

„Wohnprojekt Frohmestraße“ des
Hamburger Qualitätsverbundes in
der Wohnungslosenlosenhilfe

Evaluationsbericht



Auftraggeber:innen

Neue Wohnung gemeinnützige Wohnungslosenhilfe GmbH
Barmbeker Straße 2
22303 Hamburg



Gemeinnützige Wohnheimgesellschaft des Hamburger Fürsorgevereins mbH
Max-Brauer-Allee 138
22765 Hamburg



Heilsarmee K.d.ö.R.
Jakob-Junker-Haus
Borsteler Chaussee 23
22453 Hamburg



Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-Ost
Bodelschwingh-Haus
Danziger Straße 15-17
20099 Hamburg



Erstellt durch

Gesellschaft für innovative Sozialforschung und Sozialplanung e. V.
Kohlhöckerstraße 22
28203 Bremen

Tel.: 0421 334708-0 – Fax: 0421 3398835
E-Mail: post@giss-ev.de – Internet: www.giss-ev.de

Projektbearbeitung

Dr. Marie-Therese Haj Ahmad
Axel Steffen

Bremen, Juli 2024

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung	5
2	Konzeptionelle Hintergründe.....	6
2.1	Normalwohnraumversorgung wohnungsloser Haushalte in Hamburg	6
2.2	Nachgehende Wohnbegleitung in Hamburg	7
2.3	Der Qualitätsverbund und das Modellprojekt Frohmestraße – „ <i>Ein gutes ergänzendes Projekt</i> “	8
2.4	Theoretische Hintergründe und Perspektive	10
3	Evaluation.....	12
4	„<i>Sie haben viele Herzen glücklich gemacht</i>“ – Die „Frohmestraße“ als Angebot der Wohnraumversorgung für wohnungslose Menschen.....	15
4.1	Unterstützungsbedarfe vor und nach Wohnungsbezug	15
4.2	Veränderung der Teilhabemöglichkeiten durch das Wohnen in der Frohmestraße?!	17
4.3	Verlauf der Mietverhältnisse.....	19
4.4	Zeitaufwand in der nachgehenden Wohnbegleitung.....	21
5	„<i>Total spannend zu hören, wie es bei den anderen ist so. Aber jetzt von der praktischen Arbeit ist das nicht so nötig</i>“ – Die Umsetzung des Konzeptes und projektinterne Zusammenarbeit	23
5.1	Räume der Begegnung und Zusammenarbeit.....	23
5.2	Die Projektkoordination als „Kitt“ zwischen den Beteiligten.....	27
5.3	Nachgehende Wohnbegleitung in der Frohmestraße.....	29
5.3.1	Auswahl der Mieter:innen.....	30
5.3.2	Betreuungsintensität.....	33
5.3.3	Kontaktaufnahme und Kontaktabbruch.....	36
5.3.4	Hausbesuche	38
5.3.5	Soziale Hausverwaltung	39
5.4	Gemeinsame Qualitätsstandards umsetzen	40

6	„Sich gegenseitig in die Karten gucken lassen“ – Die trägerübergreifende Zusammenarbeit auf Ebene der Organisationen	43
6.1	Organisation der Zusammenarbeit	43
6.2	Grenzen der Zusammenarbeit.....	44
6.3	Bewertung des QM-Verbunds und der Frohmestraße durch die Beteiligten	48
7	Fazit und Ausblick	51
	Literaturverzeichnis	54

1 EINFÜHRUNG

Um Wohnungslosigkeit zu vermeiden und zu überwinden, braucht es in jedem Falle Wohnraum. Wie in vielen anderen Städten und Regionen Deutschlands, wurde es auch in Hamburg in den letzten Jahren immer schwieriger, wohnungslose Menschen mit Normalwohnraum zu versorgen. Einerseits gibt es nicht ausreichend Wohnraum, der für Menschen mit geringem Einkommen bezahlbar ist, andererseits führen Unsicherheiten und Vorurteile gegenüber wohnungslosen Menschen immer wieder zu ihrem Ausschluss vom Wohnungsmarkt. Am 31.01.2023 waren 32.285 Menschen in Hamburg institutionell untergebracht oder schliefen in Notübernachtungseinrichtungen (vgl. Statistisches Bundesamt 2024).

Seit vielen Jahren unterstützen neben der Freien und Hansestadt Hamburg auch freie Träger und andere Initiativen in Hamburg wohnungslose Menschen sowohl bei der Versorgung in der akuten Notlage der Wohnungslosigkeit als auch bei deren Überwindung und der nachhaltigen Sicherung von neuen Mietverhältnissen. Im Herbst 2019 schlossen sich vier freie Träger bzw. ihre Einrichtungen – Bodelschwingh-Haus Hamburg, die Gemeinnützige Wohnheimgesellschaft des Hamburger Fürsorgevereins von 1948 mbH, das Jakob-Junker-Haus und die Neue Wohnung gemeinnützige Wohnungslosenhilfe GmbH – zu einem Verbund zusammen, um gemeinsam an einem Qualitätsmanagementverfahren (QM) für pädagogische Einrichtungen und Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII zu arbeiten und ein solches jeweils umzusetzen. Parallel dazu errichtete die Benno und Inge Behrens-Stiftung (Behrens-Stiftung) in Kooperation mit einem privaten Investor einen Neubau mit 24 Wohnungen im Hamburger Bezirk Eimsbüttel. Dieser Wohnraum sollte, mietvertraglich abgesichert, an wohnungslose Menschen vermietet werden, „die trotz längerem Aufenthalt in Übergangswohnungen einer Einrichtung keine abschließende Wohnform finden konnten“ (Konzept Wohnprojekt Frohmestraße, S. 2). In diesem Neubauprojekt sollte ein von den Trägern des Qualitätsverbundes gemeinsam erarbeitetes Konzept der nachgehenden Wohnbegleitung umgesetzt werden.

Die Gesellschaft für innovative Sozialforschung und Sozialplanung (GISS) e. V. begleitete und evaluierte das Projekt von Juni 2022 bis Dezember 2023. Die Umsetzung dieses Konzeptes sowie die daraus folgenden Wirkungen und Effekte sind Thema des vorliegenden Berichtes, in dem die Ergebnisse der Evaluation vorgestellt werden.

Dazu wird das Modellprojekt in einem ersten Teil im Hamburger Hilfesystem für wohnungslose Menschen verortet und das zugrunde liegende Projektkonzept vorgestellt (Kapitel 2) sowie das methodische Vorgehen zur Evaluierung des Modellprojektes skizziert (Kapitel 3). Im Anschluss daran werden die empirischen Ergebnisse der Evaluation dargelegt und diskutiert (Kapitel 4 bis 6). Der Bericht endet mit einem Fazit und Ausblick auf weitere mögliche Entwicklungen (Kapitel 7).

Besonderer Dank gilt den Sozialarbeiter:innen des Modellprojektes „Frohmestraße“ und den Mitgliedern des Qualitätsverbundes, die nicht nur ihre Arbeit dokumentiert haben, sondern dem Evaluationsteam während ihrer Besprechungen auch immer wieder den Blick über die Schulter gewährten. Darüber hinaus danken wir den Personen, die sich uns für Interviews zur Verfügung gestellt haben, insbesondere den auskunftsbereiten Mieter:innen in der Frohmestraße.

2 KONZEPTIONELLE HINTERGRÜNDE

2.1 Normalwohnraumversorgung wohnungsloser Haushalte in Hamburg

Der Zugang zu Normalwohnraum ist vielen wohnungslosen Menschen versperrt, und selbst mit institutioneller Unterstützung stellt ihre Versorgung mit Normalwohnraum mitunter eine große Herausforderung dar. Dies gilt insbesondere für wachsende Metropolen wie Hamburg, die sich einer großen Zuwanderung aus dem In- und Ausland erfreuen, zugleich aber mit den vorhandenen Wohnungskapazitäten an ihre Grenzen geraten. So fehlten im Jahr 2022 knapp 5.000 sozialgebundene Wohnungen in Hamburg (vgl. Pestel-Institut 2024, S. 29). In der Folge wächst die Anzahl der Menschen, die in Wohnungsnot geraten und keinen passenden Wohnraum finden. Allein zwischen 2016 und 2020 ist die Anzahl der vordringlich wohnungssuchenden Haushalte in Wohnungsnot in Hamburg von 9.359 auf 12.842 gestiegen (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Drucksache 22/8805 (2022), S. 5). Auch die Verweildauern wohnungsloser Menschen in den Einrichtungen der Wohnungsnotfallhilfe verlängern sich: 39 Prozent der institutionell untergebrachten Wohnungslosen in Hamburg waren zum Stichtag 31.01.2023 bereits seit zwei Jahren oder länger untergebracht (vgl. Statistisches Bundesamt 2024).

Die Freie und Hansestadt Hamburg und die freien Träger der Wohnungsnotfallhilfe verfolgen verschiedene Strategien, um wohnungslose Menschen dennoch in Wohnraum zu vermitteln. Das zentrale Versorgungsinstrument der Stadt sind die sogenannten Kooperationsverträge mit der städtischen Unternehmensgruppe SAGA und Wohnungsgenossenschaften aus Hamburg. In diesen verpflichten sich die Unternehmen, jährlich mindestens 2.348 Wohnungen für wohnungslose Menschen bereitzustellen (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Drucksache 22/8805 (2022), S. 8 ff.). Über verschiedene Förderungsmöglichkeiten für den Neubau von Mietwohnungen, „Sonderwohnformen“ sowie den Ankauf von Belegungsbindungen und Flächenkonzeptvorgaben sollen Hunderte weitere Wohnungen per anno für Menschen in Wohnungsnotlagen entstehen oder erschlossen werden. Ergänzend hat die Stadt Hamburg Gewährleistungspakete für Vermieter:innen mit kleinen und mittelgroßen Wohnungsbeständen bei der Vermietung an wohnungslose Menschen und ein Pilotprojekt der städtischen Zwischenanmietung von Wohnraum angekündigt (ebd., S. 13).

Die freien Träger der Wohnungsnotfallhilfe sind bei den genannten Maßnahmen zum Teil flankierend beteiligt und verfolgen darüber hinaus auch eigene Versorgungsstrategien. Die vier Träger des Qualitätsverbundes haben teilweise eigene Abkommen mit Wohnungsunternehmen, pflegen Kontakte zu ihnen zugewandten Vermieter:innen oder verfügen über eigenen Wohnraum, den sie an Menschen in Notlagen vermieten. Die Behrens-Stiftung – Hauptgesellschafterin der Neue Wohnung gGmbH – errichtete zudem bereits 2014 in Hamburg-Altona einen Neubau mit insgesamt 16 Wohneinheiten für zuvor wohnungslose Menschen und leistete in Verbindung mit der stiftungsfinanzierten Begleitung der Menschen durch die Neue Wohnung gGmbH einen bemerkenswerten Beitrag zur Versorgung wohnungsloser Menschen in Hamburg (vgl. Busch-Geertsema et al. 2016).

Das Projekt Frohmestraße schließt daran an und dürfte mit dem Vorhaben, gleich 24 zuvor wohnungslose Menschen in einem zweiteiligen Neubau mit Normalwohnraum zu versorgen, auch quantitativ zu den größten Wohnungsbauprojekten für wohnungslose Menschen in der Bundesrepublik zählen (ebd., S. 62).

2.2 Nachgehende Wohnbegleitung in Hamburg

Das Angebot an wohnbegleitenden Hilfen für zuvor wohnungslose Menschen ist in Hamburg stark begrenzt. Seit vielen Jahren gibt es ein jährliches Betreuungskontingent von 300 Plätzen (zuvor 150 Plätze) für Personen, die im Rahmen der Wohnraumversorgung über die oben genannten Kooperationsverträge zunächst für zwölf Monate eine Wohnung mit einem Nutzungsvertrag erhalten, der nach einem „problemlosen Verlauf [...] nach 12 Monaten in einen Hauptmietvertrag zwischen Mieter und dem betreffenden Wohnungsunternehmen umgewandelt [werden soll]“ (§ 13 Kooperationsvertrag zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und der SAGA Unternehmensgruppe¹). Seit 2019 gibt es in Hamburg zudem das „Einzugs- und Begleiteteam“ des kommunalen Sozialunternehmens Fördern und Wohnen, das zuvor sowohl wohnungslosen Menschen als auch deren Vermieter:innen in der Regel für bis zu ein Jahr nach Bezug einer Wohnung zur Verfügung steht und nicht an einen Unterstützungsbedarf nach §§ 67 ff. SGB XII gekoppelt ist (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Drucksache 22/8805 (2022), S. 12). Zwischen 2019 und 2021 begleitete das Einzugs- und Begleiteteam jährlich etwa 100 bis 200 Neufälle. Der individuelle Rechtsanspruch auf Hilfe nach §§ 67 ff. SGB XII für Menschen mit besonderen sozialen Schwierigkeiten im eigenen Wohnraum wird mit diesen Maßnahmen nicht erfüllt.

Anders als in anderen Bundesländern wie beispielsweise Nordrhein-Westfalen, sind in Hamburg die Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten von Menschen in eigenem Wohnraum in Form nachgehender Wohnbegleitung nicht etabliert. Zwar gibt es in Hamburg insgesamt sieben ambulante Beratungsstellen nach §§ 67 ff. SGB XII, an die sich wohnungslose und von Wohnungslosigkeit bedrohte Menschen im Bedarfsfall wenden sollen, jedoch verfügen diese in der Regel nicht über genügend Kapazitäten, um auch aufsuchend tätig zu sein (vgl. Busch-Geertsema et al. 2016; S. 19; Brüchmann et al. 2023, S. 15). Die überwiegende Mehrheit von Menschen im eigenen Wohnraum mit einem Unterstützungsbedarf nach §§ 67 ff. SGB XII muss im Bedarfsfall folglich selbst Kontakt zu den Regelhilfen aufnehmen und sich nach deren Strukturen richten.

Die vier Träger des Qualitätsverbundes bieten jeweils nachgehende Wohnbegleitung für diejenigen Klient:innen an, die sie vorher auch in ihren Wohnprojekten betreut haben. Einer dieser Träger hat für die nachgehende Wohnbegleitung eine eigene Leistungsvereinbarung mit der Stadt Hamburg für die Hilfe nach §§ 67 ff. SGB XII getroffen. Bei den anderen Trägern beinhalten die Leistungsvereinbarungen der Wohnprojekte jeweils auch einen bestimmten Kostensatz für die Nachbetreuung der Klient:innen, wenn diese nach Abschluss der Hilfe die Einrichtung verlassen, eigenen Wohnraum beziehen, aber weiterhin wohnbegleitender Unterstützung bedürfen. Dies entspricht einer Pauschalfinanzierung, die nicht an die tatsächlichen Bedarfe der einzelnen Menschen nach Wohnungsbezug gekoppelt ist. Dadurch kann die Dauer und Intensität der nachgehenden Hilfe im Einzelfall selbstbestimmt gestaltet werden, zwingt die Träger aber zugleich zum Haushalten mit ihren Kapazitäten. Die Leistungsvereinbarungen und die ggf. darin enthaltenen Posten für die nachgehende Hilfe handeln die vier Träger individuell mit der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg aus.

Im Rahmen des Projekts Frohmestraße haben sich die vier Träger darauf verständigt, mit ihren jeweiligen Klient:innen von Beginn an ein zunächst einjähriges Betreuungsverhältnis einzugehen und den Kontakt unabhängig vom tatsächlichen Bedarf zu halten sowie der Sozialen Hausverwaltung durchgehend zur Verfügung zu stehen (vgl. Konzept Wohnprojekt Frohmestraße, S. 10). Erst nach

¹ Der Kooperationsvertrag ist online abrufbar unter: http://daten.transparenz.hamburg.de/Dataport.HmbTG.ZS.Web.service.GetRessource100/GetRessource100.svc/0bc9b461-7b39-4e6c-90e8-64af29f17a05/Akte__BWSB675.500-203.pdf (30.04.2024).

Ablauf der ersten zwölf Monate soll individuell entschieden werden, ob die Wohnbegleitung endet, fortgesetzt wird oder aber weiterbestehende Bedarfe durch andere Dienste des Regelsystems wie die Fachberatungsstellen nach §§ 67 ff. SGB XII bedient werden können.

2.3 Der Qualitätsverbund und das Modellprojekt Frohmestraße – „Ein gutes ergänzendes Projekt“

Das Modellprojekt Frohmestraße ist aus der Zusammenarbeit der vier beteiligten Trägerorganisationen im Rahmen des Qualitätsverbundes entstanden. Der Anlass dieses Zusammenschlusses waren neue Anforderungen seitens der zuständigen Behörde:

„Wir haben ja auch diesen QM-Verbund quasi so zusammen gegründet, weil wir alle relativ gleichzeitig halt neue Auflagen von der Behörde gekriegt haben, zu sagen, hier, ihr braucht ein Qualitätsmanagement. Und wir uns dann zusammengetan haben.“ (Einzelinterview Leitung Träger C)

Die vier Träger aus dem Arbeitsfeld der Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII arbeiteten bereits zuvor und auch weiterhin im „Arbeitskreis Einrichtungen“ (AKE), einem Arbeitskreis mit fast allen Trägern von Wohnangeboten nach §§ 67 ff. SGB XII zusammen und intensivierten diese Zusammenarbeit ab 2018, um den neuen Auflagen der Stadt Hamburg gerecht zu werden und sich konstruktiv mit dem Leistungsträger verständigen zu können:

„Da kam die Idee auf, wir entwickeln selbst ein [...] QM-Verfahren, bevor die Stadt uns irgendeins präsentiert, was wir dann machen müssen. Und wir waren sozusagen schneller als der neue Landesrahmenvertrag.“ (Einzelinterview Behrens-Stiftung)

Nach der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Qualitätssicherungssystemen entschieden sich die vier Träger für das Qualitätsmanagement nach dem sogenannten GAB²-Verfahren. Dieses ist besonders für Einrichtungen in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern geeignet, da es Instrumente zur kollektiven Definition von „Qualität“ zur Verfügung stellt, ohne eine solche vorzugeben: „Das GAB-Verfahren geht davon aus, dass jede soziale Begegnung, auch jede Begegnung zwischen Dienstleister*innen und Klient*innen, einmalig, situationsabhängig und immer wieder neu zu gestalten und zu greifen ist. Deshalb setzt das GAB-Verfahren auch auf die Befähigung der Mitwirkenden, soziale Beziehungen zueinander aufzunehmen und auf dieser Grundlage zusammen die in der konkreten Situation angemessene, gewünschte und mögliche Qualität des Handelns zu erkennen und zu schaffen.“ (Maurus et al. 2016, S. 11)

In den Protokollen der Treffen ist dokumentiert, dass sich der QM-Verbund als informelle Gruppe versteht,

„die sich über Prozesse austauscht. Die Prozesse werden jedoch nicht aufeinander abgestimmt. Der Verbund gibt keine Schulungen und es werden keine Vorgaben gemacht. [...] Die Prozesse sollen weiterhin in den Einrichtungen individuell gehandhabt werden. Gemeinsame Standards sollen nur zur Beschreibung der Prozesse dienen. Die Standards sollen sich auf die technische Beschreibung beziehen. Durch Qualitätskriterien sollen Prozesse nach bestimmter Weise vergleichbar und transparent werden: z. B. schriftlich, logisch nachvollziehbar, dokumentiert, rechtssicher, DSGVO-sicher, Partizipation, Transparenz für Dritte, Einbindung in PDCA-Zyklus.“ (Protokoll QM-Verbund 22.05.2023)

² GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GmbH

Die nicht ganz trennscharfe Differenzierung von gemeinsamen Standards in den Bereich der „technisch[en] Beschreibung“ und den Bereich der inhaltlichen Handhabung sowie die Begrenzung der gemeinsamen Standards auf den ersten Bereich stellt den Konsens der Teilnehmenden dar. Eine Leitungskraft beschreibt dies deutlich:

*„Es gab schon innerhalb des Leitungskreises Ideen dazu, man könnte manches im Gespräch gleichschalten, aber davon sind wir abgekommen in den letzten Jahren.“
(Einzelinterview Leitungskraft Träger A)*

Zugleich verweist die Unterscheidung der Standards auf das Spannungsverhältnis zwischen Vereinheitlichung der Angebote und (träger-)individueller Ausgestaltung der Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII. Dieses Spannungsverhältnis zieht sich auch durch das gemeinsame Modellprojekt Frohmestraße.

Das Projekt Frohmestraße ist aus dem QM-Verbund erwachsen, in dem laut verschiedener Interviewpartner:innen eine gute Zusammenarbeit entwickelt worden war. Diese bildete der Leitungskraft von Träger D zufolge die Grundlage für das gemeinsame Projekt: *„Also es gab sozusagen eine gemeinsame Erfahrung, die belastbar scheint, schien und scheint, und dadurch ist das gekommen.“* (Einzelinterview Leitung Träger D) Parallel zur Zusammenarbeit der vier Träger im QM-Verbund gab es in der Behrens-Stiftung Überlegungen zu einem Neubauprojekt, die in das gemeinsame Projekt Frohmestraße mündeten, wie eine Vertreterin der Behrens-Stiftung berichtet:

„Dann kam die Idee auf, weil wir eine alte Immobilie in der Frohmestraße hatten, dass man das Grundstück doch neu bebauen könnte, um mehr Wohnraum zu schaffen. Dann ergab es sich, dass der Nachbar dieses Grundstücks wohl auch gerne bauen wollte. Und letztendlich haben sich diese zwei Eigentümer dann zusammengetan und haben eine gemeinsame Bebauung geplant. Und somit ist das Ganze ein bisschen größer geworden. Und dann war klar, wenn da 24 Wohnungen entstehen, die können nicht allein von der Neuen Wohnung bespielt werden. Erstens, so viele Bewohner auf einen Schlag da reinzukriegen, ist ein bisschen schwierig. Also das war ein ganz langer Prozess, der ging schon jahrelang. Durch dieses gemeinsame QM-Verfahren, was wir denn ja auch gestartet hatten, also diesen QM-Verbund, sahen wir jetzt die Möglichkeit, dann bieten wir diese Wohnung doch den Kooperationspartnern im QM-Verbund auch an und machen daraus ein gemeinsames Projekt. Und dann war klar, die Neue Wohnung kriegt einen Teil der Wohnungen, Jakob-Junker, Fürsorgeverein und Bodelschwingh-Haus. Und wir starten damit ein Projekt zur gemeinsamen nachgehenden Wohnbegleitung, gestützt durchs QM-Verfahren, und gucken mal, wie es läuft. Das war jetzt die Kurzfassung, das ging über Jahre.“ (Einzelinterview Behrens-Stiftung)

Dem Konzept zufolge besteht das Ziel des Modellvorhabens Frohmestraße darin, einen Beitrag zur Verkürzung der Aufenthaltsdauer in Einrichtungen der Wohnungslosen- und Straffälligenhilfe zu leisten. Damit knüpft die Behrens-Stiftung an zwei Vorgängerprojekte an³ und erweitert diese, da hier ein Kooperationsverbund aus sozialem Bauträger, privatem Investor und vier Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe zusammenarbeiten. Diese Kooperationen sind für Hamburg (und darüber hinaus) innovativ, und die beteiligten Akteur:innen erhofften sich davon, „einen neuen Weg für die Wohnraumversorgung vordringlich wohnungssuchender Menschen auf[zu]zeigen und den Diskurs zur Beseitigung von Obdachlosigkeit fort[zu]setzen“ (Konzept Wohnprojekt Frohmestraße, S. 3). Zugleich wird das Vorhaben als ein Modell für eine trägerübergreifende Zusammenarbeit ver-

³ „Dauerhafte Versorgung von Wohnungslosen mit Neubauwohnungen im Niedrigenergiestandard“ und „Abbau der öffentlichen Unterbringung“, beide Projekte wurden ebenfalls durch die GISS evaluiert.

standen, in dem eigenständige Einrichtungen unter Einhaltung gemeinsamer Qualitätsstandards kooperieren.

Darüber hinaus ist das Modellprojekt von seinen kontextuellen Rahmenbedingungen geprägt und in diese eingebettet. Dies ist zum einen der Hamburger Wohnungsmarkt mit seinen Ein- und Ausschlussmechanismen. Darauf rekurrend, bewertete ein:e Wohnbegleiter:in das Projekt als gut, denn *„man nimmt alles gerne an und ist für viele Sachen bereit, [...] wenn Wohnraum geschaffen wird“* (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1). Die Idee eines Kooperationsprojektes entstand des Weiteren vor dem Hintergrund der spezifischen Hamburger Hilfelandschaft für wohnungslose Menschen. Diese ist ausdifferenziert und vielfältig, doch auch von Konkurrenzen zwischen den Trägern und damit einhergehend von Intransparenz geprägt: *„Am Ende konkurrieren wir hier um einen Markt. Wir wissen voneinander nicht, wer welche Preise bekommt für seine Arbeit.“* (Einzelinterview Leitung Träger D) Zudem wurde von den Projektbeteiligten immer wieder von der Sozialbehörde der Stadt Hamburg, der die Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII bewilligenden Behörde, berichtet, der gegenüber sie sich als zu wenig machtvoll erlebten. So berichteten mehrere Akteur:innen von dem Wunsch und der Hoffnung, durch dieses Projekt mehr Gewicht gegenüber „der Stadt“ zu bekommen, sowohl im Hinblick auf finanzielle Aspekte der einzelnen Träger als auch hinsichtlich der Trägerlandschaft. Die Zusammenarbeit sowohl im QM-Verbund als auch im Projekt Frohmestraße ist als eine Reaktion auf diese Kontextfaktoren zu verstehen, die von ihnen hervorgebracht wie auch durch sie begrenzt wird. In Kapitel 6 wird genauer auf die Einschätzungen und Bewertungen dieses Verbunds der beteiligten Akteur:innen eingegangen.

Während sich die Beteiligten, insbesondere die Leitungskräfte der Träger, hinsichtlich der Bedeutung des Modellprojektes Frohmestraße für die Hilfelandschaft für wohnungslose Menschen in Hamburg einig sind, unterscheiden sich die Verständnisse hinsichtlich des Charakters des Wohnens im Rahmen des Modellprojektes. Dies macht sich an unterschiedlichen Begrifflichkeiten fest, wie eine Leitungskraft bei einer Diskussion um die gemeinsamen Standards deutlich macht:

„[...] dass es bei uns, aus unserer Sicht, ein reguläres Mietverhältnis ist, bei dem Menschen auf Wunsch begleitet werden und das zumindest bei [anderer Träger] ja noch eine Maßnahme ist und daraus ergeben sich andere Kategorien und auch Merkmale.“ (Beobachtungsprotokoll QM-Verbund 23.06.2023)

Eine andere Leitungskraft stellte an anderer Stelle fest, dass *„die Frohmestraße [...] eigenständiges Wohnen sein und keine weitere Einrichtung werden“* soll (Protokoll QM-Verbund 24.02.2023). Die hinter diesen Begriffen liegenden Ideen und Vorstellungen bleiben ungenannt, was nicht zuletzt auch ein gemeinsames abstrahiertes Verständnis vom Modellprojekt Frohmestraße ermöglicht.

2.4 Theoretische Hintergründe und Perspektive

Neben den inhaltlichen Hintergründen, in die das Modellprojekt Frohmestraße eingebettet ist, sind für die Evaluation auch theoretische Perspektiven offenzulegen, die nicht nur die Analyse, sondern auch die Ergebnisdarstellung und -diskussion leiten. Wie in Kapitel 3 erläutert wird, stehen neben der Einzelfallentwicklung die Wirkungen und Effekte der Zusammenarbeit in bzw. auf die beteiligten Trägerorganisationen im Mittelpunkt der Evaluation. Um diese herauszuarbeiten, wird in diesem Bericht an organisationssoziologische Ansätze angeknüpft. Zunächst an den Neo-Institutionalismus, der sich auf Ansätze aus der Soziologie bezieht, welche *„die Entstehung und Durchsetzung nicht-hinterfragter Handlungsmuster in der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit“* (Krücken 2017, S. 198) in den Blick nehmen. Im Anschluss an Max Webers Überlegungen zur Bürokratie als Herrschaftsform und Ergebnis gesellschaftlicher Strukturangleichungsprozesse, stand in den

frühen Jahren des Neo-Institutionalismus die Frage im Vordergrund, wie Angleichungsprozesse zwischen Organisationen eines sogenannten organisationalen Feldes stattfinden. DiMaggio und Powell (1983) verstanden organisationale Felder als die Organisationen der relevanten gesellschaftlichen Umwelt, die den Bezugsrahmen der beforschten Organisation bilden (vgl. Krücken 2017, S. 195 ff.). Sie arbeiteten drei Mechanismen heraus, solch eine „Isomorphie“ (Gleichgestaltigkeit) herzustellen: Zwang, Imitation und normativer Druck (vgl. DiMaggio/Powell 1983). Während dieser Ansatz zunächst Grundlage zahlreicher Organisationsanalysen war, wurde in einer späteren Phase Kritik an diesem Ansatz formuliert, insbesondere hinsichtlich einer Überbetonung „von Ähnlichkeit und Homogenisierung gegenüber Differenzierungstendenzen zwischen Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes“ (Krücken 2017, S. 199). So geriet ab den 1990er-Jahren mehr und mehr die Dynamik der Anpassungsprozesse mit ihren Handlungsmöglichkeiten und Übersetzungsprozessen in den Blick der Organisationsforscher:innen. In diesem Zuge veränderte sich auch die bis dahin eher statische Definition eines organisationalen Feldes als Bezugsrahmen einer Organisation: “Thus, the organizational field became seen as dynamic and capable of moving towards something other than isomorphism; evolving both through the entry or exit of particular organizations or populations [...] and through an alteration of the interaction patterns and power balances among them.” (Wooten/Hoffman 2016, o. S.) So stehen heute organisationale Felder vielmehr als relationale Räume im Mittelpunkt der organisationssoziologischen Forschung, in die sich Organisationen einbringen können und durch diese entstehen: “Fields are richly contextualized spaces where disparate organizations involve themselves with one another in an effort to develop collective understandings regarding matters that are consequential for organizational and field-level activities.” (dies.)

An diesen organisationssoziologischen Ansatz wird in dem vorliegenden Evaluationsbericht angeknüpft. Neben der Einzelfallentwicklung werden auch die Aushandlungsprozesse zwischen den am Modellprojekt Frohmestraße beteiligten Trägerorganisationen und Personen, und auch innerhalb der Organisationen selbst, in unterschiedlichen, teils ineinander verschränkten organisationalen Feldern in den Blick genommen. Auf diese Weise werden ein vertieftes Verständnis von der Zusammenarbeit der Organisationen gewonnen und förderliche und hinderliche Faktoren herausgearbeitet, die auf andere Prozesse interorganisationaler Zusammenarbeit übertragen werden können.

3 EVALUATION

Die vier Träger knüpften verschiedene Erwartungen an die Bildung eines trägerübergreifenden Qualitätsverbundes und die Begleitung ehemals wohnungsloser Menschen in eigenem Wohnraum im Rahmen eines gemeinsam entwickelten QM-Verfahrens:

- Die nachgehende Wohnbegleitung unterstützt eine nachhaltige Wohnraumintegration wohnungsloser Menschen und Erschließung neuer Teilhabemöglichkeiten dieser Haushalte.
- Die gemeinsame Reflexion in der „AG Frohmestraße“ trägt dazu bei, trägerübergreifend geteilte Qualitätskriterien gelingender nachgehender Einzelfallhilfe zu entwickeln.
- Die gemeinsame Arbeit im Qualitätsverbund und im Modellprojekt Frohmestraße bewirkt Veränderungen in den beteiligten Organisationen.

Dementsprechend konzentrierte sich die Evaluation auf drei Ebenen: (a) die retrospektive Nachzeichnung der Einzelfallentwicklung der Mieter:innen vor Einzug und die Beobachtung der Einzelfallentwicklung nach Wohnungsbezug, (b) die Zusammenarbeit der vier Projektträger innerhalb des Modellprojektes und die Umsetzung des gemeinsamen Konzeptes sowie (c) die Zusammenarbeit der vier Projektträger im Qualitätsverbund und deren Rückwirkungen in die einzelnen Organisationen. Insbesondere folgende Fragestellungen standen im Fokus der Evaluation:

(a) Fallebene der Mieter:innen (vor und nach Wohnungsbezug)

- Wie war die Situation der Mieter:innen bei Aufnahme in das Modellprojekt? Welche Hilfen hatten sie bereits in den Wohnprojekten erhalten? Welche Hilfebedarfe bestehen weiterhin?
- Wie verlaufen die Mietverhältnisse? Wie können ggf. auftretende Schwierigkeiten behoben werden?
- Welche Problemlagen sind ggf. mit Einzug in die Wohnung neu entstanden?
- Welchen Stellenwert nimmt die aufsuchende Arbeit und die Präsenz der Wohnbegleitung vor Ort aus Sicht der Mieter:innen ein?
- Welche Verbesserungsvorschläge für die Ausgestaltung der Hilfe werden durch die Mieter:innen gemacht?
- Welche weiterführenden Hilfen sind installiert worden? Welche weiterführenden Hilfen wären aus Sicht der Sozialarbeit und aus Sicht der Mieter:innen notwendig bzw. gewünscht?
- Wie geht es weiter nach einem Jahr? Werden die Hilfen verlängert?

(b) Trägerübergreifende wohnbegleitende Sozialarbeit

- Wie wirkt sich ein trägerübergreifendes Konzept mit einem gemeinsam abgestimmten Qualitätsmanagement auf die Hilfen und die Entwicklung im Einzelfall aus?
- Welchen Einfluss nimmt das gemeinsam entworfene Konzept auf die Ausgestaltung der Hilfen durch die einzelnen Sozialarbeiter:innen im Projekt Frohmestraße?
- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind in der Umsetzung des Konzeptes und Ausgestaltung der Fallarbeit festzustellen? Ergänzen sich diese Unterschiede oder stehen sie sich eventuell im Wege?
- Wie werden Entscheidungen in der AG Wohnbegleitung getroffen? Über welche Sachverhalte gibt es Abstimmungs- und Diskussionsbedarf? Wie werden Diskussions- und Entscheidungsprozesse organisiert und geführt? Inwieweit wird das QM-Verfahren dabei als unter-

stützend erlebt? Welche Instrumente des GAB-Verfahrens werden für die Zusammenarbeit in der AG Wohnbegleitung genutzt?

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen der Sozialen Hausverwaltung und den vier Trägern im Projekt Frohmestraße?
- Wie werden Konflikte zwischen den Mietparteien geregelt?

(c) Ebene des Verbundes und der Träger

- Wie ist die Zusammenarbeit der Träger organisiert und wie wird sie realisiert? Welche organisatorischen Rahmenbedingungen und Prozesse werden für die Zusammenarbeit im Verbund festgelegt und genutzt? Welche Prozesse und Rahmenbedingungen tragen zu einer gelingenden Kooperation im Verbund bei?
- Zu welchen Synergieeffekten kommt es zwischen den Trägern oder auch innerhalb der Einrichtungen durch die Kooperation?
- Welchen Beitrag leistet das Projekt Frohmestraße zur Weiterentwicklung der trägereigenen Einrichtungen? Welche Rückwirkungen hat die gemeinsame, durch das Qualitätsmanagement gestützte Wohnbegleitung auf die Arbeit in den jeweiligen Einrichtungen im Verbund? Wo verändern sich Arbeitsweisen in den Einrichtungen?
- Wie fügt sich das Konzept in die bisherige Arbeit der Träger und ihrer Einrichtungen ein? Lassen sich konzeptionelle Veränderungen bei den einzelnen Trägern feststellen?
- Trägt die Zusammenarbeit im Projekt Frohmestraße zu einer Veränderung des Qualitätsmanagements bei? Inwiefern lassen sich Veränderungen in Bezug auf das Qualitätsverständnis beobachten?

Zur Evaluation der skizzierten Erwartungen und Fragestellungen wurde ein mehrdimensionales Evaluationsdesign mit quantitativen und qualitativen Methoden gewählt, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten zum Einsatz kamen. Zum einen wurden standardisierte Dokumentationsinstrumente entwickelt, um die Haushalts- und Sozialstruktur der Mieter:innen sowie die Kontakthäufigkeit und -dauer zu erfassen. Ebenfalls analysiert wurden die Dokumentationen der Unterstützungsleistungen im Rahmen der Einzelfallhilfe, wobei diese ohne inhaltliche und formale Vorgaben individuell durch die Wohnbegleiter:innen erfolgte. Die dokumentierten Fallverläufe von 16 Mieter:innen flossen in die Evaluation ein. Aus trägerinternen Gründen liegen die Dokumentationen eines Trägers nur unvollständig vor. Zum anderen wurden im Dezember 2022, kurz vor Wohnungsbezug, Fallbesprechungen mit den Sozialarbeiter:innen der vorherigen Wohneinrichtungen zu zwölf zufällig ausgewählten Mieter:innen – drei Haushalte jedes Trägers – geführt. Hierbei ging es um die Erfassung der aktuellen Hilfebedarfe und der vorherigen Wohnbiografie der einzelnen Menschen.

Nach Wohnungsbezug und etwa einem Dreivierteljahr nach Wohnungsbezug wurden zwei Fokusgruppen mit den Sozialarbeiter:innen des Modellprojektes und drei mit einigen Mieter:innen durchgeführt. Geplant war ein Abstand von einem Jahr zwischen den Fokusgruppen, sodass sowohl Erwartungen als auch retrospektiv Entwicklungen nachvollzogen werden können. Aufgrund des baubedingt verzögerten Einzugs der Mieter:innen fanden die ersten Fokusgruppen erst im März 2023 statt. Zu den Fokusgruppen mit den Mieter:innen waren alle zwölf ausgewählten Menschen eingeladen, jedoch nahmen aufgrund von Krankheit, Terminüberschneidungen oder aus anderen Gründen nicht alle an den unterschiedlichen vorgeschlagenen Terminen teil. Die ersten beiden Fokusgruppen mit Mieter:innen wurde mit jeweils vier Personen durchgeführt, von drei im Dezember terminierten Fokusgruppen fand lediglich eine mit drei Mieter:innen statt.

Um die Perspektive der Mieter:innen ausreichend umfänglich zu erheben, wurden Anfang 2024 noch Telefoninterviews mit drei weiteren Mieter:innen durchgeführt. Ein viertes Telefoninterview

war avisiert, jedoch war der Mieter letztlich nicht zu erreichen. Als drittes Erhebungsinstrument kam die teilnehmende Beobachtung verschiedener Gremiensitzungen zum Einsatz. So wurden die Sitzungen der „AG Wohnbegleitung“ bzw. „AG Frohmestraße“ ab Januar 2023 teilnehmend beobachtet und später mit den Protokollen vorangegangener Treffen analysiert. Bei einem dieser Termine stellte das Evaluationsteam erste Zwischenergebnisse vor und diskutierte diese mit den Teilnehmer:innen. Darüber hinaus fanden teilnehmende Beobachtungen von drei Sitzungen des Qualitätsverbundes zwischen Sommer 2022 und Herbst 2023 statt, die sowohl digital als auch in Präsenz durchgeführt wurden. Ergänzt wurden diese Daten durch Einzelinterviews mit einer Mitarbeiterin der zuständigen Hausverwaltung, einem Mitarbeiter der Haustechnik, den Leitungskräften der vier Projektträger sowie durch eine Fokusgruppe mit den QM-Beauftragten der beteiligten Träger. All dies wurde teils digital, teils in Präsenz durchgeführt. Der analysierte Datenkorpus wurde schließlich durch die Hilfepläne der Mieter:innen, die Konzepte der vorhergehenden Wohneinrichtungen und das Mietenmonitoring der Sozialen Hausverwaltung vervollständigt.

Dieses Mixed-Method-Design ermöglichte einen multiperspektivischen Zugang zum Modellprojekt Frohmestraße, auf dessen Grundlage anschließend die Evaluationsfragestellungen beantwortet wurden. Insbesondere der zum Teil mikroskopische Blick der Ethnografie, welcher danach fragt: „What the hell is going on here?“ (Geertz 1983), eröffnete ein tieferes Verständnis. Das Evaluationsteam stieß mit diesem Evaluationsdesign, insbesondere – aber nicht ausschließlich – mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung immer wieder auf Hürden und musste sich wiederholt um entsprechenden Zugang zu den Akteur:innen und den gemeinsamen Aushandlungsprozessen bemühen. Möglicherweise lag dies an einer mangelnden Vertrautheit der Akteur:innen mit solch methodischem Vorgehen (vgl. Kapitel 6.2). Um dieses Vorgehen sowie die Auswertung nachvollziehbar zu machen und die Ausführungen zu illustrieren, kommen die Beteiligten in diesem Bericht immer wieder selbst zu Wort.

4 „SIE HABEN VIELE HERZEN GLÜCKLICH GEMACHT“ – DIE „FROHMESTRAßE“ ALS ANGEBOT DER WOHNRAUMVERSORGUNG FÜR WOHNUNGSLOSE MENSCHEN

Dass die (Re-)Integration wohnungsloser Menschen in Normalwohnraum auch nachhaltig gelingen kann, wurde bereits vielfach dokumentiert. Nicht zuletzt das evaluierte Neubauprojekt im Niedrigenergiestandard der Neue Wohnung gGmbH in Hamburg und der ebenfalls evaluierte Ansatz der nachgehenden Hilfe desselben Trägers haben eindrucksvoll gezeigt, unter welchen Bedingungen auch wohnungslose Menschen mit weiterführenden Unterstützungsbedarfen dauerhaft mit mietvertraglich abgesichertem Wohnraum versorgt werden können (vgl. Busch-Geertsema et. al 2016; Steffen/Busch-Geertsema 2020). Das hiesige Evaluationsvorhaben nahm hinsichtlich der Einzelfallentwicklung auch die Besonderheit in den Blick, dass dieses Mal wohnungslose Klient:innen aus den Einrichtungen unterschiedlicher Träger in ein Objekt mit 24 Wohneinheiten vermittelt und durch diese auch weiterhin mit wohnbegleitenden Hilfen durch „ihre Träger“ unterstützt werden sollten. Neben den jeweils trägereigenen Auswahlkriterien der Klient:innen (vgl. Kapitel 5.3.1) oder möglicherweise trägerspezifischen Unterschieden in der Ausgestaltung der Wohnbegleitung (vgl. Kapitel 5.3) sollte beispielsweise der Frage nachgegangen werden, ob sich Muster hinsichtlich der Teilhabemöglichkeiten, aber auch Unterstützungsbedarfe der Klient:innen der vier Träger vor Einzug in die Frohmestraße oder ein Jahr nach Wohnungsbezug, identifizieren lassen.

4.1 Unterstützungsbedarfe vor und nach Wohnungsbezug

Für 22 von 24 Mieter:innen liegen ausgewählte Angaben zum Haushalt vor. Die Tatsache, dass die Wohnungen fast ausschließlich an Männer und nur eine Frau vergeben wurden, erklärt sich im Wesentlichen durch die Zielgruppenorientierung von drei der vier beteiligten Träger. Das Alter der Mieter:innen lag zum Zeitpunkt des Wohnungsbezuges zwischen 23 und 65 Jahren. Das Durchschnittsalter betrug etwa 45 Jahre. Mit einer Ausnahme waren alle ausgewählten Personen seit über einem Jahr wohnungslos – die Hälfte von ihnen bereits seit vier Jahren oder länger. Die vier Klient:innen des Trägers A waren allesamt länger als sechs Jahre wohnungslos und damit deutlich länger als die ausgewählten Personen der anderen drei Träger. Auch die Aufenthaltsdauer der vier Klient:innen in der abgebenden Hilfeeinrichtung nach §§ 67 ff. SGB XII desselben Trägers war mit drei bis fünf Jahren besonders lang. Im Durchschnitt waren die 22 ausgewählten Mieter:innen – für die die entsprechenden Daten vorlagen – für etwa 20 Monate in den Hilfeeinrichtungen der vier Träger untergebracht. Die vier ausgewählten Personen von Träger C blickten mit neun bis 14 Monaten auf vergleichsweise kurze Aufenthaltsdauern zurück.

In den Hilfeeinrichtungen nach §§ 67 ff. SGB XII wurde mit den Klient:innen zu verschiedenen Bedarfen gearbeitet. Für zwölf zufällig ausgewählte Personen, drei von jedem der vier Träger, wurden die Hilfepläne ausgewertet, die im Jahr vor Einzug in die Frohmestraße erstellt worden waren. Außerdem wurden mit den bisherigen Bezugssozialarbeiter:innen aus den abgebenden Einrichtungen zu denselben zwölf Haushalten Fallbesprechungen durchgeführt. Die Analyse der Hilfepläne und Fallbesprechungen enthalten jedoch wenig bis gar keine Hinweise auf einrichtungsbedingte Unterschiede in den Hilfeverläufen. Vielmehr deutet die vergleichende Analyse auf zwölf mehr oder weniger einzelfallabhängige Hilfen hin.

Typisch für Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe nach §§ 67 ff. SGB XII (vgl. Bartelheimer/Henke 2018, S. 36) war in vielen Fällen die materielle Existenzsicherung in Form eines regelmäßigen (Transferleistungs-)Einkommens Bestandteil der vorgeschalteten Hilfeprozesse in den Einrichtungen der vier Träger. Zum Zeitpunkt des Wohnungsbezugs erhielten 18 von 22 Personen Leistungen nach dem SGB II, eine weitere Person Grundsicherung nach dem SGB XII und zwei andere Arbeitslosengeld. Eine Person lebte ausschließlich von ihrem Erwerbseinkommen.

Die Aufnahme einer bezahlten Beschäftigung oder die Entwicklung einer Erwerbsperspektive war auch auf Wunsch der Klient:innen in vielen Fällen Teil des Hilfeplanverfahrens. In wenigen Fällen lag der Fokus dagegen auf der Auflösung prekärer Beschäftigungs- und Einkommensverhältnisse, um eine Stabilisierung in anderen Lebensbereichen zu ermöglichen.

Auffällig war, dass nach Einschätzung der Bezugssozialarbeiter:innen in den abgebenden Einrichtungen nahezu alle ausgewählten Klient:innen zum Zeitpunkt des Wohnungsbezugs in Form von körperlichen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen, Depressionen oder Suchterkrankungen gesundheitlich belastet waren. Nicht wenigen wurden verschiedene gesundheitliche Probleme attestiert. In einigen – jedoch längst nicht allen – Fällen war es den Sozialarbeiter:innen gelungen, die betroffenen Personen in entsprechende medizinische Angebote oder Beratungsstellen zu vermitteln. Trägerübergreifend sahen die Verantwortlichen die anstehenden Mietverhältnisse durch die psychischen Erkrankungen oder Suchterkrankungen in der Regel nicht gefährdet.

Schwierigkeiten erwarteten die abgebenden Sozialarbeiter:innen dagegen häufiger aufgrund fehlender Kompetenzen im Umgang mit administrativen Vorgängen und Behörden. Der Ansatz, die Menschen für mindestens ein weiteres Jahr im Wohnraum zu begleiten und zu unterstützen, wurde daher als für die nachhaltige Integration in Wohnraum zielführend eingeschätzt.

Im Rahmen der Fallbesprechungen wurden die Sozialarbeiter:innen gebeten, ausgehend von den jeweils persönlichen Ressourcen, persönlichen sowie gesellschaftlichen Bedingungen von bzw. für ihre Klient:innen und den in den Hilfeprozessen eingeleiteten Interventionen, deren Teilhabemöglichkeiten zu beurteilen (vgl. Bartelheimer/Henke 2018). Nach den meist sehr langen Aufenthaltsdauern in den Hilfeeinrichtungen nach §§ 67 ff. SGB XII gingen die Sozialarbeiter:innen nach wie vor von mehr oder weniger stark eingeschränkten Teilhabechancen aus. Punktuell konnten die persönlichen Ressourcen der Klient:innen, wie beispielsweise die Einkommenssituation, gestärkt oder gesichert (s. o.) oder gesellschaftliche Beschränkungen abgebaut werden wie beispielsweise durch den Erwerb einer Wohnungsdringlichkeitsbescheinigung. Eine wesentliche Erweiterung der Teilhabechancen sahen sie jedoch erst mit dem Vorliegen des Wohnungsangebots in der Frohmestraße.

Die Kolleg:innen der nachgehenden Wohnbegleitung hatten zunächst viel mit den Ein- und Umzügen ihrer neuen Klient:innen zu tun. In den ersten Wochen nach Einzug unterstützten sie die Mieter:innen vor allem bei der Anmeldung von Strom, Internet und Fernsehen. Die Jobcenter hatten erhebliche Probleme bei der Umstellung der Mietzahlung auf die Mieterkonten der Hausverwaltung im Projekt Frohmestraße, sodass die Wohnbegleitungen im Zusammenspiel mit den Mieter:innen und der Hausverwaltung mehrfach intervenieren mussten.

Insbesondere die Wohnbegleitung eines Trägers nahm nach Wohnungsbezug ihrer Klient:innen aber auch zusätzliche oder intensivere Unterstützungsbedarfe wahr als ursprünglich angenommen. Psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Suchterkrankungen schienen die Handlungsmöglichkeiten der Betroffenen stärker einzuschränken als zuvor vermutet.

„Dann gibt es viele, die haben irgendwie Depression, und auch so psychische Erkrankungen sind im Moment auch bei Leuten, wo man [...] gar nicht gedacht hat. [...] dann jetzt plötzlich in der Wohnung kommen da Sachen hoch, die vorher nicht so klar waren. Und manchmal frage ich mich, ist das überhaupt in zwei Jahren

irgendwie, oder wäre der dann nicht in einer anderen Einstufung besser aufgehoben gewesen. Also es ist manchmal, der Arbeitsaufwand bei einigen ist wirklich so intensiv plötzlich, das ist ja, also man lernt die Leute doch, also auch wenn die schon ein Jahr da gewohnt haben, sind manche Sachen einfach gar nicht richtig klar geworden oder Problemlagen, und ja, andere sind sehr pflegeleicht.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Die Kolleg:innen der anderen Träger bestätigten diesen Eindruck nur in Teilen. Die Vertreter:innen zweier anderer Träger waren zumindest skeptisch, wie sich die Mietverhältnisse ihrer Klient:innen entwickeln würden:

„Bei dem einen mit Depressionen, den ich da begleite, glaube ich, wird das nochmal in Zukunft sehr deutlich werden. Und da wird sich der Bedarf, glaube ich, nochmal auftun, ihn da vielleicht zu unterstützen und zu begleiten auch. Da vielleicht wirklich Wege zu gehen. Innere Hemmnisse, die da sind, sich mit Psyche und Sucht auseinandersetzen ist ja auch immer schwierig, ne, es ist ja draußen schon so schwierig, und in der eigenen Wohnung wird es natürlich nicht einfacher, auch gerade wenn diese ganzen Reize wirklich fehlen, ne? So dieses Konstrukt in den Einrichtungen, so, wir haben unglaublich viele Bewohner so, da ist irgendwie immer was los und da sind die Leute auch abgelenkt. Und jetzt sitzen die in ihren Wohnungen und müssen sich auch irgendwie ganz anders mit sich selber auseinandersetzen. Finde ich bei dem ein oder anderen irgendwie auch nochmal ganz spannend so, was da wirklich noch kommt an Bedarf so.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Die Mieter:innen selbst hoben in den Fokusgruppen kurz nach Wohnungsbezug insbesondere den Zugewinn an persönlichen Freiheiten hervor. Trotz einzelner Baumängel freuten sie sich über die eigenen Wohnungen im Neubaustandard. Mit Überwindung der Wohnungslosigkeit formulierten sie weitere oder neue persönliche Ziele wie zum Beispiel die Aufnahme einer Erwerbsarbeit oder eine bessere gesundheitliche Vorsorge.

Vor und unmittelbar nach Wohnungsbezug ließen sich keine Unterschiede hinsichtlich der Hilfebefehle oder Teilhabemöglichkeiten der ausgewählten Mieter:innen erkennen, die sich auf die Dauer der Wohnungslosigkeit, die Aufenthaltsdauer in den vorherigen Einrichtungen oder die Hilfeprozesse der vier Träger zurückführen lassen.

4.2 Veränderung der Teilhabemöglichkeiten durch das Wohnen in der Frohmestraße?!

Entlang des Teilhabemodells von Bartelheimer/Henke (2018) untersuchte das Forschungsteam auch die Entwicklung der Teilhabemöglichkeiten von zwölf ausgewählten Mieter:innen im Projektverlauf, wenngleich aufgrund des mehrdimensionalen Evaluationsdesigns zu verschiedenen Erhebungsebenen (vgl. Kapitel 3) keine einzelfallspezifischen detaillierten Auswertungen für die Gesamtheit der zwölf ausgewählten Mieter:innen möglich waren. Die Analyse erfolgte auf Grundlage der dokumentierten Fallarbeit, der Fallbesprechungen mit den abgebenden Bezugssozialarbeiter:innen der Wohnprojekte einerseits und den Mieter:innen andererseits sowie ergänzender Einzelinterviews mit weiteren Mieter:innen.

Mit Bezug und Erhalt einer eigenen Wohnung ist es für die ausgewählten Haushalte gelungen, eine wichtige und für zuvor wohnungslose Menschen zentrale Teilhabedimension zu erfüllen. Aber auch in anderen Lebenslagendimensionen konnten neue Teilhabemöglichkeiten nachvollzogen werden. Ob und inwiefern diese allein auf die eigene Wohnung oder die Unterstützung der Wohnbegleitung

oder aber auch auf andere Veränderungen zurückzuführen sind (vgl. Kehl et al. 2016, S. 23), ist jedoch nicht eindeutig zu bestimmen. Die Frage nach Veränderungen der Lebenssituation nach Wohnungsbezug beantwortete eine Wohnbegleitung wie folgt: *„Auf jeden Fall verbessert. Ja, ne eigene Wohnung, das ist doch schon viel wert, oder?“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 3)*

Die Möglichkeit, eigenen mietvertraglich abgesicherten Normalwohnraum in Neubaustandard anzumieten, wurde auch ein knappes Jahr nach Wohnungsbezug zumindest von den Teilnehmenden der Fokusgruppe und den interviewten Mieter:innen durchgehend als Zugewinn an Lebensqualität bewertet. Trotz einzelner und zum Teil nicht unerheblicher Baumängel, die nach wie vor noch nicht behoben waren, reichte die Bewertung der Wohnungen von „ok“ bis *„die Wohnung ist wie ein Sechser im Lotto mit Superzahl“ (Fokusgruppe Mieter:innen 3)*. Soweit die Sozialarbeiter:innen der vier Träger im Rahmen von Hausbesuchen Einblicke in die Wohnungen erhielten, konnten sie die Aneignung der Wohnungen durch die Mieter:innen nachvollziehen: *„Diese Wohnungen sind super eingerichtet, das hat mich so überrascht. Also dass da alle ganz großen Wert drauflegen, dass das gemütlich ist.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2)* Insgesamt bewertete ein Mieter die Wohnung in der Frohmestraße emotional als sehr gut: *„Also ich kann von uns sagen, sie haben viele Herzen glücklich gemacht.“ (Fokusgruppe Mieter:innen 1)*

Bei Hilfebedarfen nach §§ 67 ff. SGB XII ist von einem „komplexen Wirkungszusammenhang“ zwischen besonderen Lebensverhältnissen und sozialen Schwierigkeiten auszugehen, sodass erreichte Teilhabemöglichkeiten in einem Bereich nicht zwingend die Notlage beenden (Bartelheimer/Henke 2018, S. 36). Die ausgewerteten Daten zeigen jedoch, dass trotz des relativ kurzen Beobachtungszeitraums und der oben beschriebenen methodischen Einschränkungen zumindest für die Mieter:innen, die für die Evaluation zufällig ausgewählt worden waren, auch in anderen Lebenslagen dimensionen Teilhabechancen eröffnet wurden bzw. Teilhabe erreicht werden konnte.

So haben einzelne Mieter:innen eine Erwerbsarbeit aufgenommen oder Sprachkurse begonnen. Ein Mieter erhielt vom Jobcenter Beratung bei der Umsetzung einer Existenzgründung. Andere begaben sich in die Entgiftung, beantragten Therapien oder begannen eine Suchtberatung. Die Mieter:innen nahmen zahnärztliche Behandlungen in Anspruch oder ließen Operationen durchführen, die bereits seit Jahren medizinisch angezeigt waren. Mindestens ein Mieter nahm ein Haustier bei sich auf, andere nahmen eingeschlafene oder neue soziale Kontakte (wieder) auf und konnten auch über Nacht (familiären) Besuch empfangen.

„Und dass er das jetzt gemacht hat mit Entgiftung und therapeutisch [...] da freue ich mich sehr drüber. Weil ich glaube, dass er sich da auch wirklich eine Grundlage aufbaut für sein weiteres Leben, der ist auch noch nicht so alt. Also wirklich eine Perspektive hat er sich selber erarbeitet. Dass er sich auseinandersetzt. Ich denke, der wird irgendwann wirklich in Arbeit gehen [...].“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2)

Die Mieter:innen, die im Rahmen der Evaluation selbst zu Wort kamen, hoben mehrfach die „Normalisierung“ ihrer Lebensverhältnisse und den Zugewinn an Eigenverantwortung hervor:

„Ich bin selbstständiger geworden, weil da, wo ich hergekommen bin, da waren Sozialarbeiter, da waren Therapeuten, und, und, und [...] Für jeden Scheiß und Dreck ist man dahingekannt und die haben alles für einen gemacht, und das macht man jetzt natürlich alleine. [...] Wie beispielsweise sich um die Miete kümmern, um Strom kümmern. Das brauchte man vorher ja auch alles nicht. Aber ich finde das gut, man wird wieder ins Leben reingedrückt. Sozusagen. Man nimmt wieder teil an den Tagestrukturen. Was vorher eben nicht war.“ (Fokusgruppe Mieter:innen 3)

Aber auch die durch die Sozialarbeiter:innen beschriebenen und dokumentierten neuen Teilhabemöglichkeiten brachten die Mieter:innen mit dem Wohnungsbezug in Verbindung:

„Ich habe besten Kontakt mit meinem Sohn, mit meiner Exfrau. Von den sogenannten Kollegen habe ich mich getrennt. Wie gesagt, ich bin Alkoholiker, und ich kannte natürlich auch nur Alkoholiker, das ist logisch, man trifft sich ja immer. Aber von denen habe ich mich abgekapselt, also ich habe die Nummern von allen gelöscht und alles.“ (Fokusgruppe Mieter:innen 3)

„Ich bin jetzt dabei, im Prinzip die Leichen im Keller aufzuarbeiten, die sich über die Jahre bei mir angestaut haben. Dass ich eben auch solche Operationen mache, wie ich eben sagte, grauer Star. Das muss ich in Angriff nehmen, das musst du in Ruhe ja auch machen können.“ (Fokusgruppe Mieter:innen 3)

Nach Einschätzung der Sozialarbeiter:innen treffen die skizzierten Entwicklungen gleichwohl nicht auf alle Mieter:innen vollumfänglich zu. Positiv interpretierte Fortschritte in einem Bereich werden bisweilen durch vermeintlich gegenläufige Tendenzen oder Stagnation in anderen Lebenslagen kontrastiert. Gerade psychische Erkrankungen oder Suchterkrankungen wurden nach Aussagen der Sozialarbeiter:innen zumindest in dem relativ kurzen Evaluationszeitraum noch nicht von allen Betroffenen als solche erkannt oder als behandlungsbedürftig eingeordnet. Berichtet wurde auch von wenigen einzelnen Mieter:innen, die den Kontakt zur Sozialarbeit abgebrochen haben. In einem einzigen Fall stellte ein Mieter nicht den erforderlichen Weiterbewilligungsantrag beim Jobcenter und kam in erhebliche Mietzahlungsschwierigkeiten (vgl. Kapitel 4.3). Zwar suchte er zwischenzeitlich wieder den Kontakt zur Wohnbegleitung, gleichwohl war es hauptsächlich der entgegenkommenden Haltung der Hausverwaltung zu verdanken, dass er die Wohnung nicht verlor. Andere Mieter:innen waren dagegen auch nach über einem Dreivierteljahr in Wohnraum nach wie vor auf institutionelle Hilfe angewiesen und benötigten insbesondere bei der Geldverwaltung oder anderen administrativen Angelegenheiten professionelle Unterstützung oder wollten diese weiterhin in Anspruch nehmen:

„Weil ich das irgendwie sinnvoller finde, wenn die Menschen alleine ihr Konto verwalten können. Also der kann mit Geld umgehen. Das ist nicht die Frage. Das ist einer der wenigen, die am Ende des Monats noch Geld übrig haben. Von daher verstehe ich nicht, warum er das [...] Also, da gibt es Ängste. Aber das muss er lernen.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 3)

4.3 Verlauf der Mietverhältnisse

Die überwiegende Mehrheit der Mietverhältnisse verlief bis zum Ende des Evaluationszeitraums im Dezember 2023 unauffällig. In der Einzugsphase kam es in vielen Mietverhältnissen zu verspäteten oder falschen Mietzahlungen, die jedoch nicht auf Versäumnisse der Mieter:innen zurückzuführen sind. Die Wohnungsverwaltung hatte für jede:n Mieter:in ein eigenes Mieterkonto eingerichtet, und die Jobcenter und Sozialämter konnten für die transferleistungsbeziehenden Mieter:innen die Mietzahlungen nicht korrekt zuweisen. Mit Ausnahme von zwei Mietern hatten alle Bewohner:innen des Neubauprojektes im Transferleistungsbezug von SGB-II- oder SGB-XII-Leistungen einer Direktüberweisung der Mietzahlung durch die Sozialleistungsträger zugestimmt. Mit einigem Aufwand seitens der Hausverwaltung und der Sozialarbeiter:innen konnte der Sachverhalt jedoch geklärt und für die betroffenen Mieter:innen eine zielgerichtete Mietüberweisung angewiesen werden.

Nur in einem Mietverhältnis kam es im weiteren Verlauf zu Mietrückständen, die eine Kündigung gerechtfertigt hätten und bis zum Ende des Evaluationszeitraums noch nicht beglichen waren. Der entsprechende Mieter hatte versäumt, einen Weiterbewilligungsantrag für Leistungen nach dem SGB II einzureichen, sodass in der Folge auch die Miete nicht länger vom Leistungsträger an die Hausverwaltung überwiesen wurde. Zwischenzeitlich waren „zwei bis drei Mieten offen“ (Einzelinterview Hausverwaltung). Die Hausverwaltung informierte die zuständige Wohnbegleitung und schrieb den Mieter mehrfach an. Da dieser weder auf Anrufe noch Anschreiben reagierte, drohte ihm die Hausverwaltung schließlich mit der Kündigung. In der Folge nahm der Mieter Kontakt zur Wohnbegleitung auf, und gemeinsam beantragten sie die Weiterbewilligung des Bürgergelds und vereinbarten mit der Hausverwaltung eine Ratenzahlung für die entstandenen Mietausfälle. Zum Ende der Evaluation wurde die Miete vom Jobcenter wieder regelmäßig überwiesen, die vereinbarten Ratenzahlungen hatte der Mieter jedoch noch nicht getätigt.

Im Herbst 2023 zog ein anderer Mieter aus persönlichen Gründen um. Der Träger der zuvor zuständigen Wohnbegleitung wählte einen neuen Mieter aus, der den Kontakt zur Wohnbegleitung jedoch kurz nach Wohnungsbezug beendete. Die Kautions hatte er bis zum Ende des Jahres 2023 noch nicht überwiesen.

Schließlich beschwerte sich ein Mieter bei der Hausverwaltung über zwei andere Mietparteien. Alle drei Parteien wurden von der Hausverwaltung mit Verweis auf die Hausordnung und dem Angebot eines gemeinsamen Gesprächstermins angeschrieben. Die Mieter:innen reagierten nicht, neuerliche Beschwerden erhielt die Hausverwaltung jedoch nicht. Auch die Mieter:innen berichteten einzeln von zu lauter Musik oder zu lautem Türeinschlagen. Untereinander oder aber unter Hinzunahme der Sozialarbeit konnten nach eigener Aussage alle Konflikte beigelegt werden:

„Musik um 7:30. Ich habe geklingelt morgens früh, und der hat nicht aufgemacht. Unten habe ich ihn erwischt, hab ihn gefragt, was machst du denn hier? Du hast mich letztens geklingelt ich war [...] der hat gesoffen und so weiter. Na und, du bist doch kein Kind. Wir wohnen hier und sowas. [...] sonst ... Seitdem macht er das nicht mehr.“ (Fokusgruppe Mieter:innen 3)

In einem Fall, von dem die Hausverwaltung nichts wusste oder zumindest nichts berichtete, nahm ein Mieter zwischenzeitlich unangemeldet einen Untermieter auf, um sein Haushaltseinkommen zu erhöhen. Andere mietvertragsgefährdende Vorkommnisse wurden im Rahmen der Evaluation nicht bekannt.

Im relativ kurzen Evaluationszeitraum von weniger als einem Jahr war damit nur eines von insgesamt 24 Mietverhältnissen real gefährdet. In Anbetracht der Tatsache, dass die Mehrheit der Mieter:innen auch aufgrund von Vorbehalten der Vermieterschaft über Jahre keine Wohnung auf dem freien Wohnungsmarkt anmieten konnte, ist diese Quote ein bemerkenswertes Ergebnis. Andere Wohnraumraumversorgungsprojekte in alleiniger Trägerschaft der Neue Wohnung gGmbH mit ähnlich hohen Quoten bestätigen den Befund (vgl. Busch-Geertsema et al. 2016; Steffen/Busch-Geertsema 2020).

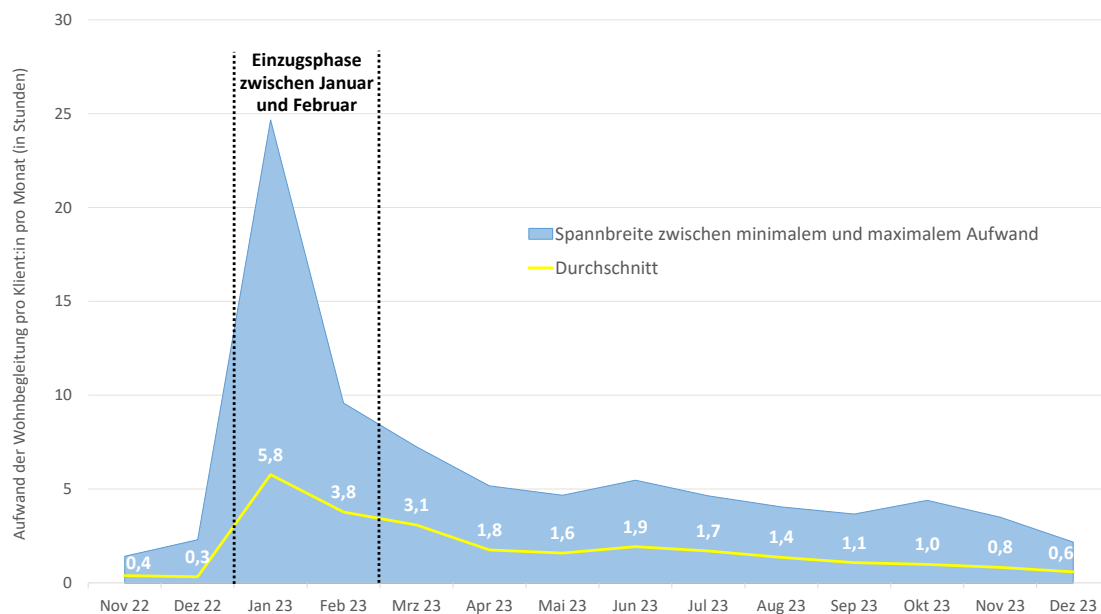
Seitens der Sozialarbeit und der Mieter:innen wurden schließlich auch bauliche Mängel an den Wohnungen thematisiert. In der Einzugsphase zwischen Januar und März 2023 funktionierte bei einigen Mieter:innen die Heizung und/oder die Warmwasserversorgung noch nicht. Ein Mieter musste auch Ende des Jahres 2023 zwei Monate ohne funktionierende Heizung auskommen. Zwar wurde sich in der Regel umgehend um die Probleme gekümmert, für die Mieter:innen bedeutete dies aber zwischenzeitlich eine erhebliche Einschränkung der Wohnqualität und sorgte bei einigen für großen Unmut – trotz der grundsätzlichen hohen Zufriedenheit im Neubau (s. o.).

4.4 Zeitaufwand in der nachgehenden Wohnbegleitung

Die Sozialarbeiter:innen der Wohnbegleitung dokumentierten über den gesamten Evaluationszeitraum den personenbezogenen Arbeitsaufwand im Einzelfall. Festgehalten wurden auch die Form und die Inhalte der Kontakte. Die Intensität der Einzelfallarbeits spiegelt jedoch nicht zwingend den tatsächlichen Unterstützungsbedarf der Menschen wider. Hilfebedarfe müssen nicht immer als solche erkannt werden, können unbeantwortet bleiben oder von professioneller Seite unter- oder überschätzt werden. Die Arbeitszeitdokumentation sollte daher vor allem Aufschluss über die Arbeitsweise der einzelnen Träger geben (vgl. Kapitel 5.3).

Gleichwohl, unter Berücksichtigung der Berichte und Erzählungen der Sozialarbeiter:innen und Mieter:innen visualisiert Abbildung 1 recht treffend die in Kapitel 4.2 und 4.3 beschriebene Entwicklung des Hilfebedarfs und die Inanspruchnahme von Hilfen durch die Mieter:innen. Abbildung 1 zeigt den monatlichen Aufwand der Wohnbegleitung je Klient:in in Stunden an.⁴ Zu sehen ist sowohl der durchschnittliche Aufwand je Klient:in (gelbe Linie) als auch die Spannbreite zwischen dem Betreuungsverhältnis mit dem im Monat geringsten Arbeitsaufwand und demjenigen mit dem im Monat höchsten Arbeitsaufwand (blaue Fläche).

Abbildung 1: Arbeitsaufwand der Wohnbegleitung pro Klient:in und Monat



Quelle: Arbeitszeitdokumentation der Sozialarbeiter:innen der Wohnbegleitung für 16 Mieter:innen (eigene Berechnungen)

Ins Auge fällt der vergleichsweise hohe Arbeitsaufwand in der Einzugsphase zwischen Januar und März 2023, als die Umzüge begleitet wurden und zum Teil auch über Wochen viel Energie in die Sicherstellung der Mietzahlungen durch das zuständige Jobcenter investiert werden musste. Dies war für alle Beteiligten insofern besonders ärgerlich, als das zuständige Jobcenter bereits frühzeitig auf die anstehende Häufung von Umzügen hingewiesen wurde und es dennoch zu erheblichen

⁴ Berücksichtigt wurden dabei sowohl die direkten Kontakte mit den Klient:innen als auch indirekte Fallarbeit wie zum Beispiel Fallbesprechungen oder fallbezogene Gespräche mit der Hausverwaltung ohne Beisein der Klient:innen. Nicht dokumentiert und berücksichtigt sind hier die Aufwände anderer Arbeitsbereiche. Nach Einschätzung der Trägerleitungen übersteigt beispielsweise der Aufwand der Haustechnik den der Sozialarbeit in manchen Fällen um ein Vielfaches.

Problemen bei der Anweisung der Mietzahlungen und in der Folge zu einem erheblichen Mehraufwand für die Wohnbegleitungen kam. In einem besonders intensiven Einzelfall mit knapp 25 Betreuungsstunden kamen im Januar gleich mehrere Besonderheiten zusammen. Der Neumieter musste sich neben dem Umzug online auf eine Prüfung vorbereiten, jedoch funktionierte weder das Internet noch die Heizung in der frisch bezogenen Wohnung. Die Wohnbegleitung musste nach eigener Einschätzung viel zwischen verschiedenen Stellen vermitteln und den Klienten emotional intensiv unterstützen. Da einige Mieter:innen auch erst im Februar in die Frohmestraße eingezogen sind, wurde für manche Fälle im Januar auch kein Arbeitsaufwand dokumentiert.

Nach der Einzugsphase nahm der Arbeitsaufwand allgemein deutlich ab. Zwischen März und Dezember 2023 sank der durchschnittliche Arbeitsaufwand je Klient:in relativ kontinuierlich von 3,1 Arbeitsstunden im Monat auf unter eine Stunde. In manchen Fällen beschränkte sich der Aufwand auf etwa zweiwöchentliche Telefonate, um sich über das Wohlergehen der Klient:innen zu erkundigen, in anderen brach der Kontakt (nahezu) vollständig ab. Aber nicht nur im Durchschnitt über alle Mieter:innen, auch in den jeweils intensivsten Fällen je Monat nahm der Aufwand im Zeitverlauf ab. Zwischen April und Mai kam es in keinem Einzelfall mehr zu einem Aufwand von mehr als 5,5 Stunden im Monat. In der zweiten Jahreshälfte dokumentierten die Wohnbegleitungen dann auch in den „Spitzenfällen“ nur noch zwei bis vier Stunden je Monat.

Zu beachten ist, dass nur für 16 der insgesamt 24 Mieter:innen der Aufwand dokumentiert wurde. Wenn es in den anderen acht Betreuungsverhältnissen zu gänzlich anderen Verläufen kam, ist dies hier nicht berücksichtigt. Vergleichbare Evaluationen zeigen, dass es grundsätzlich auch viele Monate nach Wohnungsbezug noch zu gravierenden Krisen kommen kann, die eine intensive Intervention durch Sozialarbeit erfordern (vgl. Steffen/Busch-Geertsema 2020, S. 36 ff.). Wie in Kapitel 4.2 geschildert, vermuteten die Sozialarbeiter:innen auch im Projekt Frohmestraße bei einigen Mieter:innen unbehandelte psychische Erkrankungen oder Suchterkrankungen, die grundsätzlich das Risiko einer plötzlich eintretenden Krise bergen.

Von diesen Unwägbarkeiten abgesehen, visualisiert Abbildung 1 den grundsätzlich abnehmenden Unterstützungsbedarf bzw. die abnehmende Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen durch die Wohnbegleitung und die zunehmende Eigeninitiative der Mieter:innen.

5 „TOTAL SPANNEND ZU HÖREN, WIE ES BEI DEN ANDEREN IST SO. ABER JETZT VON DER PRAKTISCHEN ARBEIT IST DAS NICHT SO NÖTIG“ – DIE UMSETZUNG DES KONZEPTEES UND PROJEKTINTERNE ZUSAMMENARBEIT

5.1 Räume der Begegnung und Zusammenarbeit

Mit der operativen Umsetzung des Modellprojekts Frohmestraße sind, neben den Mieter:innen, die Sozialarbeiter:innen der Wohnbegleitung befasst. Bei drei Trägern sind dies jeweils zwei Fachkräfte, bei einem Träger ist es eine Person. Die Wohnbegleiter:innen haben bereits Erfahrung in dieser Tätigkeit, zum Teil schon seit vielen Jahren. Insbesondere von den Leitungskräften der beteiligten Träger gab es zu Projektbeginn die Erwartung, dass es im Laufe der Umsetzung zu einem lebendigen Austausch zwischen den Sozialarbeiter:innen kommen würde. Dafür wurden schon im Konzept unterschiedliche Räume geöffnet. Dies war in erster Linie die sogenannte AG Frohmestraße, die im Konzept von Anfang an vorgesehen war. Diese setzte sich aus den Wohnbegleiter:innen, einer Vertreterin der sozialen Hausverwaltung, dem Haustechniker sowie, als Vertreterin der Behrens-Stiftung, der Projektkoordination zusammen. Laut Konzept hat die AG Frohmestraße insbesondere organisatorische Aufgaben: „[...] über die Belegung der Frohmestraße zu beraten [...] Der Aufbau der Hausgemeinschaft, eventuelle Schwierigkeiten oder Konflikte sowie die Integration des Projektes in die weitere Nachbarschaft sind [weitere] Themen, mit denen sich die AG befasst.“ (Konzept Frohmestraße, S. 12)

So stellte sie zunächst vor allem eine Informationsplattform zum Stand des Neubaus und zur Vorbereitung der zukünftigen Mieter:innen und ihrer Umzüge dar. Koordiniert wurde die AG Frohmestraße von der Projektkoordination (vgl. Kapitel 5.1). Von April 2022 bis Dezember 2023 fanden acht Treffen der AG Frohmestraße statt, die Dokumentationen von sieben Treffen sind in diesen Evaluationsbericht eingeflossen. Die Mehrheit dieser Treffen fand online statt, was von den Teilnehmenden zwar als wenig aufwendig und damit als praktisch, zugleich jedoch als „ziemlich zäh“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1) beschrieben wurde. Die AG war mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. So standen der Projektkoordination zufolge den AG-Mitgliedern keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung, und der Auftrag der AG war zu Beginn unklar. Darüber hinaus berichtete sie im Interview, dass bereits von Beginn an große Unterschiede zwischen den beteiligten Trägerorganisationen deutlich wurden, wie das Projekt jeweils kommuniziert und vorbereitet worden war, was die Kommunikation und die gemeinsame Projektumsetzung erschwerten:

„Und dann ging es plötzlich los. Und da stellte ich dann fest, dass dieses gemeinsame Projekt und auch Konzept in den Einrichtungen bisher unterschiedlich angekommen ist oder bearbeitet worden ist. Also bei der ersten AG Frohmestraße, zum Beispiel, merkte ich, dass dieses gemeinsame Vorhaben in den Einrichtungen organisatorisch und inhaltlich wirklich unterschiedlich vorbereitet war. Also zum Beispiel [Träger B] war klar, ‚wir machen das so und so‘. Die hatten das Konzept, ‚alles klar, lass uns loslegen. Was müssen wir noch machen, damit es losgehen kann?‘ Bei [Träger D], und das merkte man, waren auch so ein bisschen Zögerlichkeiten. ‚Wir machen doch unsere Wohnbegleitung schon, machen wir doch gut, und so weiter.‘“ (Einzelinterview Projektkoordination)

Da das Evaluationsteam erst zu einem späteren Zeitpunkt begann, den Treffen der AG Frohmestraße teilnehmend beobachtend beizuwohnen, können die vorangegangenen Prozesse und der

Umgang der Projektkoordination mit diesen Disparitäten zwischen den Teilnehmenden nur aus den Protokollen der einzelnen Treffen und aus Gesprächen mit Beteiligten rekonstruiert werden. Darin zeigt sich eine dreifache Strategie: Erstens die Klärung des Auftrags der AG u. a. durch Zurückweisung von Anregungen des QM-Verbundes. So heißt es im Protokoll des zweiten Treffens der AG Frohmestraße:

„[Projektkoordination] merkt hierzu an, dass dieses eigentlich Fragen sind, die im Rahmen eines QM Prozesses in der Gruppe erarbeitet werden müssten/könnten u. zumal die Verbundpartner sich ja auf das GAB Verfahren in der gemeinsamen Arbeit verständigt haben u. dieses den Einrichtungen bekannt sei. Die Frage sei also, ob die AG Frohmestraße ein eigenes QM Verfahren über die/während der Zusammenarbeit machen soll/möchte. In der Gruppe wurde hierüber diskutiert. Die Diskussion bewegte sich zwischen den Polen: ‚ein eigenes Gruppen QM stand nie im Raum‘, ‚das ist nicht zu schaffen‘, ‚es geht doch nicht darum alles gleich zu machen‘ u. ‚so könnte man aber voneinander lernen‘, ‚eine gute Möglichkeit Ergebnisse zu fixieren/auszuwerten‘, ‚für die Evaluation sehr interessant‘ [...] schlägt [Projektkoordination] vor, die Diskussion hierüber vorerst zu beenden u. sich darauf zu verständigen, dass ein gemeinsames QM in der AG Frohmestraße bei der konzeptionellen Entwicklung des Projektes nicht als Aufgabe der AG Frohmestraße gesehen, bzw. in Betracht gezogen wurde.“ (Protokoll AG Frohmestraße 17.05.2022)

Als Zweites lag der Fokus des ersten Jahres der AG Frohmestraße auf organisatorischen Themen, die für die Projektumsetzung relevant waren und zugleich die erfolgreiche Umsetzung auch sichtbar machten. So wurden über viele Treffen hinweg die Themen Mieter:innenauswahl, Vorbereitung, Durchführung und Reflexion der Umzüge besprochen. Häufig fragte die Projektkoordination die Themen ab, und die Wohnbegleiter:innen berichteten von ihren Erfahrungen: *„[Projektkoordination] fragt reihum alle ab, insgesamt entsteht ein Miteinander nur punktuell.“ (Beobachtungsprotokoll AG Frohmestraße 27.04.2023)* Der Eindruck eines formalisierten Arbeitens wurde durch die regelmäßige Protokollierung der Treffen bestärkt.

Als Drittes bemühte sich die Projektkoordination um die Herstellung einer möglichst persönlichen und vertraulichen Atmosphäre durch persönliche Ansprache, Humor und Duzen. Dies kam immer wieder an seine Grenzen, beispielsweise, wenn bereits andere Arbeitsbeziehungen – und damit einhergehend Ansprachen – bestanden. Dann sorgte diese Ansprache für Irritationen und die Atmosphäre verlor an Vertraulichkeit. Irritationen entstanden auch, wenn der Humor bei einem Online-Treffen nur schwer oder gar nicht über die Bildschirme zu transportieren war und auf keine Resonanz stieß. Um dem Online-Format und dem Formalistischen der AG-Treffen etwas entgegenzusetzen und das persönliche Miteinander zu stärken, lud die Projektkoordination die Wohnbegleiter:innen im Dezember 2022 zu einem gemeinsamen Besuch des Weihnachtsmarktes ein. Eine Veränderung der Zusammenarbeit in den darauffolgenden Treffen der AG Frohmestraße war nicht festzustellen.

Im Rahmen der AG Frohmestraße wurden die GAB-Instrumente nicht explizit als genutzte Werkzeuge genannt. Trotz aller Grenzen der Zusammenarbeit im Rahmen der AG Frohmestraße stellte diese jedoch für die Akteur:innen der praktischen Umsetzung des Modellprojektes Frohmestraße das zentrale Forum der Begegnung und des Austausches dar.

Darüber hinaus wurde zu Beginn erwartet, dass im Zuge der praktischen Sozialarbeit an verschiedenen weiteren Stellen Begegnungspunkte entstünden. Ein möglicher solcher Kontaktpunkt zwischen den Sozialarbeiter:innen waren organisatorische und fallbezogene Fragen, was jedoch nur in Ausnahmefällen vorkam. Vielmehr wurden Fallbesprechungen in den träger- bzw. einrichtungsinternen Teams durchgeführt:

„Es gibt nicht so diesen ganz konkreten Austausch, zu sagen, mein Klient schmiert jetzt irgendwie gerade ab, was kann ich tun, weil das besprechen wir auch eher dann hier viel selber im Team. Also diese Fallbesprechung machen wir hier [...].“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger C)

Fallkonferenzen als mögliche Räume der trägerübergreifenden Zusammenarbeit der Sozialarbeiter:innen waren noch vor Einzug der Mieter:innen von den Leitungskräften diskutiert, dann jedoch als Format abgelehnt worden:

*„Andiskutiert wird auch die Frage, ob gemeinsame Fallkonferenzen möglich und gewünscht sind. Da dies jedoch entsprechende Ressourcen und eine Datenschutzfreigabe der Klient*innen erfordert, sind Fallkonferenzen zumindest nicht zu Beginn vorgesehen. Kollegiale Beratung ist gleichwohl erwünscht.“ (Ergebnissicherung Auftaktworkshop)*

Insbesondere zu Beginn wurde von unterschiedlichen Beteiligten die Frage formuliert, inwiefern die Mieter:innen selbst Begegnungspunkte der Sozialarbeiter:innen sein könnten. Doch auch dies trat im ersten Jahr nach Einzug nur sehr selten auf. So berichtet nur eine Wohnbegleitung von konkreten Kontakten zu Mieter:innen anderer Wohnbegleitungen:

„Also wenn ich im Büro bin. Ich glaube mit [Mieter:in] habe ich [...] Bekanntschaft gemacht. Weil da irgendjemand an seiner Tür gekratzt hat oder so. Da war ich auch so: ‚Wenden Sie sich bitte an die Hausverwaltung oder sprechen bitte Ihren Sozialarbeiter, ich muss da jetzt nicht‘ [lacht]. Oder der eine, der unten gegenüber vom Büro, mit dem habe ich auch gequatscht. Der kriegt das immer mit, wenn ich komme, der ist auch immer sehr ... Der redet gerne“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2)

Auch das angesprochene Büro, welches nach Fertigstellung in einem der Häuser durch die Projektkoordination eingerichtet wurde und seither den Sozialarbeiter:innen sowie dem Hausmeister zur Verfügung steht, etablierte sich nicht zum Ort der Begegnung für die Sozialarbeiter:innen. Regelmäßig wurde es nur von einer Wohnbegleitung genutzt, die anderen nutzten es nur in Ausnahmefällen oder gar nicht, wie eine Wohnbegleitung berichtet:

„Also ich nutze das Büro da auch eher weniger, wirklich eher so in den Wohnungen, finde ich spannend, weil es eine andere Dynamik hat mit den Leuten. Ne, es ist deren zu Hause und die erzählen auch ganz anders manchmal.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Als ein für einige Teilnehmende überraschender Effekt stellte sich insbesondere die erste der im Rahmen der Evaluation durchgeführten Fokusgruppen als Raum heraus, in dem sich die Sozialarbeiter:innen über ihre Praxis der Wohnbegleitung austauschten. So zog eine teilnehmende Person an der ersten Fokusgruppe Anfang 2023 das Fazit:

„Ja, es war schön, sich mal zu treffen und zu hören, ich fand das ganz intensiv. Habe ich jetzt nicht erwartet. Ich war ein bisschen skeptisch [...] es war ganz schön lebendig und interessant, sich so auszutauschen.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Und auch in der zweiten Fokusgruppe gegen Ende des Evaluationszeitraums wurde die Fokusgruppe als zweites Austauschformat genannt, wenngleich dieses als nicht mehr so herausragend beschrieben wurde:

GISS: „Kommunizieren Sie untereinander?“
 Wohnbegleitung: „Eher weniger, ne?“ [lacht]
 GISS: „Also eher weniger heißt eigentlich gar nicht?“

Wohnbegleitung: „Ja, eigentlich nicht.“

GISS: „Nur in der AG Frohmestraße, wenn sie stattfindet?“

Wohnbegleitung: „Oder in der Fokusgruppe, genau [lacht] [...] aber ja, sonst nicht.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2).

Mit diesem geringen Austausch zwischen den Sozialarbeiter:innen haben sich einige Annahmen über die trägerübergreifende Umsetzung eines gemeinsamen Konzeptes nicht erfüllt. So berichtete die Projektkoordination gegen Ende der Evaluationszeit:

„Das habe ich anders erwartet. Also ich habe erwartet, dass es sehr viel mehr Austausch gibt zu den Menschen [...] unter den Sozialarbeitenden, und das scheint bisher nicht so der Fall zu sein.“ (Einzelinterview Projektkoordination)

Dieser Befund wurde auch von den Beteiligten festgestellt und zur Kenntnis genommen. In einer Fokusgruppe überlegten die Sozialarbeiter:innen kurz, wieso kein Austausch stattfindet, und führten es auf die fehlende Notwendigkeit und auf praktische Schwierigkeiten zurück:

„Es ist ja auch schwierig, wenn ich dann wirklich eine Frage habe, akut oder so, dann erstmal Kontakt zu denen aufzunehmen. Dann frage ich eigentlich immer lieber eher Leute aus meinem Träger, die dann auch die Leute kennen. Und ich wüsste nicht mehr, was für Fragen ich an die anderen Kollegen, die jetzt da auch Leute, also es ist für mich schwierig, mit denen, also auf die Idee wäre ich eigentlich so auch gar nicht gekommen, dann Kontakt zu denen.“ (AG Frohmestraße 14.09.2023)

Gleichwohl betonten sie, dass es „total spannend [ist] zu hören, wie es bei den anderen ist“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1). Änderungswünsche oder -bedarfe wurden weder durch die Projektkoordination noch durch die Wohnbegleiter:innen thematisiert. Der geringe Austausch zwischen den Sozialarbeiter:innen der vier Träger wurde gegen Ende des Evaluationszeitraums bei einem Treffen des QM-Verbundes angesprochen, ohne jedoch Reaktionen hervorzurufen, die auf Überraschung oder Enttäuschung oder Veränderungswillen hindeuten. Die Unschlüssigkeit hinsichtlich der Bewertung der geringen Zusammenarbeit wird im Beobachtungsprotokoll deutlich:

„Später teilt [Leitungskraft ihre] Überraschung über die Tatsache, dass der Austausch der Sozialarbeitenden im Projekt Frohmestraße außerhalb der AG Frohmestraße nicht wirklich stattfindet. Dabei ringt [sie] etwas mit den Worten und rutscht auf dem Stuhl hin und her. [andere Leitungskraft] signalisiert hingegen wenig Kooperationswillen. Ich frage mich, ob [dritte Leitungskraft] sich (gerade) aus dem Verbund ein wenig rauszieht?! Insgesamt ist wenig gemeinsamer ‚Spirit‘ spürbar. [...] [Leitungskraft] sagt schließlich: ‚Wenn wir uns nicht austauschen, schreibt die GISS das genauso auf.‘ Es klingt für mich wie eine Drohung.“ (Beobachtungsprotokoll QM-Verbund 23.10.2023)

Letztlich beschlossen die Leitungskräfte, sich im ersten Quartal 2024 mit der AG Frohmestraße zu einer Resümeesitzung zu treffen. Denn

„die Frage ist ja auch, ob die AG Frohmestraße nur ein Forum sein soll, in dem man sich selber austauscht, was die meisten Teams hier machen, oder aber eher, dass man miteinander und zusammen arbeitet, das wäre ja noch ein großer Pluspunkt, so.“ (QM-Verbund 23.10.2023)

Während die Leitungskräfte sich die Frage stellten, was konzeptionell in der AG Frohmestraße passieren soll, fragten die Teilnehmenden der AG selbst nicht danach. So erschienen diese in der Position der Ausführenden gegenüber den Leitungskräften, die sich als Gestalter:innen bzw. als steuernde Instanz positionierten. Dies betraf nicht nur die Beteiligten am Modellprojekt Frohmestraße,

sondern auch das Selbstverständnis einiger Leitungskräfte gegenüber den Mitarbeiter:innen, wie ein Wortbeitrag einer Leitungskraft deutlich macht: *„Das muss man in die Hand nehmen. Wenn wir es nicht anstoßen, glaube ich, passiert da auch nicht so viel vielleicht.“* (QM-Verbund 23.10.2023) Bei diesen Fragen, ausgelöst durch die Praxis der Wohnbegleitung, endete die Evaluation.

5.2 Die Projektkoordination als „Kitt“ zwischen den Beteiligten

Eine besondere Rolle nimmt die Projektkoordination ein. Ihre Aufgaben im Rahmen des Modellprojekts Frohmestraße wurden durch den Vorstand der Behrens-Stiftung im Mai 2022 beschlossen: *„Koordination aller Aufgaben und Maßnahmen im Zusammenhang mit Überführung des Objektes Frohmestraße von der Bauphase in die Immobilienverwaltung (keine baurechtlichen und -technischen Aufgaben)[,] Koordination und Leitung der AG Frohmestraße [...][,] externer Ansprechpartner für Anfragen[,] Kommunikation mit den Projektpartnern des QM-Verbundes“* (Projektauftrag Frohmestraße 2022).

Während das Konzept des Modellprojekts Frohmestraße in gemeinsamer Arbeit der vier Träger und der Behrens-Stiftung erarbeitet wurde, erhielt die Projektkoordination ihre Aufträge *„von oben von der Stiftung“* (Einzelinterview Projektkoordination).

In der strukturellen Gemengelage bedeutete dies eine mehrfache Rolle für die Projektkoordination: Auf der Auftragsebene sollte sie die Interessen der Behrens-Stiftung durchsetzen, die einerseits Eigentümerin und Vermieterin ist und andererseits selbst durch die Installation von wohnbegleitenden Hilfen dafür sorgt, dass die Mietzahlungen sichergestellt werden. Auf der organisationalen Ebene vertrat die Projektkoordination keine der direkt beteiligten Trägerorganisationen, war jedoch in zweifacher Hinsicht mit einer von ihnen enger verbunden: als zuvor langjährige Mitarbeiterin der Neuen Wohnung war sie mit der Arbeitsweise, der Unternehmenskultur und den Personen des Trägers besonders vertraut. Als Angestellte einer Gesellschafterin der Neuen Wohnung war sie indirekt auch strukturell mit diesem Träger verbunden. Schließlich war sie Vermittlerin sowohl zwischen den Sozialarbeiter:innen der nachgehenden Wohnbegleitung der beteiligten Träger als auch zwischen ihnen und dem QM-Verbund, der während der Konzeptionierungs-, der Vorbereitungs- und auch der ersten Zeit nach Bezug der Wohnungen aus den Leitungskräften der beteiligten Träger bestand. Die eigene Positionierung in dieser komplexen Gemengelage beschreibt die Projektkoordination im Interview als anfängliche Herausforderung:

„Das war schwierig, also das war ein echt ganz schönes Päckchen. Da musste ich auch erstmal [einige] Zeit drüber nachdenken, wie kriege ich das überhaupt irgendwie für mich händelbar, eben aufgrund der verschiedenen Ebenen, der verschiedenen Entscheidungsträger, der verschiedenen Sitzungsformen und Inhalte, die dann doch alle miteinander zusammenhängen. Das im Kopf zu sortieren, war sehr schwierig.“ (Einzelinterview Projektkoordination)

In dieser komplexen Struktur aus Akteur:innen und ihren Interessen trafen mit Arbeitsbeginn der AG Frohmestraße auch etablierte Kommunikationswege und -formen, unterschiedliche Prozesse der Entscheidungsfindung und andere organisationskulturelle Prägungen aufeinander, ebenso wie unterschiedliche Führungspersönlichkeiten und die Vorstellungen und Erwartungen der Projektkoordination. Dies führte zu intensiven Prozessen zwischen den Beteiligten, in denen ein gemeinsames Verständnis vom Modellprojekt sowie von der damit verbundenen Arbeitsweise ausgehandelt wurden. Damit einhergehende Schwierigkeiten führt die Projektkoordination auf eine unterschiedliche Vorbereitung des Projekts in den einzelnen Trägerorganisationen zurück (s. o.).

Eine Leitungskraft führte die Aushandlungsprozesse zu Beginn der Umsetzungsphase des Modellprojektes auf die Projektkoordination zurück, die einerseits die eigene Rolle in der komplexen Struktur des Projektes finden musste und andererseits mehr eigene Vorstellungen eingebracht hat als sich um die Umsetzung des Konzeptes mit den beteiligten Trägerorganisationen zu kümmern:

„Ja, also [Projektkoordination] hatte zum Beispiel die Idee am Anfang, [...] für die Frohmestraße ein eigenes Qualitätsverfahren zu entwickeln. Und das hat die Pädagogen, die mit [sic!] diesem Verfahren gar nicht beteiligt waren, ein bisschen unter Stress gesetzt, weil sie gesagt haben, was sollen wir jetzt hier machen, wieso? Wir können doch, wir sind doch als Mitarbeiter [Träger D] und nicht als Mitarbeiter der Frohmestraße, und wieso sollen wir jetzt unser Handeln harmonisieren? [Das] war ziemlich hakelig am Anfang. [...] Da gab es von [Projektkoordination] irgendwie eine Menge Ideen, oder Vorstellungen, konkreten Vorstellungen, wie das laufen soll. Und wir haben das eben dann zum Teil in unserer Kultur, unserem Verständnis gemacht, hier in unserer Einrichtung, was wiederum die Verunsicherungen bei [Projektkoordination] nicht abgebaut, sondern ausgebaut hat.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger D)

So galt es insbesondere zu Beginn für die Projektkoordination, einerseits die Akteur:innen der vier beteiligten Trägerorganisationen zusammenzubringen und die eigene Rolle zu definieren, und andererseits die operationale Umsetzung des Projektes voranzubringen. Dazu bemühte sie sich zum einen, die AG Frohmestraße zu einem Raum des Austausches und der Zusammenarbeit zu etablieren und die Teilnehmenden zu aktivieren, diesen Raum und damit das Modellprojekt Frohmestraße als Gestalter:innen zu entwickeln (vgl. Kapitel 5.1). Zum anderen strebte sie immer wieder eine möglichst treffende Bezeichnung der Sachverhalte an und setzte damit Begrifflichkeiten in den Fokus von Aushandlungsprozessen. Dies führte teilweise zu Frustrationen, möglicherweise bei einigen auch zu Unverständnis, doch wurden Begriffe dadurch zu kommunikativen Hilfsmitteln, um sich über Verständnisse und Grundlagen der Zusammenarbeit zu verständigen und ihre Umsetzung voranzubringen (vgl. 5.3.1). Darüber hinaus trieb sie Dinge praktisch voran und arbeitete den Verantwortlichen sowohl inhaltlich zu als auch zur Realisierung:

„Zum Beispiel diese Betreuungsvereinbarung, [...] die ja absolut notwendig war, die ja nicht fertig war. Und es hat elendig lange gedauert, dass das dann mal fertig war. Und das zu begründen, warum es wichtig ist, warum es notwendig ist. Das dann [Leitungskraft Träger B] zu erklären. Und [Leitungskraft Träger B] musste das dann in den QM-Verbund mit reingeben und so. [...] Dort wurde dann darüber gesprochen, [...] Dann war es so, glaube ich, dass [Leitungskraft Träger D] gesagt hat, [sie] macht einen Entwurf für alle oder so, genau. Und dann kam was und dann waren es aber nur Textbausteine, die dann jeder irgendwie nochmal selbst für sich selbst verwenden sollte. [...] Dann habe ich den für [Träger B] geschrieben. [...] Und dann haben wir das, ich glaube, über die QM-Leitungen allen anderen Einrichtungen auch zur Verfügung gestellt. [...] es ist immer die Rückbindung auch über die Leitungsrunde gewesen. Ich selbst habe [...] nur zugearbeitet. Muss ich ja auch, weil das ist ja auch hierarchisch organisiert, sozusagen.“ (Einzelinterview Projektkoordination)

Wie sie selbst hervorhebt, waren ihre Gestaltungsräume begrenzt, und sie musste innerhalb der strukturellen Gemengelage navigieren. Dies erforderte häufig Geduld, weil es immer wieder *„ewig gedauert [hat]. Es [sind] so viele kleine Sachen.“ (Einzelinterview Projektkoordination)* Neben der Rolle der Koordinatorin kam ihr so immer wieder auch die Rolle einer Vermittlerin bzw. Übersetzerin zwischen den unterschiedlichen Beteiligten zu. Dies nicht nur aus eigener Motivation heraus,

sondern andere griffen auch auf sie als Vermittlerin zurück, wie beispielsweise bei einem Treffen des QM-Verbundes deutlich wurde:

„[Leitungskraft Träger A] unterbricht, dass ihre Kollegin Bedarf an Austausch über Umsetzung praktischer Fragen zu Internetanschluss etc. hat. Soll [Projektkoordination] nochmal was machen oder die Kollegin was in die Runde schreiben? [Leitungskraft Träger B] will [Projektkoordination] ansprechen, damit [sie] was anstößt und die Kollegin soll auch nochmal ein paar Stichpunkte schicken.“ (QM-Verbund 24.02.2023)

Schließlich kam der Projektkoordination auch gegenüber den Mieter:innen eine besondere Rolle zu, da sie an allen Wohnungsbesichtigungen vor Einzug teilnahm und auch nach den Einzügen immer wieder in der Frohmestraße vor Ort war:

„Ich bin anlassbezogen vor Ort. Wenn es zum Beispiel darum geht, wie ist der Rasen angewachsen, ich bin ja eher so für das Gesamte zuständig. Dann treffe ich natürlich auch Bewohner. Ein anderer Anlass war es jetzt, Einladungskarten wegzubringen, da bin ich von Haus zu Haus, also von Tür zu Tür, gegangen und habe die Bewohner gesehen. [...] Also es ist immer anlassbezogen. Aber wenn ich komme, kennen mich die Bewohner, sie sagen auch hallo. [...] Zu den direkten Verläufen der Personen nehme ich überhaupt keine Stellung. Ich höre mir das an und verweise auf die Sozialarbeiter. [...] Wenn ich dann da bin [...], dann bleibe ich auch mal ein bisschen länger bei einem Bewohner stehen und spreche über Gott und den Steindamm.“ (AG Frohmestraße 14.09.2023)

Die meisten Mieter:innen kennen also die Projektkoordination, wohingegen für einen großen Teil die Wohnbegleiter:innen der anderen Träger unbekannt sind.

So wurde aufgrund der strukturellen Gemengelage aus unterschiedlichen Beteiligten mit unterschiedlichen Kompetenzbereichen die Projektkoordination zu einer zentralen Figur innerhalb des Wohnprojekts, die die unterschiedlichen Beteiligten am Modellprojekt Frohmestraße verbindet. Insbesondere in der praktischen Umsetzung der gemeinsamen nachgehenden Wohnbegleitung in der Frohmestraße spielte sie eine größere Rolle für den Zusammenhalt und die gemeinsame Realisierung dieses Projekts als das Konzept, das QM-System und die Qualitätsstandards.

5.3 Nachgehende Wohnbegleitung in der Frohmestraße

Das gemeinsame Trägerkonzept sieht vor, dass die Träger mit ihren Klient:innen nach Auswahlentscheidung und vor Wohnungsbezug eine Betreuungsvereinbarung abschließen, die den Bewohner:innen sozialpädagogische Unterstützung in allen Lebenslagen und „Ansprechpartner*innen bei allen Fragen rund ums eigenständige Wohnen“ zusichert (Konzept Wohnprojekt Frohmestraße, S. 10). Außerdem sollen in dieser Betreuungsvereinbarung Hausbesuche vereinbart werden und festgehalten, dass die Wohnbegleitung mit der Sozialen Hausverwaltung – vermutlich personenbezogen – kommunizieren darf. In den im Konzept unter Abschnitt 9.2 festgehaltenen „gemeinsamen Qualitätsstandards der wohnbegleitenden Hilfen“ steht weiter, dass die Bewohner:innen „für die ersten zwölf Monate eine verbindliche Unterstützung und aufsuchende Hilfe im Wohnraum [erhalten], die sich an ihren Bedarfen und aktuellen Problemlagen orientiert“ (ebd., S. 11). In den Qualitätsstandards Wohnbegleitung in der Anlage des Konzepts verständigten sich die Träger zudem auf „mindestens einen Hausbesuch pro Monat“.

5.3.1 Auswahl der Mieter:innen

Ein Mieter wohnte bereits zuvor in der Vorgängerimmobilie auf dem Grundstück und zog anschließend in den Neubau ein. Jeweils vier Wohnungen wurden an Bewohner:innen der Träger Wohnheimgesellschaft, Heilsarmee und an das Bodelschwingh-Haus sowie elf Wohnungen an Bewohner:innen des Trägers Neue Wohnung vergeben. Die Auswahl der Mieter:innen erfolgte laut Aussagen verschiedener Mitarbeiter:innen sowohl hinsichtlich der Verfahren als auch der Kriterien unterschiedlich.

Hinsichtlich des Auswahlverfahrens wurden bei Träger A vorab Kriterien für die Auswahl potenzieller Mieter:innen festgelegt und daran anschließend alle Bewohner:innen daraufhin besprochen. Schließlich wurde abgestimmt, welchen Bewohner:innen das Modellprojekt Frohmestraße vorgestellt werden soll. Bei Träger B machten die Mitarbeiter:innen der einzelnen Bereiche Vorschläge unter der Maßgabe, dass die zukünftigen Mieter:innen des Modellprojektes in Stufe 2 eingruppiert sind. Schließlich wurde aufgrund der Aufenthaltsdauer in der Wohneinrichtung entschieden, wer in die Frohmestraße zieht. Bei Träger C gab es vorab keinen expliziten Gesprächsprozess über grundsätzliche Kriterien, sondern die Entscheidung wurde innerhalb der regelmäßigen Teamsitzungen aller Sozialarbeiter:innen getroffen. Auch Träger D berücksichtigte seine verschiedenen Angebotsbereiche. Über die Frage, wie genau die Entscheidung getroffen wurde, welche der Klient:innen dieses Trägers in die Frohmestraße ziehen, wurden unterschiedliche Aussagen getroffen. So berichtete ein Mitarbeiter, dass

„zentral entschieden, überlegt [wurde], welche Leute wären geeignet für dieses Projekt, die wurden dann vorgeschlagen und wurden dann auch genommen. Und das hat sich wahrscheinlich über die Jahre schon eingespielt, dass die Auswahl schon ganz gut getroffen wird“. (Fokusgruppe 1 SozA 2023)

Bei einer Kollegin klingt der Auswahlprozess etwas partizipativer:

„Im Haus wurde kommuniziert, dass es vier freie Plätze gibt. Wöchentliche Treffen mit Sozialpädagog:innen zur Teambesprechung, noch via Zoom. Da wurde es thematisiert, und man wurde sich schnell ohne große Diskussionen einig.“ (Gedächtnisprotokoll Fallbesprechung D2)

Alle Träger nutzten mit den vorgesehenen Mieter:innen die Möglichkeit, sich die beiden Häuser vor der Unterzeichnung des Mietvertrages anzusehen.

Einige Kriterien der Auswahl der zukünftigen Mieter:innen sind im Konzept des Modellprojekts benannt: Das Projekt ist für „Menschen aus den teilnehmenden Einrichtungen [gedacht], die eine pädagogische Unterstützungsbeziehung für sinnvoll halten, die einen eigenen Haushalt führen oder ggf. Hilfe annehmen können und die Lust auf das Leben in dieser Hausgemeinschaft haben“ (Konzept „Wohnprojekt Frohmestraße“, S. 7). Diese konzeptionellen Vorgaben lassen Spielräume für die konkrete Mieter:innenauswahl. Sie wurden in den verschiedenen strukturellen Zusammenhängen unterschiedlich genutzt. In den Treffen der Leitungskräfte der beteiligten Träger wurden die konkreten Auswahlkriterien ausgehandelt und mithilfe einer Matrix, in der das so genannte Phasenmodell der Qualitätsstandards ausbuchstabiert wurde, für das Projekt weiter versucht zu konkretisieren. Die Verständigung kam dabei immer wieder an Grenzen und blieb im Ungefähren, wie das folgende Beispiel zeigt:

„Ich sag das deshalb, weil das in der einen Sitzung der AG Wohnbegleitung Thema war, dass [...] gesagt wurde, DEUTLICH gesagt wurde, es sollen nur Leute kommen, die sonst auf dem Wohnungsmarkt keine Chance haben [...]. Und wenn ich das als Maßstab anlege, dann kommt hier was bei uns durcheinander. [...] Von uns werden

Leute kommen, denen wir zutrauen, selber ein eigenes Mietverhältnis zu führen. Sonst würden wir die nicht vorschlagen. Und das springt ein bisschen hin und her, im nächsten Punkt, wenn wir hier lesen, dass der Klient in der Lage ist, sich um die Mietzahlungen zu kümmern, das korrespondiert nicht mit denen, dass die kommen sollen, die sonst auf dem Wohnungsmarkt keine Chance haben. Da geht was auseinander.“ (Transkription Leitungsrunde 23.06.2022)

Die hinter diesen Formulierungen liegenden Vorstellungen von den Mieter:innen wurden nicht expliziert und es blieb auch im weiteren Verlauf des Treffens unklar, inwiefern „Leute [...], die sonst auf dem Wohnungsmarkt keine Chance haben“, nicht „in der Lage [sind], sich um die Mietzahlungen zu kümmern“. Stattdessen verständigten die Teilnehmenden sich über Begrifflichkeiten und Bezeichnungen:

A: „[...] was jetzt in der AG Frohmestraße passiert ist, ist, dass jede Zeile durchexerziert wurde, durchbuchstabiert wurde und harte Kriterien daraus abgeleitet worden sind, die auch in den nächsten Schritten mit Dokumenten und Prozessen hinterlegt werden sollten. [...] Deswegen ist bei mir der Impuls entstanden, dass wir uns nochmal angucken müssen, was wir Wort für Wort damit meinen. So. [...] wenn wir uns darauf verständigen, dass wir das als Leitlinie begreifen und nicht als Faktencheck, dann kann ich da auch gut mit, aber es muss dann sozusagen auch so einen Drive geben.“

B: „Ja, das habe ich auch [...] schon geklärt, und [Kolleg:in] sagte, das sind konsensuale Leitlinien.“ (Transkription Leitungsrunde 23.06.2022)

Als teilnehmende Beobachter:innen fragte das Evaluationsteam sich immer wieder, inwiefern sich die Teilnehmenden eigentlich immer verstehen. So notierte ein:e Forscher:in während der teilnehmenden Beobachtung eines Treffens der Leitungskräfte:

„Verschiedene Wörter/Phrasen scheinen für den Redenden eindeutig, lassen sich aber auch verschiedentlich interpretieren. Mir ist auch nicht immer klar, wer gerade ‚wir‘ oder ‚sie‘ sind. Es kommen jedoch keine Nachfragen.“ (Dokumentation QM-Verbund 24.02.23)

Doch vermutlich genau diese Vagheit und manchmal auch Metaphorik ermöglichte eine Einigung und konstruktives gemeinsames Arbeiten. So wurde schließlich im Phasenmodell der QM-Standards festgehalten, dass potenzielle Mieter:innen über einen weiteren Hilfebedarf nach §§ 67 ff. SGB XII verfügen müssten, aber ein „neuer Hilfeplan [...] nicht zwingend“ (QM-Standards Phasenmodell 20.06.2022) notwendig sei. Und die Frage nach dem Handlungsspielraum der einzelnen Träger, die anhand der Begrifflichkeiten „Standards“, „konsensuale Leitlinien“ und „Checkliste“ verhandelt wurde, endete mit der pragmatischen Feststellung: „Das ist alles gut, wenn wir das als Leitlinien betrachten und nicht als Faktencheck, dann kann ich mit.“ (Transkription Leitungsrunde 23.06.2022)

Die Handlungsspielräume bei der Mieter:innenauswahl wurden von den beteiligten Trägern unterschiedlich genutzt. Teilweise führten strukturelle Gründe zur Auswahl eines Mieters bzw. einer Mieterin, so wie die Hürden des Wohnungsmarktes. Eine Sozialarbeiterin berichtete in der Fokusgruppe, dass die Ausschlussmechanismen auf dem Wohnungsmarkt zu langen Aufenthaltsdauern in den Wohnprojekten der Träger führen könnten, trotz individueller „Stabilität“, und dies wiederum zu Folgeproblemen führen könne:

„Ich erlebe schon, dass wir in den Einrichtungen Leute stabilisieren und dann vor dem Problem der Wohnung stehen, und dann finden oft Prozesse statt, dass diese Stabilität wieder weg ist. Weil einfach keine Wohnung gefunden wird. [...] Dass sie

dann da stehen und 20 Leute haben, die in Wohnraum müssen, aber [...] keinen bekommen, und dann kippt das bei den Leuten, Frustration und so.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Dies trug in einigen Fällen zur Mieter:innenauswahl bei. Zudem wurde berichtet, dass die Förderlogik der Einrichtungen einen Druck mit sich bringe, die Wohnprojekte irgendwann verlassen zu müssen, da die Finanzierung an Bedingungen geknüpft sei:

„Also es gab die Diskussion schon, wieso, der wäre ja auf Wohnungssuche nur noch, so, und das könnte er auch von der Unterkunft aus machen. [...] ich warte auf den Moment, wo sie sagen, wir geben diese Kostenzusage nicht mehr, [...] es ist ein enormer Druck, der da ist. Oder der auf uns lastet und den man an die Klienten weitergeben muss. Du musst sie ja auch auffangen. Wir stehen da manchmal so ein bisschen ratlos auch dann davor. Wie wir dann an eine Wohnung kommen.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Meistens waren es jedoch individuelle Merkmale der ausgewählten Personen, die dazu führten, dass ihnen eine Wohnung im Modellprojekt Frohmestraße angeboten wurde. So beispielsweise das bisher in den Einrichtungen beobachtete Wohnverhalten, Sauberkeit, Eigenständigkeit sowie die Bereitschaft, an der Evaluation teilzunehmen. Dazu die prognostizierte Fähigkeit, irgendwann *„ein eigenes Mietverhältnis [...] führen“ (QM-Verbund 23.10.2023)* zu können. Berücksichtigt wurde auch das prognostizierte Arbeitsvolumen für die Wohnbegleitung. Die Gewichtung und Bewertung der einzelnen Aspekte für die letztliche Mieter:innenauswahl nahmen die Träger einzeln vor, nicht zuletzt auch aus unterschiedlichen Motivationslagen. So beschreibt die Leitungskraft eines Trägers, dass sie das Modellprojekt Frohmestraße als eine Chance für diejenigen Bewohner:innen genutzt haben,

„die die meisten Schwierigkeiten haben, nicht nur im Wohnverhalten, sondern auch hinsichtlich des Aussehens [...] wo man sagt, hier könnte es mit Sauberkeit auch schwierig werden, aber nichts, wo man jetzt denkt, das würde so intensiv im Arbeitsvolumen sein.“ (QMV 23.10.2023)

Über die Auswahlkriterien ihres Trägers berichtet eine andere Leitungskraft im gemeinsamen Austausch:

„Bei uns waren es nicht die, die wir nicht loswerden, sondern eher die, wo wir dachten, das Ziel ist, sie konfliktfrei in eine Hausgesellschaft zu bringen und eine Bindung zu uns. [...] Dass sie auch an der Evaluation teilnehmen, dass sie im Haus in der Nacht nicht irgendwelche Türen eintreten, wenn es mal laut ist, und sonst können die ruhig Probleme haben. Das waren nicht unsere härtesten Fälle.“ (QMV 23.10.2023)

Die Unterschiedlichkeit der Mieter:innen, die auch aus der Unterschiedlichkeit der Auswahlkriterien resultiert, wird von einer Leitungskraft explizit als positiv und als Gelingensfaktor benannt:

„Ich glaube ja auch, die Auswahlkriterien waren dann doch immer ein bisschen unterschiedlich von: ‚Wer passt da gut rein?‘ oder: ‚Wen werden wir ansonsten im Guten nicht los?‘ Dass es auch noch mal so eine Mischung macht, und ich denke, wir hätten das wahrscheinlich auch sehr viel homogener noch belegt [...] das ist nie gut. Solche Sachen einfach so ein bisschen, bisschen mehr zu durchmischen.“ (Interview Leitungskraft Träger C)

Alle Träger setzten das Prinzip der Freiwilligkeit des Wohnungsbezuges um. So berichtete ein Mieter:

„Dann hieß es, ‚die Wohnung wäre Ihnen sicher, wenn Sie die wirklich möchten. So oder so können Sie sagen, wie Sie wollen. Wenn Sie es möchten, dann kommen Sie auch in diese Wohnung.‘“ (Fokusgruppe Mieter:innen 1)

Genau angeben, weshalb ihm das Wohnungsangebot im Modellprojekt Frohmestraße gemacht wurde, konnte er nicht. Dies berichtet auch ein weiterer Bewohner über sich und die anderen Mieter:innen aus seiner vorherigen Einrichtung. Im Gespräch mit anderen Mieter:innen macht er deutlich, dass er eine Vorstellung davon hatte, was zu einer erfolgreichen Wohnungsvermittlung führte, und dass er in der Lage war, dies umzusetzen und andere von sich als einem geeigneten Mieter zu überzeugen:

„Uns wurde es halt nie direkt gesagt, warum wir jetzt ausgewählt worden sind, wir können uns das halt nur denken. Wir waren halt ganz normal selbstständig. Wir haben unsere Zimmer und Wohnungen sauber gehalten [...] wir haben uns um alles gekümmert. Wir waren halt einfach da und haben gemacht, genau das, was die Einrichtung halt auch sehen wollte, irgendwo, und wahrscheinlich hat das dann eventuell mit dazu geführt, aber direkt gesagt wurde uns das nie.“ (Fokusgruppe Mieter:innen 1)

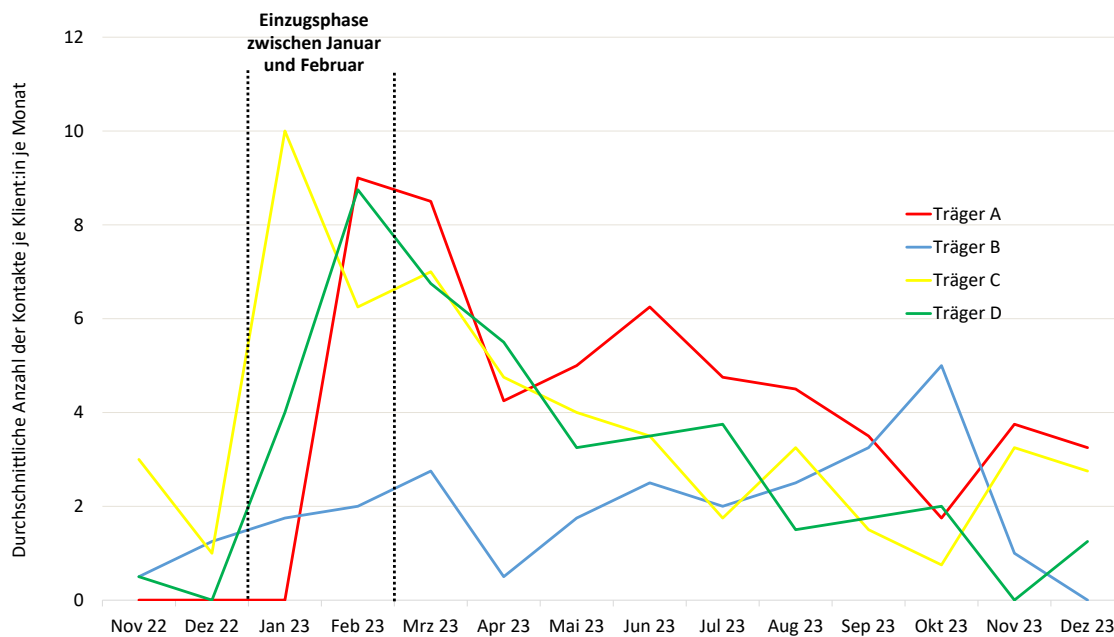
5.3.2 Betreuungsintensität

Die konkrete Ausgestaltung der Wohnbegleitung ist nicht zuletzt auch abhängig von den Unterstützungsbedarfen der Klient:innen oder dessen, was von den Klient:innen als Bedarf formuliert oder von der Sozialarbeit als Bedarf zugeschrieben wird. Zugleich werden Prozesse Sozialer Arbeit immer auch durch die Sozialarbeiter:innen gelenkt und durch die Rahmenbedingungen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen begrenzt. Im Folgenden wird untersucht, ob und wenn ja, inwiefern sich die grundsätzliche Herangehensweise der vier Träger in der Wohnbegleitung unterscheidet.

Mit Blick auf die Betreuungsdichte zeigen sich zunächst keine großen Differenzen, die sich auf unterschiedliche Herangehensweisen in der nachgehenden Hilfe zurückführen lassen. Die Wohnbegleitungen der vier Träger dokumentierten jeweils für vier ihrer Klient:innen, wie hoch der monatliche Arbeitsaufwand im Einzelfall war und zu wie vielen Kontakten es gekommen ist. Als Kontakte wurden zum Beispiel Wohnungsbesuche gezählt, gemeinsame Termine im Beratungsbüro der Frohmestraße, zufällige Begegnungen auf dem Hausflur oder in den Einrichtungen der Träger, begleitete Termine beim Jobcenter oder telefonische Kontakte. Auch der Aufwand für indirekte Fallarbeit ohne Anwesenheit der Klient:innen sollte dokumentiert werden. Hinsichtlich der Kontakthäufigkeiten zeigt sich bei drei Trägern eine erstaunliche hohe Kongruenz (vgl. Abbildung 2).

Im Monat der Wohnungsbezüge kam es bei den Trägern A, C und D im Durchschnitt jeweils zu etwa acht bis zehn Kontakten zwischen Wohnbegleitung und Klient:in. Während die von Träger C ausgewählten Personen bereits im Januar ihre Wohnungen beziehen konnten, zogen die Klient:innen von Träger A und D erst im Februar in die Frohmestraße. In den Folgemonaten nahm die durchschnittliche Kontaktanzahl dann bei allen drei Trägern immer weiter ab. Im letzten Quartal 2023 waren es je Klient:in nur noch ein bis vier Kontakte pro Monat. Kleinere Unterschiede wie beispielsweise die Tatsache, dass die Kontakthäufigkeit bei Träger A fast über die ganze Projektzeit minimal höher ausfiel als bei den anderen beiden Trägern, erklären sich durch die gebildeten Durchschnittswerte. Mit Blick auf die einzelnen Betreuungsverhältnisse finden sich bei allen Trägern Hilfeverläufe mit sowohl eher wenigen als auch eher vielen Kontakten.

Abbildung 2: Durchschnittliche Anzahl der Kontakte je Klient:in und Monat nach Trägern



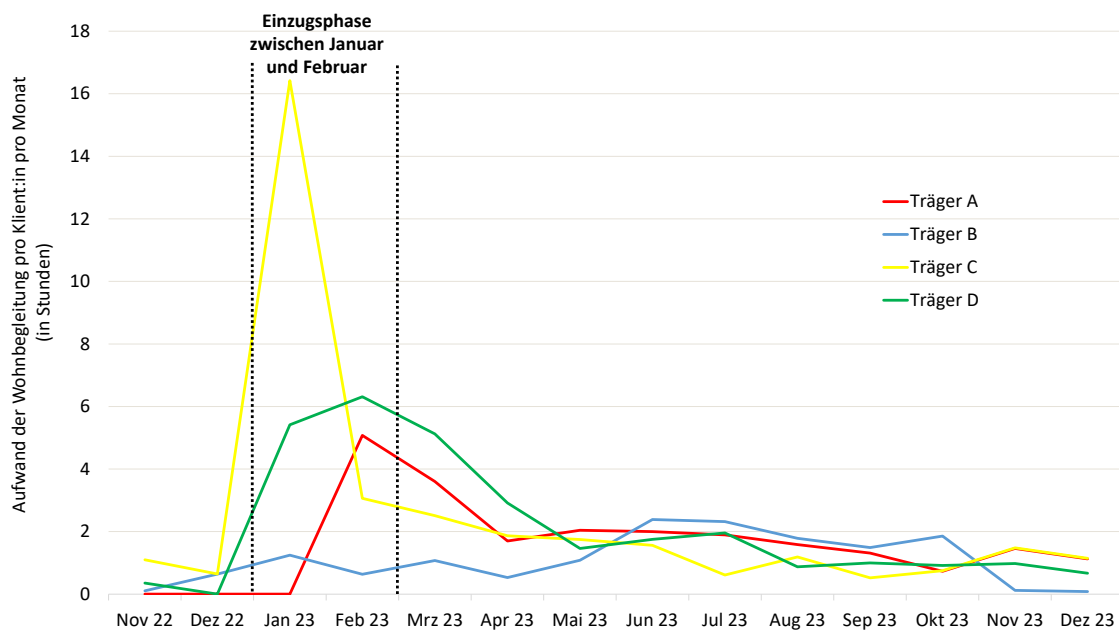
Quelle: Arbeitszeitdokumentation der Sozialarbeiter:innen der Wohnbegleitung für 16 Mieter:innen (eigene Berechnungen)

Die durchschnittliche Kontaktanzahl in den Betreuungsverhältnissen von Träger B nahm einen anderen Verlauf. Die Einzüge der vier berücksichtigten Fälle erstrecken sich über einen deutlich längeren Zeitraum. Ein Klient bezog erst im Juni seine Wohnung. Ein anderer war in der ersten Jahreshälfte für zwei bis drei Monate in einer Rehabilitationsmaßnahme. Entgegen den dargestellten Verläufen der anderen drei Träger, nahm die durchschnittliche Anzahl der Kontakte bei Träger B in der zweiten Jahreshälfte zu.

Da die Anzahl der Kontakte allein nicht zwingend aussagekräftig ist, wird die Betreuungsintensität nachfolgend auch anhand der durchschnittlichen Dauer der Kontakte dargestellt. In Abbildung 3 ist der durchschnittliche Arbeitszeitaufwand der Wohnbegleitungen im Zeitverlauf visualisiert. Die Verläufe ähneln den dargestellten Entwicklungen in Abbildung 2. Lediglich während der Einzugsphase gibt es eine deutliche Differenz. Die Wohnbegleitung von Träger C führte im Einzugsmonat der Klient:innen (Januar 2023) eine durchschnittliche Einzelfallarbeit von ca. 16,5 Stunden durch. Bei Träger A und Träger D waren es im Einzugsmonat Februar 2023 nur jeweils fünf bzw. sechs Stunden je Klient:in. Dies erklärt sich jedoch im Wesentlichen durch eine intensivere Begleitung der Umzüge und vor allem tatkräftige Unterstützung beim Möbeltransport und ähnlichen praktischen Umzugstätigkeiten bei Träger C. Die anderen beiden Träger überließen die Organisation den Mieter:innen oder delegierten entsprechende Arbeiten häufiger an Hausmeister:innen und andere sozialpädagogisch qualifizierte Helfer:innen, deren Arbeitsaufwand im Rahmen der Evaluation nicht erfasst wurde (s. o.):

„Die Umzüge bei uns haben gut geklappt. Drei waren sehr intensiv unterstützungsbedürftig – wirklich mit Losfahren, Möbel kaufen und so. Und auch Aufbauen und Einrichten und so. Also das hat dann auch Kollegen von uns viel Zeit gekostet.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 1)

Abbildung 3: Arbeitsaufwand der Wohnbegleitung pro Klient:in und Monat nach Trägern



Quelle: Arbeitszeitdokumentation der Sozialarbeiter:innen der Wohnbegleitung für 16 Mieter:innen (eigene Berechnungen)

Dass die Einzugsphase eine besondere Herausforderung sein kann, bekam insbesondere der Träger zu spüren, bei dem elf Einzüge innerhalb weniger Wochen begleitet werden mussten.

Nach der Einzugsphase ließ die Intensität insgesamt deutlich nach. Zwischen Mai und Dezember betrug der durchschnittliche Aufwand je Klient:in und Monat bei den Trägern A, C und D nur noch maximal zwei Stunden. Etwas zeitversetzt glied sich auch die durchschnittliche Entwicklung bei Träger B den anderen Trägern an. In Einzelfällen kam es jedoch auch zum Jahresende zu monatlichen Kontakten im Umfang von bis zu fünf Stunden, in anderen Fällen gab es keinen oder nur sehr geringen Kontakt (vgl. Kapitel 4.4). Bei zwei Trägern ist der Kontakt auch durch die fortlaufende Geldverwaltung und regelmäßige Veranstaltungen in den Wohnheimen gewährt, an denen die ehemalige Bewohner:innen teilnehmen dürfen.

Nach Ablauf der ersten zwölf Monate im eigenen Wohnraum sollte nur ein Teil der schriftlich vereinbarten Betreuungsverhältnisse fortgesetzt werden. In wenigen weiteren Einzelfällen wurde zwar auch weiterhin ein sozialarbeiterischer Bedarf ausgemacht, der Kontakt war jedoch bereits abgebrochen (vgl. Kapitel 5.3). Mehrheitlich sahen die Wohnbegleitungen nicht die Notwendigkeit einer Fortführung der Hilfen und gingen davon aus, dass die Mieter:innen bei Bedarf selbst Kontakt aufnehmen würden. Bei denjenigen Mieter:innen, die eine Geldverwaltung oder Gruppenangebote der Träger in Anspruch nahmen, blieb über den Evaluationszeitraum hinaus zumindest vorläufig ein regelmäßiger Kontakt gewährt.

Nur vereinzelt wurde eine Überleitung der Klient:innen in andere Hilfen dokumentiert. Bei diesen handelte es sich aber in der Regel um spezialisierte Hilfen wie zum Beispiel Schuldnerberatung oder die Suchthilfe. Eine Anbindung der Klient:innen an die Fachberatungsstelle nach §§ 67 ff. SGB XII im Bezirk Eimsbüttel, an eine allgemeine Sozialberatung oder eine gesetzliche Betreuung, die eine Übernahme der originären Aufgaben der Wohnbegleitung hätten übernehmen können, wurde dem Evaluationsteam nicht bekannt.

5.3.3 Kontaktaufnahme und Kontaktabbruch

Entscheidend ist, dass die Mieter:innen bei Bedarf Hilfe anfordern können (vgl. Konzept Wohnprojekt Frohmestraße, S. 11). Sowohl die Berichte der Sozialarbeiter:innen als auch die der Mieter:innen legen nahe, dass beide Seiten dies grundsätzlich auch als gegeben wahrnehmen – mit einer Ausnahme (s. u.). Unabhängig davon fühlten sich die Wohnbegleitungen für das Gelingen der Mietverhältnisse „ihrer“ Mieter:innen (mit) verantwortlich.

„Ich glaube, was für sie so ganz gut ist, so mein Eindruck, ist, so diese Sicherheit, dass ich da bin. Dass sie jemanden haben, wo sie sich im Zweifelsfall drauf verlassen können, dass ich mich kümmere, so das glaube ich, das gibt nochmal eine Sicherheit.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 2)

„Eigentlich kann ich sagen, tagtäglich. Entweder rufe ich da an [...] Oder, ich habe, wie gesagt, lange dort gewohnt [in der Einrichtung]. [...] Das sind alles die Sozialarbeiter da und die kenne ich alle sehr gut. Und ja, wenn irgendwas anliegt [...] Die fragen bei mir nach: ‚Ist irgendwas angefallen? Liegt irgendwas an bei dir? Komm vorbei!‘ Ich gehe zum Beispiel [wöchentlich] vorbei. Und ich pflege den Kontakt eben.“ (Fokusgruppe Mieter:innen 3)

Hilfe bedarfsgerecht anbieten, ohne in die Rolle einer Kontrollinstanz zu geraten noch Unterstützungsbedarfe zu übersehen, ist ein Balanceakt im Einzelfall und wird von den Wohnbegleitungen unterschiedlich ausgestaltet. Das nachfolgende Zitat der Wohnbegleitung von Träger A beschreibt sowohl den Fall, dass die Wohnbegleitung aktiv und vorsorglich auf Klient:innen zugeht, als auch die Konstellation, dass Klient:innen von sich aus in die (ehemalige) Einrichtung kommen:

„Bei dem anderen ist auch eher so Thema, so Depressionen und auch Sucht. Er wollte gerne was machen, der Impuls ‚ja, wenn ich erstmal in der Wohnung bin, dann mach ich das‘ ist jetzt auch gerade eher so ein bisschen abgeebbt. Jetzt sitzt er da in der Wohnung und hat aber auch immer noch seine Depression und auch seine Sucht und ist aber gerade nicht so motiviert, was zu machen. Und ja, es erfordert dann doch auch ein bisschen Gesprächsbedarf so, dann muss ich immer ein bisschen mehr hinterher gehen. Und wenn man sich auch eher ein bisschen einigelt ne, das ist schon irgendwie auch mein Auftrag, da nochmal hinterher zu gehen. So andere habe ich, die kommen sehr viel zur Einrichtung noch vorbei. Ja, also es ist ganz gut zu tun.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 1)

Die Sozialarbeiter:innen von Träger D zeigten sich in der Wohnbegleitung eher zurückhaltend. In zwei Fällen wollten die beiden Klient:innen von sich aus wenig Kontakt, oder aber der Kontakt beschränkte sich auf zweiwöchige Anrufe für ein kurzes „Update“ mit gelegentlicher Unterstützung bei administrativen Fragen:

„Also ich hab jetzt das Gefühl, dass [ich] eher zusehen muss, dass ich mal nachfrage und mal gucke, wie läuft es denn. Ich traue denen einiges zu und bin auch davon überzeugt, dass die sich melden. Insofern ist es im Moment vom Aufwand her eher gering.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 1)

In den beiden anderen Fällen versuchte die Wohnbegleitung relativ frühzeitig, einen Abnabelungsprozess voranzutreiben, um die Eigeninitiative zu fördern, aber auch einen klaren Schnitt zur vorherigen Maßnahme im Wohnheim zu ziehen:

„Dadurch, dass die mich halt ja schon länger kennen [...] hat sich für die beiden halt, außer dass sie jetzt in eigenen Wohnraum gezogen sind, nichts verändert. Und dahingehend ist es gerade eher so der Grad dazwischen, dass sie feststellen, dass ist

jetzt hier keine Maßnahme mehr, sondern nachgehende Hilfe, und dass die einfach mehr für sich selbst machen müssen und mich nicht für jeden Brief, der bei denen zu Hause reinflattert, mich anrufen. Das ist gerade eher so der Prozess.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 1)

Bei Träger C gab es während der Evaluation einen Personalwechsel in der Wohnbegleitung und auch einen Mieter:innenwechsel. Zwei der Klient:innen des Trägers nahmen ebenfalls regelmäßig ein Freizeitangebot des Trägers in Anspruch, wo sie auch auf die Wohnbegleitung trafen. Die Wohnbegleitung von Träger C versuchte darüber hinaus auch, wöchentlich im Büro der Frohmestraße anwesend zu sein.

„Und dadurch, dass ich immer donnerstags da bin, habe ich schon immer das Gefühl zumindest, ich habe so einen Überblick, was so Sache ist. Bei dem einen, der ist sehr, sehr selbstständig gewesen schon bei uns im Wohnhaus und hat eigentlich eher keinen Bedarf.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 1)

Bei den anderen Klient:innen sah sie durchaus Unterstützungsbedarf und versuchte auch, durch eigene Kontaktaufnahmen per Telefon oder im Haus immer wieder in den Kontakt zu kommen. Nach dem Personalwechsel beschränkten sich die Kontakte hauptsächlich auf Telefonate oder Zusammenkünfte im Rahmen der Geldverwaltung im Gebäude des Trägers zu zwei Klient:innen.

Die Wohnbegleitung von Träger B versuchte zunächst ebenfalls, wöchentlich vor Ort in der Frohmestraße zu sein und das Büro zu nutzen, konnte dies aus Kapazitätsgründen aber nicht immer umsetzen, genauso wie wöchentliche Termine. Gleichwohl war sie bemüht, regelmäßigen Kontakt zu den Klient:innen zu haben:

„Ja und bei einigen muss man halt auch wirklich aufpassen, dass sie einem nicht so entgleiten, also ich muss da auch immer viel hinterher. Ich denke mal, wenn ich nicht höre, dann ist alles klar und die sollen sich auch bei mir melden, weil ich auch nicht immer vor Ort bin, das lässt sich einfach gar nicht einrichten.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 2)

Wenn die Wohnbegleitung nichts von den Klient:innen hörte, versuchte sie selbst, mindestens einmal im Monat Kontakt aufzunehmen.

Den Falldokumentationen und den Schilderungen der Sozialarbeiter:innen ist zu entnehmen, dass alle Träger mindestens eine:n Klient:in in der Frohmestraße haben, bei denen der Kontakt seitens der Mieter:innen nicht länger gewünscht wird bzw. abgebrochen wurde. Die Sozialarbeiter:innen vertrauten größtenteils darauf, dass sich die Mieter:innen bei Schwierigkeiten im Mietverhältnis oder bei anderen Problemen von sich aus bei der Wohnbegleitung oder anderen Mitarbeiter:innen des Trägers melden, oder aber, dass die Wohnbegleitung über die Wohnungsverwaltung informiert wird:

„Der meldet sich auch immer erst dann, wenn es schon kurz vor Feierabend ist. Er hat so ein bisschen Probleme mit der Justiz gehabt und hat Suchtprobleme. [...] Da weiß ich noch nicht so genau, wie es weitergeht. Also der wird weiterhin in der nachgehenden Hilfe erstmal bleiben, aber der Kontakt ist schwieriger. Wir versuchen ihn anzurufen, da kommt nichts. Er kommt dann, wenn ja [...] wenn es eigentlich schon fast zu spät ist. Da muss man dann eben akut Hilfe leisten. Da weiß ich auch noch nicht, wie sich das entwickeln wird, langfristig. Noch mal ein bisschen abwarten.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 2)

Im Rahmen der Evaluation ist nur ein Fall bekannt geworden, bei dem es nach einem Kontaktabbruch tatsächlich zu Mietrückständen kam, die eine Kündigung der Wohnung gerechtfertigt hätten

(vgl. Kapitel 4.3). Weder auf Schreiben der Wohnungsverwaltung noch auf Anrufe der Wohnbegleitung reagierte die Person. Erst nach Androhung einer schriftlichen Kündigung nahm sie Kontakt zur Wohnbegleitung auf. Gemeinsam wurde die Mietzahlung über das Jobcenter wieder sichergestellt und mit der Wohnungsverwaltung eine Ratenzahlung vereinbart. Im Anschluss brach die Person den Kontakt zur Wohnbegleitung erneut ab und erfüllte auch die vereinbarte Ratenzahlung nicht. Wengleich der Kontaktabbruch von der betroffenen Person ausging, sah auch die Wohnbegleitung ihren Auftrag als beendet an:

„Aber der hat einfach nicht reagiert. Also ich kann nur mit Menschen arbeiten, die auf Anrufe reagieren oder die auch auf mich zugehen. Ich brauche eine gewisse Zusammenarbeit. Und wenn die nicht da ist, dann gibt's keine. Nee, dann findet die nicht statt. Dann kann ich da auch keine Weiterbewilligung beantragen.“ (Fokusgruppe Sozialarbeit 2)

Wissend um die persönlichen Schwierigkeiten und auch auf das Wohlwollen der Hausverwaltung vertrauend, wurde seitens der Wohnbegleitung nicht nach einer alternativen Unterstützungslogik gesucht. Zwar wurde der Fall in der Dienstbesprechung vorgestellt, die Vertretung der Wohnbegleitung wollte jedoch ebenfalls weder die Fallverantwortung übernehmen noch einen Kontaktversuch unternehmen. Die konzeptionell vorgesehene „verbindliche Unterstützung und aufsuchende Hilfe im Wohnraum, die sich an den Bedarfen und aktuellen Problemlagen orientiert“ (vgl. Konzept Wohnprojekt Frohmestraße, S. 11), wurden in diesem Fall damit nicht oder nicht vollständig gewährt.

Die Idee, die Wohnbegleitungen der anderen Träger „im Haus“ unterstützend in die Fallarbeit einzubeziehen oder zumindest eine trägerübergreifend kollegiale Beratung in Anspruch zu nehmen, wurde überraschenderweise nicht in Betracht gezogen: „Da wäre ich auch nie drauf gekommen, auf die Idee.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2) Erst im Rahmen einer Fokusgruppe der Wohnbegleitungen zur Evaluation des Projekts Frohmestraße wurde der Gedanke angestoßen, aber mit Verweis auf die unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen der jeweiligen Wohnbegleitungen schnell wieder verworfen.

5.3.4 Hausbesuche

In der Vorbereitungsphase des Projekts Frohmestraße diskutierten die Beteiligten auf verschiedenen Ebenen sehr kontrovers über die Bedeutung und Notwendigkeit regelmäßiger Hausbesuche im Rahmen der nachgehenden Wohnbegleitung. In den Betreuungsvereinbarungen zwischen den Trägern und den Klient:innen, die für die Zusammenarbeit maßgebend sein müssten, finden sich letztendlich unterschiedliche, aber durchgehend weichere Formulierungen zu den Hausbesuchen, als sie während des Prozesses mitunter diskutiert wurden. In den Vereinbarungen von Träger C wurden Hausbesuche in „regelmäßigen Abständen“ festgemacht. Die Klient:innen von Träger A und Träger B erklärten sich einverstanden, dass auch vorangekündigte Hausbesuche in der Wohnung stattfinden. Bei Träger D heißt es in der Betreuungsvereinbarung, dass gemeinsame Termine unter anderem durch Hausbesuche wahrgenommen werden können.

Den Daten aus der Arbeitszeitdokumentation der Wohnbegleitungen zufolge wurden Hausbesuche von Träger C bis zum Personalwechsel in der Wohnbegleitung am häufigsten durchgeführt – etwa einmal im Monat. Nach dem Personalwechsel fanden fast keine Hausbesuche mehr statt oder wurden nicht dokumentiert. Die Wohnbegleitung von Träger A führte in elf Monaten bei jedem Haushalt vier Hausbesuche durch und kommt damit auf etwa einen Hausbesuch im Quartal. Die Sozialarbeiter:innen von Träger B und Träger D machten zwischen Februar und Dezember nur einen oder

maximal zwei Hausbesuche je Klient:in. Mit Ausnahme von Träger C wurden damit trägerübergreifend letztendlich weniger Hausbesuche durchgeführt als sie grob vereinbart waren.

Während einige der Sozialarbeiter:innen Hausbesuche grundsätzlich nur bei Bedarf durchführen möchten, gaben andere pragmatische Gründe an, weshalb sie Hausbesuche seltener als geplant realisieren. Aufgrund der langen Fahrtzeiten und begrenzter Zeitressourcen lassen sich Hausbesuche nur schwer in den Arbeitsalltag integrieren. Manche Klient:innen kamen aufgrund der Geldverwaltung oder der Gruppenangebote auch häufig selbst in die Trägereinrichtungen, sodass die Beratungen in den Räumen der Träger stattfanden.

Die Mieter:innen, die an den Fokusgruppen teilgenommen haben, problematisierten die Hausbesuche auch auf Nachfrage nicht.

5.3.5 Soziale Hausverwaltung

Konzeptionell fest verankert ist im Modellprojekt Frohmestraße eine sogenannte Soziale Hausverwaltung. Diese ist in allen Fragen rund um Immobilienverwaltung kompetent, darüber hinaus erfahren in der Verwaltung und Vermietung von Wohnraum an wohnungslose Menschen, beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit der Neue Wohnung in anderen Projekten. So steht den Wohnbegleiter:innen und Mieter:innen eine feste Ansprechpartnerin der Hausverwaltung zur Verfügung, die „auch über ein Wissen über die Aufgaben und ein Verständnis für die Arbeitsweise von Sozialarbeit, gesetzlichen Betreuern, Behörden und anderen an Mietverhältnissen beteiligten Gruppen“ (Konzept Projekt Frohmestraße, S. 13) verfügt.

Die Einbindung der Sozialen Hausverwaltung und die Arbeitsweise sind im Konzept vergleichsweise detailliert beschrieben, was auf die ihr zugeschriebene Bedeutung verweist. So ist vorgesehen, dass sie den Anmietungsprozess formal und sachlich korrekt abwickelt und Störungen innerhalb bestehender Mietverhältnisse an die Mieter:innen und ihre Wohnbegleitungen meldet. Kleinteilig ist im Konzept festgehalten, dass die soziale Hausverwaltung im Falle von Mietzahlungsrückständen den Mieter:innen „einen dem Interventionsbedarf angemessenen Zeitraum“ und im Falle von verhaltensbedingten Störungen „auch [...] größere Zeiträume“ einräumt.

Tatsächlich begleitete die zuständige Mitarbeiterin der Sozialen Hausverwaltung die Einzüge vergleichsweise eng und berichtete von einem hohen Aufwand zu Beginn, um die Kautionszahlungen zu erhalten und fehlgeleitete Mietzahlungen den richtigen Mieter:innenkonten zuzuordnen. Zunächst erhielten die Wohnbegleiter:innen wöchentlich eine Information über die Mietkontenstände der von ihnen begleiteten Mieter:innen, später dann monatlich. Dieses „Mietenmonitoring“ wird sowohl von den Wohnbegleiter:innen als auch von den Leitungskräften als effektives Instrument der Wohnraumsicherung erachtet. Darüber hinaus ist die Soziale Hausverwaltung Ansprechpartnerin bei baulichen Problemen, was vor allem kurz nach den Wohnungsbezügen vorkam.

In einem Fall blieben die Mietzahlungen aus, da der Mieter keinen Weiterbewilligungsantrag für Leistungen nach dem SGB II gestellt hatte. Auf Intervention der Wohnbegleitung hin wurde mit dem Mieter eine Ratenzahlungsvereinbarung getroffen. Hier zeigte sich die „soziale Seite“ der Sozialen Hausverwaltung, denn rein rechtlich hätte das Mietverhältnis bereits gekündigt werden können. Aus Sicht der Hausverwaltung ist das Projekt Frohmestraße einerseits nach anfänglicher Mehrarbeit ein „normales Mietobjekt“ (*Einzelinterview Soziale Hausverwaltung*) und andererseits „schon noch ein soziales Projekt, man muss ein Auge draufhaben“ (*Einzelinterview soziale Hausverwaltung*), auch wenn der Aufwand nicht größer sei als in anderen Projekten.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der sozialen Hausverwaltung ist der Haustechniker, der bei einem der beteiligten Träger angestellt und von diesem für ein bestimmtes Stundenkontingent an die

Soziale Hausverwaltung „verliehen“ ist, um das Projekt Frohmestraße technisch zu betreuen. Der Haustechniker übernimmt eine Art Übersetzungs- und Filterfunktion, da er bei seiner regelmäßigen Anwesenheit in den Häusern von Problemen erfährt und diese entweder selbst direkt bearbeitet oder sie zur Bearbeitung an die zuständige Mitarbeiterin des Projekts Frohmestraße weiterleitet. Im Interview berichtete er, dass er über die technische Betreuung der Immobilie hinaus immer wieder auch in die Rolle einer sozialen „Betreuung“ kommt:

„Ich sag dann auch so, Leute, das ist hier eure Wohnung, [...] dass ich die auch ein bisschen so anhalte, dass es auch ihre Verantwortung ist. [...] Ohne sie da im Regen stehen zu lassen. Ich bin da immer ansprechbar, aber trotzdem, dass man denen so ein bisschen das Bewusstsein gibt, dass sie auch selber das in der Hand haben. Die kommen halt aus dem Kontext, wo ihnen auch anfangs erstmal oder auch immer noch vielleicht eine ganze Menge abgenommen wird, und ich glaube das Beste, das Schönste ist halt irgendwie, wenn sie da, soweit sie können, irgendwie erwachsen werden oder Verantwortung für sich übernehmen.“ (Einzelinterview Haustechniker)

Im Kontakt zu den Wohnbegleiter:innen steht er laut eigener Aussage nicht, jedoch nahm er einige Male an den Treffen der AG Wohnbegleitung teil.

Die Soziale Hausverwaltung stellt für eine Leitungskraft einen entscheidenden Unterschied zu anderen Mietverhältnissen dar:

„Sie unterscheidet sich ganz erheblich durch die Soziale Hausverwaltung. Das ist etwas, also Mietenmonitoring gibt es natürlich immer, macht jeder Vermieter, aber dass wir Teilhaber davon sind, das ist neu.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger D)

Diese neue Rolle, nicht nur Unterstützer:innen zu sein, sondern auch Teil einer Kontrollinstanz, habe bei den Sozialarbeiter:innen dieses Trägers

„auch Befremdlichkeiten ausgelöst am Anfang. Also die Kollegen, die das lange gearbeitet haben, [...] die haben mit dieser Idee der Wohnbegleitung ziemlich gefremdelt, weil das eben Prinzipien des Handelns in Frage gestellt hat und eben, was ich am Anfang gesagt hatte, diese [...] Idealisierung der Unverletzlichkeit der Wohnung.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger D)

Gleichwohl wurde insbesondere aufgrund des Mietmonitorings die Soziale Hausverwaltung von allen Beteiligten als bedeutsam für das Gelingen des Projektes und für die Wohnraumsicherung erachtet, denn, *„wenn es Schwierigkeiten gibt, kann man zeitnah kommunizieren mit dem Wissen, man möchte denjenigen nicht heraussetzen, man möchte versuchen, das Mietverhältnis zu erhalten“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger A).*

5.4 Gemeinsame Qualitätsstandards umsetzen

Für die nachgehende Wohnbegleitung hatten die Träger bereits vor dem Modellprojekt Frohmestraße gemeinsame Qualitätsstandards erarbeitet, die auch in der praktischen Arbeit der Wohnbegleiter:innen in der Frohmestraße umgesetzt werden und eine vergleichbare nachgehende Hilfe durch alle vier Träger gewährleisten sollten. Im Laufe der Evaluation stellte sich heraus, dass diese Standards den Mitarbeiter:innen zwar zum Teil nicht einmal bekannt waren, doch unbewusst eingehalten wurden: Eine Wohnbegleitung erläuterte, dass ihre Tätigkeit im Modellprojekt Frohmestraße sich nicht von der nachgehenden Wohnbegleitung an anderen Stellen innerhalb ihres Trägers unterscheidet, denn *„das soll ja genauso laufen wie die anderen nachgehenden Wohnbegleitungen. Das ist für uns ja nichts anderes, also die wird ja nicht anders behandelt.“ (Fokusgruppe*

Sozialarbeiter:innen 2) Andere Wohnbegleiter:innen berichteten durchaus von Unterschieden. Der Herausforderung, mit den Klient:innen im Rahmen des Projektes Frohmestraße zum Teil anders zu arbeiten als mit den Klient:innen außerhalb der Frohmestraße, begegneten die Wohnbegleiter:innen durch die eigene Ausgestaltung: *„Wir kennen das Konzept und tragen es mit, gleichzeitig gestalten wir es halt ein bisschen anders offenbar.“* (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2) Für einen anderen Träger gestaltete sich die nachgehende Hilfe in der Frohmestraße ebenfalls etwas anders als üblicherweise, zugleich berichtete die Wohnbegleitung dieses Trägers, dass das Konzept eine untergeordnete Rolle in der praktischen Sozialarbeit spiele:

„[Ich] merke, dass das jetzt verschwindend gering doch ist und dass wir alle irgendwie so unser Ding machen, so, und das auch zu laufen scheint und sie alle ein bisschen Unterschiede haben, aber ich auch ganz beruhigt bin festzustellen: ‚Jo, alles klar. Hab ich jetzt nicht falsch gemacht.‘“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2)

Möglicherweise haben die Sozialarbeiter:innen das Konzept und die gemeinsamen Qualitätsstandards so in ihrer Arbeit verinnerlicht, dass sie dies gar nicht mehr als projektspezifisch benennen können, oder die Unterschiede in der nachgehenden Wohnbegleitung der vier Träger sind grundsätzlich nicht so groß, als dass sie die Umsetzung eines gemeinsamen Projektes behindern würden. Andererseits mag die geringe Relevanz der Qualitätsstandards mit ihrer Entwicklung zu tun haben, an der die Wohnbegleiter:innen nicht beteiligt waren. Stattdessen sind sie vielmehr die Übersetzer:innen und Vermittler:innen zwischen den Qualitätsstandards und den Mieter:innen. Eine Wohnbegleitung beschreibt sich als „Bindeglied“:

„Dieses Konzept klingt immer bombastischer als man es tatsächlich dann feststellt. Und dann haben wir natürlich auch unsere Leute, die auch gar nicht möchten, dass irgendwas Größeres da installiert wird oder so. Also das ist immer so das Bindeglied zwischen dem Großen, was sich schlaue Menschen überlegt haben, und den einfachen Menschen, die einfach nur in die Wohnung wollen.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2)

Hierin spiegelt sich die strukturelle Gemengelage des Projektes wider wie auch die Grenzen der Zusammenarbeit. So wurden die Qualitätsstandards innerhalb der einzelnen Trägerorganisationen erarbeitet und dann im QM-Verbund auf der Ebene der Leitungskräfte für das Modellprojekt Frohmestraße angeglichen. Bei dem einen oder anderen Träger sind sie dann möglicherweise nur begrenzt an die Wohnbegleitungen kommuniziert worden, sodass sie dort kaum oder gar nicht bekannt und als handlungsleitend für die eigene Arbeit erachtet wurden. So scheint es, dass der Prozess der Entwicklung von gemeinsamen Qualitätsstandards parallel zur Umsetzung des Modellprojektes Frohmestraße verlief. Dies bestätigte eine Leitungskraft und betonte zugleich die Bedeutung der gemeinsam abgestimmten Qualitätsstandards:

„Ich glaube, im Vorweg hat es eine große Rolle gespielt, dass wir uns darüber unterhalten konnten und mussten. [...] das war ein wichtiger Prozess, tatsächlich für den Qualitätsverbund und für das, was in der Frohmestraße passiert.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger D)

So waren die Aushandlungsprozesse im Vorlauf des Projektbeginns wichtig, um möglichst konkret das Gemeinsame der Träger zu klären, aber auch die Grenzen der Zusammenarbeit herauszuarbeiten:

„Wir haben lange darüber diskutiert, ab welchem Grad der Operationalisierung trennen sich eigentlich die Wege, also bis zu welchem Grad können wir zusammen gehen, und was können wir voneinander erwarten? Und was macht denn jeder auf seine Weise?“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger D)

Auf dieser Grundlage gestalten die Träger in persona ihrer Wohnbegleiter:innen seit Einzug der Mieter:innen die nachgehende Hilfe in der oben beschriebenen, zum Teil unterschiedlichen Weise.

Die Bewertung dieses Befundes unterscheidet sich zwischen den einzelnen Beteiligten. Die Mehrheit erachtete ihn als wenig problematisch und zog zur Einschätzung vielmehr die nachgehende Hilfe des eigenen Trägers als Referenzpunkt hinzu. Eine Leitungskraft hingegen äußert im Einzelinterview durchaus den Wunsch nach einer trägerübergreifenden Reflexion der Sozialarbeit im Projekt Frohmestraße, ohne jedoch Vorstellungen davon zu äußern, was auf den Austausch folgen sollte oder könnte. Für eine andere Leitungskraft scheint die Entwicklung von Qualitätsstandards im Projekt abgeschlossen zu sein, und sie begründet dies mit der Alltagsdynamik und der grundsätzlichen Unkontrollierbarkeit menschlichen Handelns:

„Jetzt im Alltag, glaube ich, ist so viel Dynamik drin, weil die Menschen, die Mieter verhalten sich eben als Individuen, und die einen machen so, die anderen so, und da können wir danebenstehen und Pläne schmieden, weil die machen aber, was sie wollen, weil es ihr Recht ist [...] und deswegen ist das jetzt nicht mehr so von Bedeutung, glaube ich.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger D)

In Anbetracht des ausgewählten QM-Verfahrens, welches Beziehung und Prozesshaftigkeit in den Mittelpunkt stellt, verwundert dieses Verständnis eines abgeschlossenen Qualitätsmanagements.

Die Wohnbegleiter:innen bewerten diesen Befund teilweise anders und führen dies, wie bereits angedeutet, auf die strukturellen Rahmenbedingungen zurück. So regte eine Wohnbegleitung an, bei einer möglichen Überarbeitung der Qualitätsstandards die Sozialarbeiter:innen miteinzubeziehen:

„[...] vielleicht auch mal zu gucken, das mal mehr von der Leitungsebene auch runterzunehmen und ein bisschen mehr die Sozialarbeiter vielleicht mit einzubeziehen. Das hätte ich gut gefunden in dem ganzen Prozess. Da wäre vielleicht ein doch etwas anderes Konzept nochmal entstanden als wie es jetzt ist.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Seitens der Träger wurde bereits im Frühjahr 2023 festgestellt, dass es keinen gemeinsamen Wunsch gibt, einheitliche Standards für weitere Bereiche wie beispielsweise die Wohnprojekte zu entwickeln (vgl. Protokoll QM-Verbund 22.05.2023).

So zeigt sich an der praktischen Konzeptumsetzung das Spannungsverhältnis zwischen Harmonisierung der Arbeitsweisen und einer trägereigenen und sogar personenabhängigen Ausgestaltung des gemeinsamen Konzeptes. Dieses Spannungsverhältnis prägt das organisationale Feld, in dem sich die beteiligten Trägerorganisationen bewegen. Die Wohnbegleiter:innen des Modellprojekts Frohmestraße sind Akteur:innen darin und gestalten darin ihre nachgehende Wohnbegleitung mit. Darüber hinaus lässt sich dieses Spannungsverhältnis und die Umgangsweise damit auch im Bereich der trägerübergreifenden Zusammenarbeit nachzeichnen.

6 „SICH GEGENSEITIG IN DIE KARTEN GUCKEN LASSEN“ – DIE TRÄGERÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT AUF EBENE DER ORGANISATIONEN

Wie in Kapitel 2.3 ausgeführt, entstand der Qualitätsverbund infolge veränderter Rahmenbedingungen für die Finanzierung von Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII. So wurden von den Anbietern dieser Hilfen ab 2019 gefordert, über ein Qualitätssicherungssystem zu verfügen. In der Folge entstand der QM-Verbund, aus dem das Modellprojekt Frohmestraße als Kooperationsprojekt hervorging.

6.1 Organisation der Zusammenarbeit

Auf der Ebene der Trägerorganisationen arbeiten die Träger bzw. Einrichtungen im Rahmen des QM-Verbunds zusammen und werden dort durch ihre Leitungskräfte vertreten. Während die Teilnehmenden des QM-Verbunds zu Beginn des Evaluationszeitraums personell identisch waren mit der Runde der Leitungskräfte des Modellprojekts Frohmestraße, wurde der Verbund zum Ende hin um einen weiteren Träger erweitert. Der Verbund trifft sich einmal pro Quartal bei einem seiner Mitglieder. Die Tagesordnung wird gemeinschaftlich erstellt:

„Also die, die sozusagen die Gastgeber sind, weil wir das reihum machen, die laden ein und fragen: ‚Was gibt es für Themen?‘ Und dann werden Themen gesammelt und dann entsprechend zur Agenda zusammengefasst.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger A)

In die Kommunikationswege zwischen den Beteiligten des QM-Verbundes erhielt das Evaluations-team nur partiell Einblick, da die Zusammenarbeit auch von den vielfach wenig formalisierten Kontakten außerhalb der Treffen des QM-Verbundes lebt. Ein:e Interviewpartner:in beschreibt dies als eine besondere Qualität der Zusammenarbeit:

„Das Positive an diesem Verbund [ist], dass es keine Berührungängste gibt. Wenn irgendjemand von uns ein Thema hat, und sei es auch gar kein eigentliches QM-Thema, geht das schnell auf dem kurzen Dienstweg, Telefon, Mail, kurzes Gespräch, und dann kommt man weiter.“ (Leitungskraft Träger B)

Das Forscher:innenteam hatte zu diesen Kommunikationen keinen Zugang. So spiegelt sich letztlich auch in diesem partiellen Zugang zum QM-Verbund der Eindruck wider, dass der Verbund während des Evaluationszeitraums noch mit dem Aufbau von Strukturen der Zusammenarbeit befasst und der persönliche Ad-hoc-Kontakt ein zentrales Element der Kooperation war.

Wenngleich es an keiner Stelle explizit benannt wird, scheinen doch die Teilnehmenden an den Treffen des QM-Verbundes in unterschiedlicher Weise beteiligt zu sein. So ist ein Träger personell stärker vertreten, da neben der Leitungskraft immer auch eine weitere Person teilnimmt, die die Besprechungen dokumentiert und bei Bedarf auch koordiniert. Zudem beobachtete das Evaluationsteam immer wieder, dass diese Leitungskraft einerseits eine strukturierende und verbindende Rolle bei diesen Treffen übernahm und andererseits die Bearbeitung von Themen produktiv vorantrieb. Grundsätzlich wurde dieser Träger von einigen Leitungskräften als *„sehr proaktiv und auch sehr nah dran an den Klienten“* (Einzelinterview Leitungskraft Träger C) beschrieben, sowohl hinsichtlich der fachlichen Ausgestaltung seiner Angebote als auch hinsichtlich des Qualitätsmanagements. Für andere Beteiligte war die Besprechung alltagsnaher Frage- oder Problemstellungen vorrangiger als die Klärung struktureller Fragen.

Wie angedeutet, bestanden während des Evaluationszeitraums ausgewählte Bereiche der Kooperation, und die Verbundpartner:innen suchten immer wieder nach Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zwischen den Trägerorganisationen zu vertiefen. Diese Suche erstreckte sich auf unterschiedliche Themen und Akteur:innen. Zum einen suchten die Leitungskräfte nach Möglichkeiten, die Zusammenarbeit auch auf andere Ebenen zu erweitern. Dies geschah beispielsweise im Rahmen des Modellprojekts Frohmestraße. Darüber hinaus betraf dies weitere Akteur:innen, zunächst die Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB):

*„Also der QM-Verbund trifft sich viermal im Jahr und die Themen waren vor allem dadurch geprägt, wie macht man eigentlich mit dem QM-Beauftragten weiter, dass die sich untereinander treffen und Themen, die wir ihnen mitgeben, bearbeiten.“
(Einzelinterview Leitungskraft Träger B)*

Jedoch konnte keine produktive Zusammenarbeit auf dieser Ebene etabliert werden, wozu die Leitungskräfte unterschiedliche Begründungen anführten (vgl. 6.2). Zum Ende des Evaluationszeitraums zeigte sich als neuer Impuls hinsichtlich einer verstärkten Zusammenarbeit der Wunsch der Sozialarbeiter:innen eines Trägers nach Austausch. Dieser Impuls stieß bei den anderen beiden anwesenden Leitungskräften auf offene Ohren, wenngleich sie in Anbetracht der knappen zeitlichen Ressourcen ihrer Kolleg:innen etwas zurückhaltend reagierten. Unabhängig von der tatsächlichen Umsetzung ist dieses Vorhaben als ein weiterer Versuch bzw. Schritt der Annäherung und Zusammenarbeit zu verstehen. Während die einen Beteiligten eine vertiefte Zusammenarbeit sehr anstreben scheinen, entsteht bei anderen der Eindruck, dass die grundsätzliche Offenheit dafür zugleich von einer Unsicherheit begleitet wird.

Zum anderen arbeiteten die Leitungskräfte inhaltlich zu unterschiedlichen Themen zusammen, insbesondere zu Fragen des Qualitätsmanagements und zum Modellprojekt Frohmestraße. Hinsichtlich des Qualitätsmanagements arbeiten alle Träger bzw. Einrichtungen nach dem sogenannten GAB-Verfahren (vgl. Kapitel 2.3), was schließlich in der Geschäftsordnung als Voraussetzung für eine Mitgliedschaft im QM-Verbund festgeschrieben wurde (vgl. Geschäftsordnung 2023). Dieses Verfahren stellt den gemeinsamen Rahmen für die Qualitätssicherung dar, und alle Verbundmitglieder bedienen sich seiner Instrumente:

*„Wir alle haben ein Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren in den Einrichtungen. Also mit ähnlichen Instrumentarien. Wir haben uns auf eine gemeinsame oder ähnliche Handbuchgliederung geeinigt. Die ist nicht ganz gleich, aber angenähert irgendwie, [wir] machen alle Praxisüberprüfungen und Handlungsleitlinien.“
(Leitungskraft Träger A)*

So wurden im QM-Verbund sowohl Themen besprochen und Fragen geklärt als auch Dokumente zwischen den Mitgliedern geteilt. Dem gemeinsamen Projekt Frohmestraße kommt in diesem Prozess der abgestimmten Qualitätsentwicklung bzw. -sicherung eine besondere Rolle zu, da dies nicht zuletzt aus den bestehenden Erfahrungen der Zusammenarbeit erwachsen ist. Es sollte den beteiligten Trägern/Einrichtungen ermöglichen, die Umsetzung gemeinsam abgestimmter Qualitätsstandards der nachgehenden Wohnbegleitung zu erproben.

6.2 Grenzen der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit im QM-Verbund wird durch unterschiedliche Faktoren begrenzt – nach außen hin durch die Voraussetzungen einer Mitgliedschaft, welche die Gründungsmitglieder in einer Geschäftsordnung schriftlich festgehalten haben. In einer dem Evaluationsteam vorliegenden Entwurfsfassung heißt es dazu:

„Antrag auf Aufnahme in den Qualitätsverbund können insbesondere Einrichtungen mit einer Vereinbarung mit der FHH [Freie und Hansestadt Hamburg] nach § 76 SGB XII über Leistungen des vorübergehenden Wohnens im Rahmen persönlicher Hilfe nach §§ 67 ff SGB XII stellen. Andere Einrichtungen müssen ihr Interesse an einer Mitgliedschaft besonders begründen. Ein Mehrwert für den Qualitätsverbund 67er Wohnen muss deutlich sein. [...] Voraussetzung einer Mitgliedschaft ist [a] die Entscheidung zur Anwendung des QM System[sic!] der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung eG in München [und b] die Erklärung über die Durchführung grundlegender Schulungen für die Anwendung des sog. GAB Verfahrens.“ (Geschäftsordnung Stand 05.04.2023)

Diese Beschränkung auf Einrichtungen, die Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII anbieten, dient laut Aussage eines Gründungsmitglieds nicht zuletzt der Qualitätssicherung innerhalb des QM-Verbunds: *„Wir wollen nur kein Feigenblatt sein nach dem Motto, die haben das irgendwo stehen, das QM-Verfahren, aber machen das gar nicht.“* (Einzelinterview Leitungskraft Träger B)

Eine Grenze für die Zusammenarbeit innerhalb des Verbunds stellen die jeweiligen organisationsinternen Strukturen dar, die die Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Akteur:innen begrenzen und die Leitungskräfte zu den Hauptakteur:innen der trägerübergreifenden Zusammenarbeit machen. Dies wurde deutlich bei dem Versuch, die QM-Beauftragten der beteiligten Trägerorganisationen stärker in die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsmanagements einzubeziehen. So berichtete eine der Leitungskräfte, dass sie zu Beginn

„die Idee [hatten], dass die QMBs sich untereinander treffen, relativ häufig, um miteinander an ihren Themen [...] zu arbeiten. Das hat sich ziemlich schnell als hakelig gezeigt [...] weil die Einbettung [...] in den vier Einrichtungen so unterschiedlich ist und auch die Dynamiken unterschiedlich sind [...] und sich daraus eigentlich so viele verschiedene Ansichten ergeben haben, dass dann immer wieder auch Leitung gefragt war [...].“ (Fokusgruppe QMB)

An dieser Stelle sei die Zusammenarbeit an die organisationsinterne Grenze der Zuständigkeiten bzw. Befugnisse gestoßen, weil es

„kompliziert [ist], wenn das Menschen miteinander besprechen, die sozusagen dafür nicht mandatiert sind oder diesen Zugang zu solchen vielleicht sogar strategischen Überlegungen nicht haben, deswegen, glaube ich, haben wir im ersten Schritt tatsächlich die [...] Treffen der QMBs ein bisschen überfordert.“ (Fokusgruppe QMB)

Darüber hinaus, so berichtete eine andere Leitungskraft, hat die praktische Umsetzung einer ständigen trägerübergreifenden QMB-Arbeitsgruppe aus Gründen mangelnder personeller Kapazitäten *„nicht gefruchtet. Ich will nicht sagen, dass es nicht wiederkommt, aber im Moment ist es nicht der Weg.“* (Einzelinterview Leitungskraft Träger B) Dementsprechend stellte diese Leitungskraft im Zuge der Vorbereitung einer gemeinsamen Sitzung von Leitungskräften und QMBs der vier Einrichtungen fest: *„Es geht um Austausch, nicht um Standardsetzung.“* (Beobachtungsprotokoll QM-Verbund 23.10.2023)

Hierin klingt eine weitere Grenze der Zusammenarbeit an, die die Akteur:innen an anderer Stelle immer wieder selbst explizit benennen: die unterschiedliche Umsetzung des Qualitätsmanagements innerhalb der einzelnen Träger. Während bei einem Träger eine QM-Beauftragte schon seit einigen Jahren damit befasst und dafür auch zu 0,2 Vollzeitäquivalenzen freigestellt ist, hat ein anderer Träger über einige Monate keine:n QM-Beauftragte:n. Beim dritten Träger wiederum ist die QM-Beauftragte zusätzlich zu ihren Aufgaben für das QM an mehreren Standorten zuständig, *„einfach on top, also ohne extra Stundenkontingent, mit einer halben Stelle, die ich habe“* (Fokusgruppe

QMB), beim vierten Träger gibt es ebenfalls keine Freistellung dafür. Wie die Leitungskräfte übereinstimmend berichteten, wird das Qualitätsmanagement darüber hinaus jeweils unterschiedlich priorisiert und bearbeitet: *„Alle wenden zwar die Instrumente an, aber in unterschiedlicher Weise und nicht so intensiv und manche vielleicht auch gar nicht.“* (Einzelinterview Leitungskraft Träger B)

So zeigt sich auch in der Umsetzung des Qualitätsmanagements das Spannungsverhältnis zwischen Harmonisierung und trägerindividueller Ausgestaltung der Angebote, das Gegenstand der Aushandlungsprozesse insbesondere auf Leitungsebene ist. Das GAB-Verfahren, das alle Träger umsetzen und in dem „Qualitätssicherung und -entwicklung [...] vor allem [als] ein sozialer Prozess“ (Maurus et al. 2016, S. 28) verstanden werden, ermöglicht es, dieses Spannungsverhältnis immer wieder (neu) auszuhandeln und in einem Qualitätsverbund verbunden zu bleiben – weil es *„nicht nur [...] ISO 9001-Prozessbeschreibungen sind.“* (Einzelinterview Leitungskraft Träger C)

Einige der Akteur:innen verwiesen des Weiteren auf die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der einzelnen Einrichtungen bzw. Träger, die einer Zusammenarbeit Grenzen setzen würden, ohne jedoch ihren Kulturbegriff zu explizieren. Vielmehr blieben sie im Ungefähren und griffen auf metaphorische Beschreibungen zurück wie z. B.: *„Das, glaube ich, ist unterhalb und geht manchmal wahrscheinlich bis runter zu einzelnen Personen, die handeln.“* (Einzelinterview Leitungskraft Träger D), oder: *„Das muss von unten, von den Kollegen getragen werden.“* (Einzelinterview Projektkoordination) Die Leitungskraft von Träger D sprach darüber hinaus von *„kulturell gewachsenen Setzungen“*, von Verständnissen, die in einem bestimmten Rahmen gültig seien. In dieser Unbestimmtheit ist das Erklärungspotenzial des Kulturbegriffs gering, vielmehr wirkt es wie ein – möglicherweise unbewusst eingesetztes – Narrativ, welches Grenzen legitimiert und bestehende Unterschiede als unveränderlich konstruiert, da sie „unterhalb“ der Zugriffsmöglichkeiten verortet sind. Als Effekt werden dadurch Veränderungsnotwendigkeiten oder -möglichkeiten dem Zugriff durch Akteur:innen anderer Einrichtungen bzw. Träger entzogen. Bemerkenswert ist zudem, dass das Vereinheitlichungspotenzial von „Kultur“, was als Kehrseite der Abgrenzung konzipiert werden könnte, an keiner Stelle zur Sprache kommt.

Abgrenzung und Verbindung ist ein weiteres Spannungsverhältnis, in dem sich die Beteiligten des QM-Verbundes bewegen. So wurde sowohl in den Einzelinterviews als auch im gemeinsamen Nachdenken über den QM-Verbund der dortige gemeinsame Raum als schutzbedürftig und schützenswert konstruiert. So berichtete eine Leitungskraft,

„dass sich da [...] vier und jetzt noch ein bisschen mehr Einrichtungen sich trauen, sich gegenseitig in die Karten gucken zu lassen, was man so macht, das ist schon ein großer Gewinn, und das ist überhaupt nicht selbstverständlich.“ (Fokusgruppe QMB)

Immer wieder haben sich die Teilnehmenden an den Treffen des QM-Verbunds dieses Vertrauensverhältnisses rückversichert und es dadurch immer wieder kommunikativ (re-)produziert. Wieso dies *„nicht selbstverständlich“* ist, weshalb die Offenheit gegenüber den anderen Teilnehmenden als *„sich trauen“* beschrieben wurde und vor welchen Übergriffen dieser gemeinsame Austauschraum geschützt werden sollte, blieb dabei zumeist offen. Auf Nachfrage konkretisierten einige Leitungskräfte in Einzelinterviews dann, was das Schützenswerte ist. So berichtete eine Leitungskraft davon, dass vor einigen Jahren einmal eine Konzeptübernahme durch einen anderen Träger in Hamburg stattgefunden habe, ohne die Urheberschaft des Konzeptes zu markieren. Möglicherweise bezog sich die Leitungskraft von Träger D ebenfalls darauf, als sie auf die Frage, was mit der Formulierung *„sich gegenseitig in die Karten gucken zu lassen“* meinte, im Einzelinterview ausführte:

„Damit meine ich, dass man sich von Dingen erzählt, die nicht funktionieren, dass man von Dingen spricht, die schlecht laufen, dass man sich offen, dass ich mich als

Führungskraft gegenüber anderen Leuten zeigen kann und sagen kann, bei uns geht was nicht, ich krieg was nicht hin, steht ja dahinter. Und dass diese Botschaft ‚ich kann das nicht und ich will von euch hören, wie ihr es macht‘ setzt voraus, dass ich erstens keine Angst haben muss, dass meine Offenbarung für mich keinen Schaden hat, und zweitens, dass das, was mir die anderen erzählen, auch hilfreich ist. Die können mir ja auch einen Bären aufbinden und sagen: ‚Den schicke ich jetzt mal aufs Eis.‘ Am Ende konkurrieren wir hier um einen Markt. Wir wissen voneinander nicht, wer welche Preise bekommt für seine Arbeit, und trotzdem versuchen wir, miteinander zu sprechen.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger D)

Da die inhaltliche Arbeit wie beispielsweise die Qualitätssicherung und -entwicklung immer auch in strukturelle Rahmenbedingungen eingebettet ist – wie etwa ein Konkurrenzverhältnis zu anderen Anbieter:innen aufgrund begrenzter Ressourcen – prägen diese sie immer auch. Neben der ökonomischen Dimension der Hilfeangebote verwies die Leitungskraft von Träger D jedoch auch darauf, dass es auch um die Wahrung der persönlichen Integrität und des individuellen „Standings“ geht. Möglicherweise vor diesem Hintergrund ist die Einschätzung, inwiefern die Veröffentlichung von Dokumenten innerhalb des QM-Verbunds mit Angst bzw. Vertrauen zu tun hat, unterschiedlich. So stellte die Leitungskraft von Träger A fest, dass

„wir [...] immer relativ offen [sind], weil ein Vertrauensverhältnis entstanden ist in der QM-Runde. [...] Also ich würde jetzt von uns aus alle Dokumente, die wir haben, teilen zum Beispiel. Oder auch [welchen Finanzierungssatz] wir bekommen. Das sind für mich alles gar keine Probleme.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger A)

Demgegenüber war die Leitungskraft eines anderen Trägers deutlich zurückhaltender und schätzte ein, dass „allein die in der Dropbox geteilten Unterlagen [...] schon sehr intim [seien]“ (Protokoll QM-Verbund 24.02.2023).

Besonders deutlich zeigte sich der schutzbedürftige Raum bei der Anfrage eines Trägers, Mitglied im QM-Verbund zu werden, und dem damit einhergehenden Aufnahmeverfahren. Während, wie oben beschrieben, die Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft den Zweck haben, eine tatsächliche Arbeit an der Qualitätssicherung und -entwicklung in den Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII zu ermöglichen, ist im Protokoll des Aufnahmetreffens die „weiche“ Dimension des Vertrauensverhältnisses zwischen den Mitgliedern als zentrales Merkmal des Verbunds dokumentiert:

„[Leitungskraft Träger C] erklärt, dass der Verbund kein Dienstleister ist, sondern nur dem informellen Austausch dient. Der Verbund ist anders als der AKE [Arbeitskreis Einrichtungen]. Es wird vieles besprochen, dass nicht nach außen dringt. [Leitungskraft Träger B] weist auf die hohe Vertrauensqualität hin. Die Verbund-Mitglieder helfen sich gegenseitig, Probleme zu lösen. [Leitungskraft neuer Träger] wird gefragt, ob sie bereit ist, aktiv an diesem Austausch teilzunehmen. Dies bejaht sie. [Leitungskraft neuer Träger] erklärt, dass sie den Träger und die Einrichtung bestmöglich führen und vertreten und sich für die für Klienten starkmachen will. Sie bringt großes Grundvertrauen in die Hamburger Helfelandschaft mit. Sie geht davon aus, dass die QM-Beauftragte ebenfalls gern an den Treffen teilnehmen wird.“

Darüber hinaus wird mithilfe des Aufnahmeverfahrens der QM-Verbund als schutzbedürftiger Raum reproduziert, indem laut Protokoll eine physische – und damit zugleich eine symbolische – Trennung von den Mitgliedern des QM-Verbundes und der Leitungskraft des neuen Trägers hergestellt wird und die Beratung über den Mitgliedsantrag hinter verschlossenen Türen stattfindet:

„[Leitungskraft neuer Träger] verlässt den Raum, damit sich die Anwesenden besprechen können, ob [der Träger] in den Verbund aufgenommen wird. Die

Anwesenden beschließen einstimmig, [Leitungskraft neuer Träger] / [den Träger] aufzunehmen. [Leitungskraft neuer Träger] wird die positive Entscheidung sofort mitgeteilt.“ (Protokoll QM-Verbund 22.05.2023)

Das technokratische Verfahren und die bürokratische Dokumentation scheinen zunächst im Widerspruch zu der betonten hohen Vertrauensqualität und der damit verbundenen affektiven Seite des Qualitätsverbundes zu stehen, spiegeln jedoch letztlich das Spannungsverhältnis zwischen Abgrenzung und Verbindung, in denen der QM-Verbund und seine Mitglieder sich bewegen.

6.3 Bewertung des QM-Verbunds und der Frohmestraße durch die Beteiligten

Aufgrund der oben beschriebenen Grenzen der Zusammenarbeit einigten sich die Akteur:innen des Qualitätsverbundes schließlich darauf, das GAB-Verfahren und seine Instrumente als „Hülle“ zu verstehen, die trägerindividuell gefüllt und ausgestaltet wird. Wenngleich einige darin nicht alle ihre Erwartungen erfüllt sehen, bewerteten alle Leitungskräfte den Qualitätsverbund grundsätzlich positiv. Eine Leitungskraft zeigte sich beispielsweise im Einzelinterview rundum zufrieden, jedoch um die anderen Erwartungen der Leitungskolleg:innen wissend:

„Ich bin total zufrieden mit der Zusammenarbeit. Also es hat sich ein sehr gutes Vertrauensverhältnis entwickelt zwischen den Einrichtungen. [...] Das war am Anfang eine Idee, die Frage war sozusagen, ob man manche Sachen nicht gleich machen kann, aber da haben wir gemerkt, das macht gar keinen Sinn. Jede Einrichtung ist irgendwie anders, auch von der Historie her. [...] Von uns aus war immer der Gedanke, es ist gut, sich auszutauschen, um die Ideen zu sammeln. Es gab aber schon auch Gedanken in der Runde, manche Dinge müssten gleich oder ähnlich sein [...], man könnte manches im Gespräch gleichschalten, aber davon sind wir abgekommen in den letzten Jahren.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger A)

Eine andere Leitungskraft reagierte fast schon empört auf die Nachfrage in der Fokusgruppe, inwiefern sie einschätze, ob die Zusammenarbeit im QM-Verbund sich auch zukünftig auf den Austausch beschränke oder ob doch noch stärker an einer gemeinsamen Qualitätsentwicklung gearbeitet werde:

„Also dieser Austausch, den wir da miteinander haben, ist, finde ich, eine ganz tragende Basis dafür, für Qualitätsentwicklung. Aber sozusagen nicht mehr, nicht die Idee, dass alle Träger des Verbundes alles gleich machen. Also im Detail, in der Struktur haben wir ja besprochen, [...] zu welchen Punkten sollen alle gleichermaßen aussagefähig sein. Was wir dann tun unter den Punkten, soll verschieden sein [, ...] aber darin liegt ein großer Mehrwert für Qualität [persönliche Ansprache Evaluationssteam]. Also ich finde, das ist ein super Erfolg, was hier gerade passiert. [...] Also aus meiner Sicht ist das ein großes, ist das ein sehr wirkungsvolles, sehr wirkungsvolle Qualitätsentwicklung, auch wenn sie in vielen Teilelementen ungleichzeitig ist.“ (Fokusgruppe QMB)

Das Vertrauensverhältnis und das Netzwerk stellte eine andere Leitungskraft als großen Mehrwert heraus:

„Also es gab natürlich immer schon viel Netzwerkarbeit, das ist nun mal eine wirklich ganz neue Qualität für mich [...], auch in einem Verbund zu sein mit ziemlich vielen erfahrenen Leitungen ist einfach Gold wert und auch da zu wissen, es ist klar,

wir haben immer eine bestimmte Konkurrenz, aber ich kann da auch mal die ganz dummen Fragen fragen, ohne mich zum Affen zu machen, und krieg dann eine freundliche Antwort.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger C)

Neben dem vertrauensvollen Austausch nannten die befragten Leitungskräfte sehr praktische Gewinne durch den QM-Verbund, zum Beispiel eine intensivere Vernetzung, durch die bei praktischen Fragen wie beispielsweise zur Umsetzung der Geldverwaltung ein schneller Zugriff auf viel Expertise möglich ist. Eine Leitungskraft nannte auch die Betreuungsvereinbarung, die es in ihrer Einrichtung zuvor nicht gab: „Das war sozusagen für mich eine wichtige Erkenntnis, dass wir das brauchen, auch aus Datenschutzgründen und so was. [...] Das haben wir geändert, das war ein großer, also wichtiger Mehrwert.“ (Fokusgruppe QMB)

Deutlich ernüchterter bewertete eine andere Leitungskraft den QM-Verbund und das Modellprojekt Frohmestraße, da sie die anfangs kommunizierten wie auch ihre eigenen Erwartungen nicht erfüllt sieht. Gleichwohl bleibt sie mit ihrem Träger konstruktives Mitglied im QM-Verbund und bereit für die weitere Zusammenarbeit:

„Also ich bin [...] etwas ernüchtert über das, was die Ideen waren [...] und so wie es jetzt ist. Es ist sehr viel Alltag, relativ normal, ohne dass es gegenseitige Impulse gibt. Ich habe auch meiner QM-Beauftragten gesagt, wir machen jetzt so weiter, wie wir es bisher auf aufgebaut haben, machen auch die Prozesse so weiter und warten jetzt nicht darauf, wie andere sich verhalten. [...] das klingt so, als würden wir ignorieren, was die anderen machen, aber wir gehen jetzt unseren Weg weiter und warten nicht, bis andere so weit sind oder nicht. Mit der totalen Offenheit, dass wir unseren Weg jederzeit gerne offen machen.“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger B)

Auch das gemeinsame Projekt Frohmestraße, das „zu einer Annäherung geführt hat“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger B) bewerteten die Leitungskräfte als positiv, unabhängig davon, dass es innerhalb der beteiligten Träger unterschiedlich verankert ist. Während es bei einem Träger fest zur Tagesordnung der Dienstbesprechungen gehört, wird es bei den anderen Trägerorganisationen weniger formalisiert und eher nach Bedarf in den Dienstbesprechungen thematisiert. So berichtete eine Wohnbegleitung:

„Im Endeffekt innerhalb der Dienstbesprechung versuche ich dann auch einmal Frohmestraße, und was gibt’s so, und auch mit dem Fest, dass es so geplant ist und solche Sachen.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Mehrmals wurde betont, dass das Interesse der Kolleg:innen bei den Trägern auch nicht so ausgeprägt sei: Sie

„verstehen, glaub ich nicht, dass sie das Konzept schon verstehen [...], aber so nach dem Motto ‚ich bin nicht da beteiligt‘, oder sie stehen vielleicht auch nicht so dahinter, ne? Sodass das Interesse auch nicht so groß einfach ist.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1)

Die Umsetzung gemeinsamer Qualitätsstandards wird laut Aussage der Wohnbegleiter:innen innerhalb der Träger nicht diskutiert. Die Thematisierung des Projektes Frohmestraße findet bei allen Trägern stattdessen in erster Linie klient:innenbezogen statt:

„Also es ist eben ein Teil der nachgehenden Wohnbegleitung. Und so, wie wir über die Klienten aus der nachgehenden Wohnbegleitung sprechen, sprechen wir über die aus der Frohmestraße.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2)

Der Informationsfluss zwischen den Wohnbegleiter:innen und den Leitungskräften stellt sich unterschiedlich dar. Wie die Wohnbegleitungen berichteten, erhalten sie zumindest die Protokolle der QM-Treffen, manche fragen darüber hinaus bei ihren Leitungskräften nach und erhalten dann Informationen.

Während sich das Modellprojekt für die Wohnbegleiter:innen als Teil ihrer gewöhnlichen nachgehenden Wohnbegleitung darstellt, zeigt es sich den Qualitätsmanagementbeauftragten der Träger als „abgeschlossenes“ Projekt, welches nichts mit der Qualitätssicherung des Trägers zu tun habe. Sie gaben an, weder an der Konzeptentwicklung noch an der Umsetzung des Modellprojekts Frohmestraße beteiligt gewesen zu sein. So berichtete beispielsweise eine QM-Beauftragte:

„Das Konzept der Frohmestraße, das wurde uns mal vorgestellt, ich weiß, dass das auch ausführlicher war, aber sonst hörte das auch schon wieder auf. Also das sind feste Kollegen, die das machen, und es ist abgeschlossen und nur [...] vielleicht die Leitungen natürlich haben einen Einblick [...]. Also ich gar nicht.“ (Fokusgruppe QM-Beauftragte)

Während die Leitungskräfte den Qualitätsverbund grundsätzlich positiv bewerteten, fiel die Bewertung des Modellprojekts Frohmestraße durch die beteiligten Akteur:innen zurückhaltender aus. Einerseits wurde die Möglichkeit der Versorgung wohnungsloser Menschen mit (qualitativ hochwertigem) Wohnraum sehr positiv hervorgehoben, und eine Wohnbegleitung bezeichnete das Projekt als „ein gutes ergänzendes Projekt“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 1). Andererseits schätzten einige Akteur:innen den beschriebenen Aufwand als unverhältnismäßig hoch ein. Darüber hinaus konnten die Beteiligten nur von wenigen bis keinen Veränderungen innerhalb der eigenen Träger aufgrund der Erfahrungen und Erkenntnisse im Projekt Frohmestraße berichten: „Das [Projekt] ist ja eine schöne Idee, aber es hat sich in der Praxis leider nicht so dargestellt. Insofern gibt es da nicht so viele Impulse.“ (Fokusgruppe Sozialarbeiter:innen 2) Als eine konkrete Veränderung neben der Etablierung von Betreuungsvereinbarungen übernahm ein Träger von einem anderen die Idee, sogenannte „Wohnwerkstätten“ zu veranstalten: Informationstermine für potenzielle Mieter:innen, in denen ihnen das Projekt genauer vorgestellt wurde und wo diese die Möglichkeit hatten, Fragen beantwortet zu bekommen und die Wohnbegleitung kennenzulernen. Darüber hinaus haben die Hausbesuche als Element der nachgehenden Wohnbegleitung für (mindestens) einen Träger eine größere Bedeutung bekommen.

Die Wirkung des QM-Verbunds und des Modellprojektes auf die Wohnungswirtschaft wurde unterschiedlich eingeschätzt. Während einige Wohnbegleiter:innen zu Beginn der Evaluation von einem falschen Signal an die Wohnungswirtschaft sprachen, diese unter Umständen aus der Verantwortung als Vermieter:innen genommen werden, schätzte eine Leitungskraft die nachgehende Wohnbegleitung, wie sie auch im Projekt Frohmestraße praktiziert wird, als „ein gutes Instrument [...] für die Wohnungswirtschaft [ein], weil sie in uns einen guten Partner haben“ (Einzelinterview Leitungskraft Träger B).

7 FAZIT UND AUSBLICK

Mit dem Modellprojekt Frohmestraße verfolgten die vier beteiligten Träger verschiedene Ziele: Auf der individuellen Ebene sollte für die Mieter:innen ein „sichere[s] Zuhause als beständiger Rückkehrort und Ruhepol in einem akzeptierenden Wohnumfeld“ (Konzept, S. 8) geschaffen und ihnen „die Überwindung von Abhängigkeit und Hilfsbedürftigkeit“ sowie damit einhergehend die Entwicklung von Teilhabeperspektiven ermöglicht werden. Darüber hinaus sollte auf der strukturellen Ebene das Modell der nachgehenden Wohnbegleitung einerseits „Vorbild für die Arbeit mit wohnungslosen Menschen mit komplexen sozialen Schwierigkeiten werden“. Andererseits sollte der Wohnungswirtschaft damit gezeigt werden, dass „auch Menschen mit dauerhafter oder wiederholter Wohnungslosigkeitserfahrung [...] regulären Wohnraum bewohnen [können]“ (ebd.) und „keine Gefahr sind für einen Sozialraum“ (QM-Verbund 24.02.2024).

In einem gemeinsamen Auftaktworkshop zur Evaluation im Juni 2022 erarbeiteten die Leitungskräfte und die Projektkoordination ihre Wirkungsannahmen bezüglich der Einzelfallentwicklung, der Umsetzung des Konzeptes in der Frohmestraße und innerhalb des Qualitätsverbundes sowie zu den Rückwirkungen von Erkenntnissen aus dem Modellprojekt Frohmestraße in die Trägerorganisationen hinein. Darin äußerten sich die Erwartungen und Hoffnungen auf eine Verbesserung der Lebenslage und ein Empowerment der neuen Mieter:innen, auf gemeinsame, trägerübergreifende Lernprozesse sowie auf eine fachliche Weiterentwicklung und grundsätzliche Etablierung wohnbegleitender Hilfen über das Projekt Frohmestraße hinaus.

Die Evaluation zeigt, dass einige dieser Ziele und Erwartungen erfüllt wurden und andere nicht. Mit Blick auf die Einzelfallentwicklung ist eine hohe Quote von Wohnungserhalt festzustellen: Von den 22 Mietverhältnissen, deren Daten in die Auswertung eingeflossen sind, war im Verlaufe des ersten Jahres nach Einzug lediglich eines ernsthaft gefährdet. Für viele neue Mieter:innen hatte der Wohnungsbezug eine Erweiterung von Teilhabemöglichkeiten zur Folge, sei es in den Bereichen Gesundheit, soziale Beziehungen, sei es im Bereich der Erwerbsarbeit und Beschäftigung. Von Konflikten im Sozialraum bzw. in der Nachbarschaft wurde ebenso wenig berichtet wie von dauerhaft schwelenden oder gar eskalierenden Spannungen zwischen Mieter:innen. Gleichwohl löste die neue Wohnung nicht alle Schwierigkeiten, sondern in einigen Fällen bestanden die Probleme fort oder der Wohnungsbezug brachte neue Herausforderungen mit sich. Unterschiede zwischen den Hilfebedarfen oder Teilhabemöglichkeiten der Mieter:innen vor und kurz nach Bezug der Wohnungen konnten nicht auf die Dauer der Wohnungslosigkeit, die Aufenthaltsdauer in den vorherigen Einrichtungen oder die Hilfeprozesse der vier Träger zurückgeführt werden. Die Daten weisen vielmehr auf individuelle Verläufe und Hilfeprozesse hin.

Auf der Ebene der Konzeptumsetzung war festzustellen, dass die Wohnbegleiter:innen weitestgehend hoch motiviert waren, die von ihnen begleiteten Menschen bedarfsgerecht zu unterstützen. In der Ausgestaltung der Wohnbegleitung waren zwar Unterschiede zwischen den Trägern, jedoch keine Abweichungen vom Konzept festzustellen. Die Wohnbegleiter:innen wurden zu Übersetzer:innen zwischen dem Konzept und den Mieter:innen und passten die Hilfen entsprechend den Bedarfen und Routinen aus anderen Bereichen ihrer Träger an. Die Zusammenarbeit zwischen den Wohnbegleiter:innen stieß auf strukturell bedingte Grenzen wie beispielsweise unterschiedliche Finanzierungswege der nachgehenden Hilfe oder die Orientierung am eigenen Träger und der dort etablierten Praxis.

Für den Qualitätsverbund stellte das Projekt Frohmestraße einen Versuch dar, die Zusammenarbeit zu intensivieren und von Personen hin zu Strukturen zu überführen. Darüber hinaus wurden insbesondere im Rahmen der konzeptionellen Entwicklung des Modellprojektes Gemeinsamkeiten und

Grenzen der Zusammenarbeit ausgehandelt. Vorab entwickelte Qualitätsstandards wurden hingegen nicht weiter konkretisiert. Die Träger entschieden, dass die Qualitätsentwicklung weiterhin in den einzelnen Trägerorganisationen stattfinden und diese die Referenzpunkte für die Qualitätsstandards im Projekt Frohmestraße sein sollen. Zum einen fehlten Präzedenzfälle, um konkretere Standards zu definieren, zum anderen wurde immer wieder deutlich, dass eine Konkretisierung die Konsensfindung erschwerte. Vermutlich deshalb wurden auch keine Anlässe herbeigeführt, um ein gemeinsames Qualitätsmanagement zu entwickeln, das über den bestehenden geteilten Orientierungsrahmen hinausgeht.

So kommt dem Modellprojekt Frohmestraße in vielerlei Hinsicht Bedeutung zu: Unbestritten leistet es mit der Schaffung von Wohnraum, der nachgehenden Wohnbegleitung und als Kooperationsprojekt mehrerer freier Träger einen Beitrag zur Wohnraumversorgung wohnungsloser Menschen in Hamburg. Für die Qualitätsentwicklung in der Wohnungslosenhilfe, insbesondere hinsichtlich nachgehender Wohnbegleitung, ist es insofern bedeutsam, als das Projekt im Rahmen seiner konzeptionellen Entwicklung der Zusammenarbeit sowie der Auseinandersetzung mit Qualitätsstandards in der Wohnungslosenhilfe einen wichtigen Anstoß gab und diese vorantrieb. Die Leitungskräfte der beteiligten Trägerorganisationen benannten zudem das gestärkte Vertrauen zueinander, welches eine Besonderheit in der Hamburger Hilfelandschaft darstelle, als bedeutsam. Zugleich hat es sich weder als Modellprojekt für eine harmonisierte Arbeitsweise etabliert noch wurde das Innovationspotenzial (bisher) umfänglich ausgeschöpft. So wurde es nicht als Erprobungsraum für ein gemeinsames Qualitätsmanagement bzw. neue Qualitätsstandards genutzt, die in die beteiligten Trägerorganisationen übernommen werden könnten, wenn sie sich als förderlich erweisen würden, sondern die Versorgung wohnungsloser Menschen mit Normalraum und die Wohnraumsicherung wurden in den Vordergrund der praktischen Umsetzung gerückt.

Diese Entscheidung spiegelt nicht zuletzt die Herausforderungen wider, die mit der Entwicklung eines trägerübergreifenden Qualitätsmanagements und einer harmonisierten Arbeitsweise einhergehen. Sie ist Ausdruck einer Entwicklung von großen Ambitionen zu Beginn des Modellprojekts Frohmestraße hin zu realistischen Einschätzungen, welche Veränderungen machbar – und auch gewollt – sind. So wurden in Einzelfällen konzeptionelle Änderungen in der nachgehenden Hilfe der Trägerorganisationen außerhalb der Frohmestraße festgestellt, große Veränderungen wurden jedoch nicht vorgenommen.

Die Aushandlungsprozesse um ein (gemeinsames) Qualitätsverständnis und (gemeinsame) Qualitätsstandards, die auf und zwischen den genannten Ebenen stattfinden, treiben eine fachliche Auseinandersetzung bzw. Weiterentwicklung voran. Zugleich zeigt sich, dass die Entwicklung einer konstruktiven Zusammenarbeit wie auch die Qualitätsentwicklung Prozesse sind, die immer in Bewegung sind, Zeit brauchen und zum Teil nicht sichtbar verlaufen. Das Projekt Frohmestraße kann als ein (Zwischen-)Ergebnis, als ein sichtbares „Produkt“ dieser Prozesse verstanden werden.

Dieses ist mit Abschluss der Evaluation insofern beendet, als es nicht weiter gesondert begleitet wird. Die dort etablierte nachgehende Wohnbegleitung wird nur in den Fällen mit entsprechenden Bedarfen fortgeführt. Darüber hinaus handelt es sich nun um weitestgehend „normale“ Mietshäuser mit dem Unterschied einer Hausverwaltung, die sich im Rahmen geregelter Handlungsoptionen um den Erhalt der Mietverhältnisse bemüht.

Inwiefern die gemeinsame Arbeit an der Qualitätsentwicklung in den Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII nach dem Modellprojekt Frohmestraße – oder auch im Rahmen der weiterhin bestehenden Kooperation im Projekt Frohmestraße – vertieft werden soll, war zum Abschluss der Evaluation nicht bekannt. Es hat sich gezeigt, dass eine praktische Umsetzung von Qualitätsstandards die Auseinandersetzung mit diesen voranbringt und zugleich Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit aufzeigt. Einige der herausgearbeiteten Grenzen sind nur schwer veränderlich, insbesondere die durch

die äußeren Rahmenbedingungen gesetzt, andere, in erster Linie organisationsinterne Grenzen wie die Positionierung des Qualitätsmanagements beim Träger oder auch Beteiligungsstrukturen können u. U. leichter verändert werden. Für eine Vertiefung der gemeinsamen Qualitätsentwicklung sollten trägerinterne Hürden reflektiert und, wo möglich, abgebaut werden. Das Potenzial der unterschiedlichen Akteur:innen könnte noch umfänglicher genutzt werden, dazu bedarf es ihres ernsthaften Einbezugs in die Gestaltung der Hilfen für wohnungslose Menschen.

Mit Blick auf Hilfeangebote für wohnungslose Menschen ist erneut festzustellen, dass das Format der nachgehenden Hilfen ein adäquates Angebot ist, ehemals wohnungslose Menschen, die eine eigene Wohnung beziehen, zu unterstützen, das Mietverhältnis zu festigen und Schwierigkeiten, die insbesondere in der Anfangszeit auftreten, zu überwinden. Um ehemals wohnungslose Mieter:innen als Rechteinhaber:innen zu stärken und um eine rechtskonforme Auslegung der Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII zu gewährleisten, sollten diese im Einzelfall gemäß ihrem Bedarf bewilligt und finanziert werden. Darüber hinaus zeigte sich auch im Modellprojekt Frohmestraße, dass auch bei stabilen Mietverläufen kurzfristig und zeitlich sehr begrenzt Hilfebedarfe auftreten können. In solchen Fällen könnte das reduziertere Angebot des „Einzugs- und Begleitteams“ von Fördern und Wohnen oder eine Beratung in Komm-Struktur über die Fachberatungsstellen nach §§ 67 ff. SGB XII das adäquatere Format sein, ein Träger- und Angebotswechsel birgt jedoch immer auch das Risiko eines Kontaktabbruchs und wurde im Projekt Frohmestraße bisher nicht intendiert.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bartelheimer, Peter; Henke, Jutta (2018): Vom Leitziel zur Kennzahl. Teilhabe messbar machen. In: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e. V. (Hg.). Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.giss-ev.de/filestorage/publikationen/fgw-studie-vsp-02-bartelheimer_henke_2018.pdf (30.04.2024).
- Brüchmann, Katharina; Busch-Geertsema, Volker; Henke, Jutta; Steffen, Axel (2023): Erhebung und Modellentwicklung zur Neukonzeptionierung der Straßensozialarbeit in Hamburg. Online verfügbar unter https://www.giss-ev.de/filestorage/publikationen/bericht_strassensozialarbeit_hamburg.pdf (30.04.2024).
- Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2023): Drucksache 22/8805. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft betr.: Bericht zur Versorgungslage vordringlich wohnungsuchender Haushalte und zum WA-gebundenen Wohnungsbau in Hamburg, zugleich 7-Punkte-Programm zum Ausbau der Versorgungskapazitäten (WA-Wohnraumversorgungspaket 2030). Online verfügbar unter https://www.buergerschaft-hh.de/parldok/dokument/80455/bericht_zur_versorgungslage_vordringlich_wohnungsuchender_haushalte_und_zum_wa_gebundenen_wohnungsbau_in_hamburg_zugleich_7_punkte_programm_zum_ausbau.pdf (30.04.2024).
- Busch-Geertsema, Volker; Ruhstrat, Ekke-Ulf; Steffen, Axel (2016): Dauerhafte Versorgung von Wohnungslosen mit Neubauwohnungen im Niedrigenergiestandard im Rahmen des Modellvorhabens in Hamburg-Altona der Neue Wohnung gGmbH Gemeinnützige Wohnungslosenhilfe GmbH. Online verfügbar unter https://www.giss-ev.de/filestorage/publikationen/endbericht-neue-wohnung-hamburg-altona_2016.pdf (30.04.2024).
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and collective Rationality in Organizational Fields, in: *Advances in Strategic Management*, Volume 17, S. 143–166.
- Geertz, Clifford (1983): *Dichte Beschreibung*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M.
- Kehl, Konstantin; Glänzel, Gunnar; Then, Volker u. a. (2016): CSI-Transparenzgutachten. Möglichkeiten, Wirkungen (in) der Freien Wohlfahrtspflege zu messen. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/CSI_Transparenzgutachten_2016.pdf (30.04.2024).
- Krücken, Georg (2017): Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: K. Kraemer und F. Brugger (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie*, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Maurus, Anna; Brater, Michael; Ackermann, Stefan; Elsässer, Peter; Hartmann, Elisa; Hepting, Sigrid; Juraschek, Stephanie; Lang, Rolf (2016): *Menschen entwickeln Qualitäten: Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren – Ein Leitfaden für pädagogische und soziale Arbeitsfelder*. Bielefeld.
- Pestel-Institut (2024): *Bauen und Wohnen 2024 in Deutschland*. Online verfügbar unter <https://mieterbund.de/app/uploads/2024/01/Bauen-und-Wohnen-im-Jahr-2024.pdf> (30.04.2024).
- Statistisches Bundesamt (2024): *Statistik untergebrachter wohnungsloser Personen*. Tabelle 22971-0055: Untergebrachte wohnungslose Personen: Bundesländer, Stichtag, Nationalität, Geschlecht, Altersgruppen, Dauer der Unterbringung. Online verfügbar unter https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=find&suchanweisung_language=de&query=Wohnungslose#abreadcrumb (30.04.2024).
- Steffen, Axel; Busch-Geertsema, Volker (2020): *Abbau der öffentlichen Unterbringung. Eine Evaluation des Modellvorhabens der Neue Wohnung gGmbH zur Versorgung wohnungsloser Haushalte in Hamburg*. Online verfügbar unter https://www.giss-ev.de/filestorage/publikationen/hamburg_abbau_oeffentliche-unterbringung.pdf (30.04.2024).
- Wooten, Melissa; Hoffman, Andrew J. (2016): *Organizational Fields Past, Present and Future*. Ross School of Business Working Paper, Working Paper No. 1311.