Kinder- und Jugendhilfe und setzten diese anschließend in eigenen Videos in Szene (vgl. Gottschall 2012; Schröder/Wendt 2023). Die gemeinsam analysierten Videos, Rückkopplungsschleifen und die Ergebnisse der Interviews führten zu drei zentralen Themen: mehr Mitbestimmung und transparente Regeln, Machtmissbrauch in pädagogischen Kontexten sowie Unsichtbarkeit durch strikte Regelkonformität. In iterativen Prozessen mit Jugendlichen und Trägervertreter*innen entwickelten sie daraus Lösungsansätze, die in einer gemeinsamen Fachtagung diskutiert und die Erfahrungen der Jugendlichen sichtbar gemacht wurden, wodurch Diskriminierungsrisiken kritisch reflektiert und organisationale Strukturen neu verhandelt wurden (vgl. Thomas 2021; Schulze/Fiebig 2023). Ergänzend ermöglichte der fachliche Austausch auf Fachtagungen die öffentliche Diskussion der Ergebnisse, die Selbstreflexion der Forschenden und die Weiterentwicklung des Projekts im Dialog mit der Fachcommunity (vgl. Sektionstagungen der Organisationspädagogik, Bundeskonferenz „Demokratie leben!“ 2023; Berliner Methodentreffen 2023).

Abschließende Überlegungen und Ausblick

Diskriminierungskritik findet in Spannungsfeldern statt, die durch tradierte Organisationslogiken, asymmetrische Machtverhältnisse und aufrechterhaltene Differenzsetzungen geprägt sind, wodurch soziale Ungleichheiten verfestigt werden (Melter 2021; Thomas 2021). Organisationen, die sich als lernend und reflektierend begreifen, spie-

len eine zentrale Rolle bei der nachhaltigen Etablierung diskriminierungskritischer Strukturen, die unter anderem eine sensible Organisationskultur, die ernsthafte Berücksichtigung von Kinder- und Jugendperspektiven sowie die Auseinandersetzung mit Adultismus umfassen (Schulze/Fiebig 2023). Die Begleitforschung zeigt, dass partizipative Ansätze in stationären Einrichtungen die Mitbestimmung von Kindern und Jugendlichen stärken und Fremdbestimmungstendenzen in transparente Aushandlungsprozesse überführen können (Gottschall 2012; Schröder/Wendt 2023). Organisationales Lernen, etwa durch Implementierung diskriminierungskritischer Qualitätsstandards und Reflexionsräume, bleibt dabei ein zentraler Schritt, um Normen, Werte und Praktiken kritisch zu hinterfragen und transformativ zu gestalten (Melter 2021).

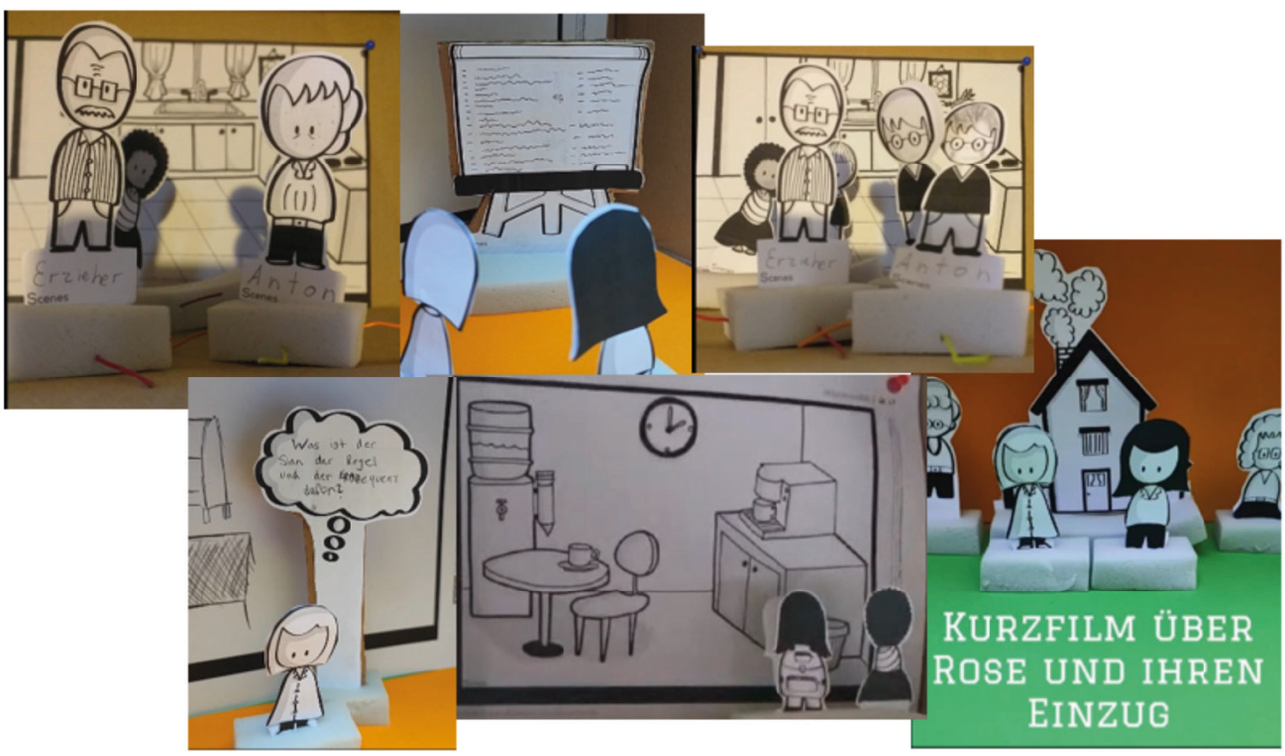


Abbildung 1: Eindrücke aus den Videos der Jugendlichen.

Literatur

Argyris, C./Schön, Donald A. (2008). Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Sonderausg., 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Management Klassiker).

Auma, M./Kinder, K./Piesche, P. (2019). Diversitätsorientierte institutionelle Restrukturierungen – Differenz, Dominanz und Diversität in der Organisationsweiterentwicklung. In: IMPULSE ZU VIELFALT 2019/3 (https://www.vielfalt-mediathek.de/wp-content/uploads/2021/08/Rassismus_impulse-zu-vielfalt-2019-Ausgabe-3.pdf) (Zuletzt eingesehen am 11.06.2025).

Bohnsack, R. (2014). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 9. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Opladen, Toronto: Barbara Budrich Verlag.

Bruch, M./Türk, K. (2007). Das Organisationsdispositiv moderner Gesellschaft: Journalismustheorie: Next Generation. In K.-D. Altmeppen, T. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), Journalismustheorie: Next Generation Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation (S. 263–280). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Elven, J. (2021). Praktische Grenzziehungen und Differenzierungen in Studiengangskulturen: Die Heterogenität der Studierendenschaft als Herausforderung einer organisationspädagogischen Ungleichheitsforschung. In: In: Schröer, A./Köngeter,S./Manhart, S./Schröder, C./Wendt, T. (Hrsg.). Organisation über Grenzen. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 169-183.

Engel, N./Göhlich, M. (2022). Organisationspädagogik. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.

Gottschall, J. (2012). The storytelling animal. How stories make us human. New York: Houghton Mifflin Hartcourt Publishing Company.

Hunold, M. (2021). Organisation über Grenzen. Zugangsgrenzen und die Sanktionierung von Grenzüberschreitungen im Kontext von Organisationserziehung. In: Schröer, A./Köngeter, S./Manhart, S./Schröder, C./Wendt, T. (Hrsg.). Organisation über Grenzen. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 137-153.)

Luhmann, N. (2011). Organisation und Entscheidung. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Melter, C. (2021). Diskriminierungs- und rassismuskritische Soziale Arbeit und Bildung im postkolonialen und postnationalsozialistischen Deutschland?! Einleitende Überlegungen (2015). In: Melter, C. (Hrsg.). Diskriminierungs- und rassismuskritische Soziale Arbeit und Bildung. Praktische Herausforderungen, Rahmungen und Reflexionen. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 9-19.

Mynarek, F./Steckel, J./Grandpierre, A./Häring, K. (2021). Das Zusammenspiel individuellen und organisationalen Lernens – Ein Review der neueren Literatur. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75, 438–454.

Rosa, H. (2020). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp Verlag.

Schröder, C. (2023). Partizipative Organisation?! – eine kritische organisationspädagogische Perspektive. In: Heidelmann, M-A., Storozenko, V./Wieners, S. (Hrsg.). Forschungsdiskurs und Etablierungsprozess der Organisationspädagogik. Theorien, Methodologien und Methodiken im pluralen Diskurs einer erziehungswissenschaftlichen Subdisziplin. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 157-171.

Schröder, C./Wendt, T. (2023). Herausforderungen der Zukunftsgestaltung. Design Thinking als Partizipationsansatz für Soziale Arbeit und Stadtentwicklung. In: Neue Praxis (4), S. 324–339.

Schröer, A./Wendt, T. (2017). Partizipationsorientierung als Forschungsstrategie der Organisationspädagogik. Aktions-, Handlungsforschung. In: Göhlich, M./Schröer, A./Weber, S. (Hrsg.). Handbuch Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-12.

Schulze, H./Fiebig, N. (2023). Denkstandort Adultismus. Ein Plädoyer für die Verunsicherung epistemischen Wissens und generationaler Machtverhältnisse. In: Zur Neujustierung von Professionalität Sozialer Arbeit zwischen Adressaten*innen, Institutionen und Gesellschaft, S. 121-148.

Thomas, S. (2021). Partizipatives Peer-Research mit Jugendlichen. Methodeninnovationen und Entwicklungsimpulse. In: Dietrich, M./Leser, I./Mruck, K./Ruppel, P./Schwentesius, A./Vock, R. (Hrsg). Begegnen, Bewegen und Synergien stiften. Transdisziplinäre Beiträge zu Kulturen, Performanzen und Methoden. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 37-55.

Von Schlippe, A./Groth, T. (2007). The power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. In: Kontext 38,1 (2007), S. 26-47. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Weiterführende Literatur

Bräu, K./Budde, J./Hummrich, M./Klenk, F. (Hrsg.) (2024). Vielfaltsorientierung und Diskriminierungskritik. Ansprüche und Widersprüche schulischer Bildung. Opladen • Berlin • Toronto: Verlag Barbara Budrich 2024.

Gomolla, M./Kolkender, E./Riegel, W./ Scharathow, W. (Hrsg.) (2019). Diversitäts- und Antidiskriminierungskonzepte im Feld von Schule und Migration – Erfordernisse, Spannungen und Widersprüche. Schwerpunktheft der *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management (ZDfm)*, H. 1+2.

Bildungsministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2024). 17. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Online verfügbar unter: https://www.dji.de/veroeffentlichungen/aktuelles/news/article/1476-17-kinder-und-jugendbericht-veroeffentlicht.html (Zuletzt eingesehen am 26.09.2024).

Gräfe-Geusch, A./Sdunzik, J. (2024). Diversität, aber wie? Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung. In: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e.V. Online verfügbar unter: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-6051.pdf (Zuletzt eingesehen am 28.08.2024).

Maywald, J. (2018). Kinderrechte – Der Kinderrechtsansatz in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Böllert, K. (Hrsg). Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 967-990.

Skutta, S. (2014). „... jedem ... Kind ohne jede Diskriminierung ...“: Die UN-Kinderrechtskonvention und Inklusion. Forum Jugendhilfe, 4, 39-46. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-92740-2.

Wöhrer, V./Arztmann, D./Wintersteller, T./Harrasser, D./ Schneider, K. (2017). Partizipative Aktionsforschung mit Kindern und Jugendlichen. Von Schulsprachen, Liebesorten und anderen Forschungsdingen. Wiesbaden: Springer VS.