

Joachim Merchel

Sozialraumorientierung: Perspektiven, Unklarheiten und Widersprüche einer Konzeptformel in der Jugendhilfe

1 Einleitung: „Sozialraumorientierung“ in den konzeptionellen Debatten der Jugendhilfe

Welche Einstellung auch immer man sich zum Thema „Sozialraumorientierung“ gebildet haben mag: Man kommt um das Eingeständnis nicht umhin, dass mit dieser Vokabel eine „mächtige Formel“ Einzug gehalten hat in die fachlichen Debatten der Jugendhilfe. Man kann auch darüber streiten, welche Autoren zu welchem Zeitpunkt mit welchem Bezug zu bestimmten fachlichen Diskussionssträngen die Debatte initiiert haben: Auf jeden Fall stellt für die Handlungsfelder der Jugendhilfe das KGSt-Gutachten zum „Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe“ aus dem Jahr 1998 (KGSt 1998) einen zentralen Markierungspunkt dieser Debatte dar. Nach den Vorschlägen der KGSt sollte die Erziehungshilfe auf der Grundlage von Kontrakten zwischen öffentlichen und freien Trägern gesteuert werden, wobei der Steuerungsrahmen auf kleinräumige Einheiten ausgerichtet werden soll („Sozialraumbudgets“). Die in einem Sozialraum tätigen Träger und Einrichtungen (Jugendamt und freie Träger) sollten gemeinsam eine fachliche und ressourcenbezogene Steuerung der in dem jeweiligen Sozialraum erforderlichen Erziehungshilfen gewährleisten. „Gefragt ist ... ein transparentes und konstruktives *gemeinsames* Arbeiten an Lösungen im Verfahren des Kontraktmanagements, das die Qualität der Arbeit sichert und ihre kostengünstige Realisierung ermöglicht. Öffentliche und freie Träger müssen gemeinsam eine professionelle, Fach- und Finanzfragen integrierende Planungs-, Steuerungs- und Handlungsgrundlage schaffen. Leistungen, Qualität und Wirtschaftlichkeit aller Träger werden gleichermaßen transparent gemacht und dadurch die Schnittstellen der gemeinsamen Zuständigkeiten von öffentlichen und freien Trägern vergrößert.“ (KGSt 1998, S. 10; Hervorhebung im Original) In das Sozialraumbudget sollten sowohl Kosten für die Bearbeitung der Einzelfälle als auch Kosten für die fallübergreifende Arbeit und für fallunabhängige Aktivitäten zur Erschließung von Problembewältigungsressourcen im Sozialraum eingehen.

Sicherlich hat es bereits vor dem KGSt-Gutachten mehrere Veröffentlichungen gegeben, in denen die Dimension „sozialer Raum“ als eine relevante Größe für die Handlungskonzipierung in Feldern der Sozialen Arbeit thematisiert wurde (z.B. für die Jugendarbeit Böhnisch/Münchmeier 1990), jedoch wirkten das KGSt-Gutachten und die damit einhergehenden Erläuterungen (u.a. Hinte/Litges/Springer 1999) für den mittlerweile kaum mehr einzudämmenden Boom an Konzepten in der Jugendhilfe, die den Begriff „Sozialraum“ bzw. „Sozialraumorientierung“ nutzen oder verarbeiten.

In der Folge des KGSt-Gutachtens ist „Sozialraumorientierung“ insofern zu einer „mächtigen Leitformel“ geworden, als

- (a) sich viele Jugendämter daran orientiert und diese Formel zum Ausgangspunkt für Organisationsveränderungen und für Veränderungen in der Zusammenarbeit mit freien Trägern gemacht haben und dabei zu unterschiedlichen Praxismodellen gelangt sind;

- (b) viele konzeptionelle Debattenbeiträge und umfassendere Veröffentlichungen ausgearbeitet wurden, um die Konzeptformel fachlich zu „unterfüttern“ und zu präzisieren (kontrovers z.B. die Beiträge in Merten 2002 oder in dem Bemühen um theoretische Grundlegung Kessl et al. 2005);
- (c) die Leitformel über das Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung hinaus, wo sie ihren Ausgangspunkt genommen hat, auch andere Handlungsfelder der Jugendhilfe beeinflusst hat und auch in Handlungsbereiche der Sozialen Arbeit außerhalb der Jugendhilfe eingesickert ist (z.B. in die allgemeine Methodendiskussion, vgl. Langhanky et al. 2005; Kessl 2006; Budde/Fruchtel/Cyprian 2007).

Bei einer solchen „Karriere“ eines Konzeptbegriffs in Praxis und Wissenschaft bedarf es einer sorgfältigen Auseinandersetzung mit diesem Konzeptbegriff, um einerseits die mit diesem Begriff verbundenen kritischen Implikationen wie auch dessen Widersprüche und Ambivalenzen nicht aus dem Blick zu verlieren und andererseits die mit einer Begriffskarriere fast unweigerlich auftretende Begriffsdiffusion nicht ausufern zu lassen. Denn wenn man sich in der Fülle der Veröffentlichungen einen Eindruck davon verschaffen will, was die unterschiedlichen Autoren mit dem Begriff „Sozialraumorientierung“ verbinden, so trifft man auf eine Vielzahl unterschiedlichster inhaltlicher Füllungen dieses Begriffs. Betrachtet man die Konzepte, die den Begriff „Sozialraumorientierung“ als Markenzeichen okkupieren, so erscheint dieser Begriff als eine Hülle, die fast beliebig mit Inhalt angereichert wird. Dieses Schicksal teilt der Begriff „Sozialraumorientierung“ im übrigen mit vielen anderen Konzeptbegriffen, die in den letzten Jahrzehnten die Soziale Arbeit durchflutet haben: Auch Begriffe wie Lebensweltorientierung, Prävention, Partizipation, Parteilichkeit, Ressourcenorientierung und viele andere mehr sind mittlerweile zu beliebig verwendeten Modebegriffen geworden, die zum äußerlichen Verweis auf „Fachlichkeit“ in keinem Konzept fehlen dürfen. Man gewinnt den Eindruck, dass dann, wenn ein Begriff den Status eines „Gütezeichens für fortschrittliche Praxis“ geworden ist – und beim Begriff „Sozialraumorientierung“ scheint dies der Fall zu sein (Schefold 2005, S. 146) – unweigerlich ein Prozess der Begriffsdiffusion einsetzt, weil sich nun viele mit dem Etikett in den äußerlichen Status von „fachlicher Fortschrittlichkeit“ transformieren wollen, auch wenn sie sich bei der Verarbeitung der eigentlich gemeinten Konzeptelemente etwas nachlässig gebärden.

Ein zentraler Diskussionspunkt in der durch das KGSt-Gutachten ausgelösten Sozialraumdebatte in der Jugendhilfe ist das Sozialraumbudget. Dabei werden zum einen sozialpolitische Fragen diskutiert: Bietet das Sozialraumbudget einen wirkungsvollen Ansatz zum effektiven Umgang mit der Spannung zwischen knappen kommunalen Finanzmitteln und wachsenden Anforderungen bei den Hilfen zur Erziehung? Wie kann verhindert werden, dass ein „Sozialraumbudget“ lediglich als eine Vokabel genutzt wird für eine neue, vermeintlich sozialverträglichere Form der Deckelung von Haushaltsansätzen? Welche fachliche und strategische Bedeutung kommt dem Sozialraumbudget im Gesamtkonzept einer „sozialraumorientierten Jugendhilfe“ zu? Zum anderen entzündet sich die kontroverse Debatte an sozialrechtlichen Fragestellungen: Dabei geht es insbesondere um die rechtliche Zulässigkeit von Budgetierung in Form von „Deckelung“ individueller sozialrechtlicher Ansprüche, um die faktische „Unterwanderung“ von Trägerpluralität durch die Ausrichtung auf einen Träger bzw. auf einen Trägerpool mit tendenziellem „Sozialraummonopol“, um die Aushöhlung der Funktionsdifferenzen zwischen Leistungsgewährer und Leistungserbringer u.a.m. (vgl. Münder 2001 und 2005).

Die Debatte um Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe sollte jedoch nicht verkürzt werden auf das Sozialraumbudget und auf die damit einhergehenden sozialrechtlichen Aspekte und

deren sozialpolitische Implikationen. Die Markierungen in der sozialrechtlichen Debatte sind nicht angemessen diskutierbar ohne ein Verständnis des fachlichen bzw. fachpolitischen Gehalts von Sozialraumkonzepten und ohne eine kritische Auseinandersetzung mit diesen. Daher wird in diesem Beitrag versucht, den fachlichen Kontext des Leitbegriffs „Sozialraumorientierung“ zu skizzieren und kritisch zu erörtern. Es bleibt insofern ein „Versuch“, als „Sozialraumorientierung“ als ein sehr allgemeiner konzeptioneller Leitbegriff in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenartigen Konnotationen und inhaltlichen Schwerpunktsetzungen verwendet wird. Jede Zuspitzung auf ein bestimmtes Begriffsverständnis setzt sich dem Risiko aus, als verkürzend kritisiert zu werden, weil man bestimmte Bedeutungsvarianten aus anderen Diskussionsbeiträgen nicht ausreichend berücksichtigt habe. Ferner ist die nachfolgende Darstellung stärker ausgerichtet auf den pragmatischen Gehalt des Konzeptbegriffs, weniger auf dessen theoretische Begründungslinien und damit einhergehende ideologiekritische Überlegungen (zum letzteren vgl. Kessler et al. 2005).

2 Konzeptionelle Markierungen für den „Sammelbegriff Sozialraumorientierung“

Früchtel/Cyprian/Budde (2007) kennzeichnen den Stand der konzeptionellen Verständigung zum Begriff Sozialraumorientierung treffend: „Nach zehn Jahren sozialraumorientierter Arbeit herrscht in der Fachwelt noch kein Einvernehmen darüber, was Sozialraumorientierung genau ist. Die Anzahl der Sammelbände wächst stetig, zusammenfassende Systematisierungen in Theorie oder Methodik sind allerdings Mangelware. Es ist wie bei allen Trends: Wer innovativ wirken will, nutzt das Etikett, ob es passt oder nicht, der Kern des Ansatzes verschwimmt und der wachstümelnde Impuls verpufft.“ (S. 11) Ähnlich urteilen Kessler/Reutlinger (2007): „Der Begriff der Sozialraumorientierung ist auf dem besten Weg, ein ‚Catch-All-Begriff‘ zu werden. Ein Begriff also, der in unterschiedlichen theorie-systematischen Überlegungen, fachlich-handlungspraktischen Konzeptionen oder einrichtungsspezifischen Projektbeschreibungen auftaucht, dessen Bedeutung mit jeder Verwendung allerdings eher unklarer als klarer wird.“ (S. 37)

An zwei Beispielen lassen sich die Missverständnisse und deren praktische Folgen demonstrieren, die aus der Begriffsdiffusion resultieren:

- Dadurch, dass „Sozialraumorientierung“ als modisches und Zustimmung erheischendes Etikett verwendet wurde, um unter dessen Deckmantel Budgetkürzungen und Budgetbeschränkungen zu legitimieren, haben auch die Kritiker dieses Konzepts nicht mehr ausreichend differenziert zwischen dem kritisierten Sachverhalt und dem (fälschlich, weil verkürzt) dafür verwendeten Etikett und somit „Sozialraumorientierung“ als einen Konzeptbegriff diskreditiert, obwohl dieser Begriff in seiner zunächst konzipierten Ausrichtung mit der kritisierten Praxis nur bedingt in Übereinstimmung stand. So sind die Hamburger „Kontingentvereinbarungen“, die zum Gegenstand heftiger Kontroversen geworden sind (vgl. Kröller 2000 und 2002), nicht nur als politischer Modus der Ressourcensteuerung durch den öffentlichen Träger kritisiert worden, sondern gleichermaßen mit dem Sozialraumkonzept in Verbindung gebracht worden – mit der Folge, dass beide Diskussionsstränge miteinander verwoben wurden und das Sozialraumkonzept mit einer Kritik belegt wurde, bei der eher der Modus der politischen Steuerung

und weniger das fachpolitische Konzept gemeint war, ohne dass diese Differenz noch sichtbar gemacht wurde.¹

- Manche in Jugendämtern entwickelten Konzepte zur Steuerung der Ressourcen in den Erziehungshilfen lehnen sich an Teile von Sozialraumkonzepten an und funktionalisieren den Begriff für Vorschläge, über deren fachlichen Gehalt man angesichts des erreichten Diskussionsstandes zur fachlich angemessenen Strukturierung von Erziehungshilfen nur noch staunen kann. So wird im Nachrichtendienst des Deutschen Vereins das Konzept eines hessischen Landkreises angepriesen, das eine „Ressourcensteuerung durch Systemdifferenzierung“ propagiert (Hoehn/Lindner/Röder 2004, S. 217). Diese „Systemdifferenzierung“ sieht so aus, dass die Erziehungshilfeleistungen organisatorisch zugeordnet werden zu drei voneinander getrennten „Erziehungshilfeleistungen“: einem Bereich „Schutz“ (ausgestattet mit einer Art mobiler Eingreiftruppe, die sich „Kinderschutzdienst“ nennt), einem Bereich „Hilfe zur individuellen Entwicklung“ und einem davon abgetrennten Bereich „Hilfe zur sozialräumlichen Integration“. Die „Hilfe zur sozialräumlichen Integration“ wird so etwas wie ein Spezialdienst, bei dem der Träger „weitgehend standardisierte Leistungen im Rahmen von Mengenkontrakten erbringen“ soll (S. 221). Da man trotz dieser merkwürdigen Konstruktion davon ausgeht, dass durch verstärkte sozialräumliche Aktivitäten die „Zugangsschwellen“ für die Erziehungshilfen gesenkt werden, will man das dadurch entstehende „Risiko“ auffangen durch „die Gewährung von Erziehungshilfe (gemeint ist offenkundig der Bereich ‚Hilfe zur individuellen Entwicklung‘; J.M.) in einem zentralen Genehmigungsverfahren“ (S. 219). Angesichts solcher – zurückhaltend ausgedrückt – fachlich merkwürdiger Vorstellungen ist man selbst als kritischer Betrachter geneigt, die Protagonisten des Sozialraumkonzepts vor ihren Anhängern in Schutz zu nehmen.

Kessl/Reutlinger (2007) unterscheiden eine „enge“ und eine „weite“ Begriffsverwendung: Die „enge“ Ausrichtung thematisiert eine Handlungsorientierung in der Jugendhilfe, wobei hier insbesondere das Arbeitsfeld „Hilfen zur Erziehung“ angesprochen wird. In einem „weiteren“, umfassenderen Sinn wird mit dem Begriff eine „räumliche Wende in der Sozialen Arbeit insgesamt“ charakterisiert: „Die sozialraumorientierten Strategien versprechen Innovation in Form einer stärkeren umfeld- statt einer ausschließlichen einzelfallbezogenen Vorgehensweise (Ressourcenorientierung durch Quartiers-/Stadtteilbezug) und einer (Re)Aktivierung kleinräumiger Unterstützungssysteme und Bindungsstrukturen (Mobilisierung sozialer Netzwerke) Die erste Programmformel der Sozialraumorientierung lautet somit: ‚Sozialraumorientierung schaut von unten‘, das heißt, von den betroffenen Menschen und ihren Bewältigungsleistungen her, und nicht von ‚oben‘, das heißt, nicht aus der Perspektive von Politiken oder Gesetzen.“ (S. 41)

Auf der Grundlage einer solchen Haltung wird Sozialraumorientierung konzipiert als ein „integrierender Ansatz“ (Früchtel et al. 2007, S. 22 f.), in dem unterschiedliche Konzeptelemente und Arbeitsprinzipien miteinander verknüpft werden. Früchtel et al. markieren sechs „Konzepte“ als theoretischen Hintergrund für Sozialraumorientierung:

1 Dass in den auf die Hamburger „Kontingentvereinbarungen“ bezogenen verwaltungsgerichtlichen Urteilen wichtige Eckpunkte für die Ausgestaltung von Verfahren der sozialraumbezogenen Budgetierung gesetzt wurden, ist zwar ebenfalls zu konstatieren (vgl. dazu u.a. *Münder* 2005), steht aber auf einem anderen Blatt. Der Gegenstand der rechtlichen Auseinandersetzungen in Hamburg war eine spezielle Hamburger Modalität der Ressourcensteuerung, die sich zur Verbesserung der fachpolitischen Legitimation des Etiketts „Sozialraumorientierung“ bediente.

- das Konzept der Lebensweltorientierung,
- das „Arbeitsprinzip der Gemeinwesenarbeit“,
- das „Konzept der Organisationsentwicklung“,
- die „betriebswirtschaftlichen inspirierten Konzepte der neuen Steuerung“,
- das Konzept des „Sozialen Kapitals“ sowie
- den methodischen Ansatz des „Empowerment“.

Diese konzeptionellen Elemente bilden nach Früchtel et al. den Hintergrund für Rolleanforderungen an Sozialarbeiter und für methodische Aufgaben in vier „Handlungsfeldern“: Sozialstruktur, Organisation, Netzwerk, Individuum.

Hinte (2006), der Sozialraumorientierung ebenfalls als ein Konglomerat unterschiedlicher „theoretischer“, jedoch eher praktisch-methodischer Ansätze charakterisiert (S. 22), kennzeichnet das Konzept anhand von fünf „Arbeitsprinzipien“:

- Orientierung an Interessen und am Willen der Adressaten;
- Unterstützung von Eigeninitiative und Selbsthilfe;
- Konzentration auf die Ressourcen der Menschen und des Sozialraums;
- ziel- und bereichsübergreifende Sichtweise;
- Kooperation und Koordination („Bereitschaft, mit allen Akteur/innen zu kooperieren bzw. sie zur Kooperation zu veranlassen“). (Hinte/Treeß 2007, S. 45 ff.)

Diese Konzentration auf die fünf „Arbeitsprinzipien“ bildet jedoch lediglich einen Kern, der gleichsam die elementare methodische Haltung des Sozialraumarbeiters prägt. „Gute Akteur/innen lassen sich bei deren (der Arbeitsprinzipien; J.M.) Realisierung geradezu hemmungslos von allen möglichen herkömmlichen und aktuellen methodischen Ansätzen beeinflussen. Sozialraumorientierung ist damit nicht eine neue ‚Theorie‘ ..., sondern eine unter Nutzung und Weiterentwicklung verschiedener theoretischer und methodischer Blickrichtungen entwickelte Perspektive Um den Kern des Konzeptes herum werden ständig Anpassungsleistungen vorgenommen, Stilwechsel und Darstellungsvarianten bis hin zum Austausch von Vokabeln. Das Gebäude ‚Sozialraumorientierung‘ wird also dauernd renoviert“ (Hinte/Treeß 2007, S. 80)

Durch weitere Zitate aus anderen Versuchen einer Konzept-Charakterisierung könnten weitere Oszillierungen und Unterschiede zwischen den Bemühungen um theoretische Grundlegung (hier insbesondere Kessl et al. 2005) und einer pragmatischer Ausrichtung an Arbeitsprinzipien (hier insbesondere Hinte oder auch exemplarisch Kalter/Schrapper 2006) markiert werden. Bereits die beiden kurzen Zitate aus Veröffentlichungen von Protagonisten der Sozialraumorientierung machen erkennbar, auf welch dünnem Eis man sich bewegt, wenn man Sozialraumorientierung als einen Konzeptbegriff umreißen will. Zwar ergeben sich Anknüpfungspunkte zwischen den von einzelnen Autoren genannten „Konzeptelementen“ und/oder „Arbeitsprinzipien“, jedoch erscheint es beim augenblicklichen Stand der Systematisierungsbemühungen noch schwierig,

einen die einzelnen Protagonisten verbindenden systematischen Kern herauszudestillieren. Gerade die Charakterisierung als Konglomerat von theoretischen und methodischen Versatzstücken unterschiedlicher Herkunft sowie die unterschiedlichen Haltungen zum Bemühen um eine eigene theoretische Fundierung öffnet die Leitvokabel „Sozialraumorientierung“ für Konzeptdiffusität und für eine Vereinnahmung im Sinne eines modischen Etiketts, das jeder Akteur für sich in Anspruch nehmen kann, weil in jedem Handlungskonzept einer Organisation der Sozialen Arbeit irgendetwas von dem, was in den Konzeptelementen und/oder Arbeitsprinzipien der Sozialraumorientierung vorkommt, aufscheinen wird und problemlos identifiziert werden kann. Dies macht „Sozialraumorientierung“ anfällig für eine Funktionalisierung als unspezifische (bisweilen modische) Leitformel mit Legitimationscharakter, insbesondere dann, wenn permanente „Anpassungsleistungen“, „Stilwechsel“ und „Darstellungsvarianten bis hin zum Austausch von Vokabeln“ zum Prinzip erhoben werden und eine Identifizierung des Konzepts erschweren.²

Budde/Früchtel (2005) haben vier konzeptionelle „Aufgabenfelder“ skizziert, mit denen der pragmatische Gehalt sozialraumorientierter Sozialer Arbeit gekennzeichnet werden soll und die möglicherweise als verbindende Aspekte zwischen verschiedenen Konzeptformulierungen angesehen werden können:

- Arbeiten mit den Stärken von Adressaten;
- fallunspezifische Ressourcenmobilisierung;
- Flexibilisierung von Organisationen;
- stadtteilbezogene Steuerung/Sozialraumbudget.

Mit der Verknüpfung der vier unterschiedlichen „Aufgabenfelder“ bezieht das Konzept gleichermaßen die Ebene des methodischen Handelns wie die Ebene der Organisationsgestaltung und des Organisationshandelns ein. Beide Ebenen verweisen aufeinander. Die vier Konzeptelemente sind im Kontext einer Veränderung der Steuerungslogik bei den Hilfen zur Erziehung entstanden, sie müssen jedoch nicht auf diesen Kontext beschränkt werden.

An den vier genannten „Aufgabenfeldern“ soll im Folgenden die konzeptionelle Logik sozialraumorientierter Sozialer Arbeit erörtert und kritisch kommentiert werden.³

2 Ob die von *Wolfgang Hinte* (2005) beklagte „missglückte Rezeption“ des Sozialraumkonzeptes vorwiegend „durch mangelhaftes Literaturstudium, unpräzise Wiedergabe anderer Autoren und oberflächliche Rezeption elaborierter Diskussionsstränge“ (S. 359) verursacht ist, mag man unterschiedlich bewerten. Angesichts des augenblicklichen Standes der Diskussion zu Sozialraumkonzepten erscheint es jedoch für den wissenschaftlichen Diskurs nicht immer weiterführend, wenn Kritiker von Sozialraumkonzepten recht pauschal mit dem Urteil belegt werden, ihre Kritik beruhe vorwiegend darauf, dass sie (a) nicht ausreichend oder das Falsche gelesen hätten und (b) das, was sie gelesen haben, nicht ausreichend verstanden hätten (vgl. die Ausführungen in *Hinte* 2002 und 2005). Auf jeden Fall ist es angesichts des beklagten Zustandes des Fachdiskurses erforderlich, den Inhalt, auf den man sich bei einem Diskussionsbeitrag bezieht, jeweils etwas genauer zu konturieren.

3 Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an einem Vortrag ein, den ich bei einer Tagung des Vereins für Kommunalwissenschaften im November 2006 in Berlin gehalten habe und der in der Tagungsdokumentation veröffentlicht ist: *Verein für Kommunalwissenschaften e.V.* (Hrsg.) (2007), Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung: Positive Effekte, Risiken und Nebenwirkungen. Dokumentation der Fachtagung vom 27. bis 29. November 2006 in Berlin, Bd. 1 und Bd. 2, Berlin

3 Sozialraumorientierung im Spiegel von vier konzeptionellen „Aufgabenfeldern“

3.1 Konzeptelement: Arbeit mit den Stärken von Adressaten

Mit dem Verweis auf die Bedeutung der Stärken in der Persönlichkeit und im Verhalten von Adressaten nimmt das Sozialraumkonzept eine methodische Leitlinie auf, die in der Sozialen Arbeit schon seit längerer Zeit als Abkehr von der „Defizitorientierung“ und Zuwendung zu einer „ressourcenorientierten“ Haltung formuliert wurde. „Ressourcenorientierung“ oder, in anderer sprachlicher Ausrichtung „Empowerment“ ist mittlerweile zu einer allgemein akzeptierten Leitvokabel geworden, die in fast jedem Lehrbuch zur Sozialen Arbeit ihren festen Stellenwert hat (vgl. u.a. Germain/Gitterman 1999; Meinhold 1994; Staub-Bernasconi 2001; Stark 1996; mit Bezug auf umfassendere „sozialökologische Konzepte“ s. Wendt 1990). Damit verbindet sich die Anforderung, „die im Verhalten von Menschen liegenden Motivationen und Kompetenzen zu entdecken und diese entweder als Bewegungsenergie oder als Material für Lösungen zu nutzen“ (Budde/Früchtel 2005, S. 239).

Die Argumente für eine „ressourcenorientierte“ Haltung sind vielfältig benannt worden und müssen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Fachlich weitgehend unbestritten bietet „Ressourcenorientierung“ eine elementare methodische Perspektive, um der Subjekthaftigkeit (und damit der Menschenwürde) eines Hilfe-Adressaten gerecht zu werden. Dennoch muss man strukturelle Gründe zur Kenntnis nehmen, die das Aufrechterhalten der Ressourcenperspektive im Alltag der Sozialen Arbeit zu einem Dauerproblem machen, das nicht nur mit einem Appell an die Fachkräfte zur Herausbildung einer „richtigen“ Haltung“ bewältigt werden kann. Insbesondere drei strukturelle Hindernisse für die Aufrechterhaltung einer methodischen Ressourcenperspektive sind hier in den Blick zu nehmen (ausführlicher s. Merchel 2002):

- Die Anforderung des „Fallverstehens“ ist darauf ausgerichtet, Mensch-Umwelt-Verhältnisse und Sozialisationswirkungen zu bewerten. Dabei geht es gleichermaßen um ein Sichtbarmachen des „aktiven“ Teils von Adressaten bei der Gestaltung ihrer Lebensverhältnisse wie um die Wahrnehmung ihrer Formung durch die sie umgebenden Verhältnisse. Alle Bemühungen, „Fallverstehen“ als Grundlage für intervenierendes und/oder unterstützendes Handeln zu intensivieren (so etwa in der Erziehungshilfe; vgl. Merchel 2006), unterliegen der Gefahr, „Verstehen“ zu verkürzen auf eine Sichtweise, die das Individuum zum Opfer seiner Verhältnisse macht. Es ist schwer, bei einer solchen Perspektive den Menschen *auch* als aktiven Gestalter seines Lebens und seiner Verhältnisse anzusehen und methodisch aus dieser Haltung Handlungsschwerpunkte zu entwickeln.
- Die Konstituierung von Hilfebedürftigkeit, die das Tätigwerden von Sozialer Arbeit erst legitimiert, geschieht immer über die Feststellung eines Mangelzustandes, eines Defizits. Mit welchen Begriffen man den Zustand auch immer beschreibt, der zum Einsatz von Hilfeaktivitäten führt, letztlich bleibt ein „Defizit“ festzustellen. Die Defizitperspektive ist der Sozialen Arbeit inhärent; sie ist für Soziale Arbeit konstitutiv, weil Hilfebedürftigkeit an die Feststellung gebunden ist, dass „etwas fehlt“ (Brumlik/Keckeisen 1976/2000). „Soziale Arbeit greift dort in den Zusammenhang alltagsweltlicher Lebensvollzüge, Sinnorientierungsmuster und Selbstbezüge ein, wo aus Expertensicht Probleme, ‘Schieflagen’, ‘Symptome’ identifiziert werden.“ (Gildemeister 1992, S. 127) Nur dann, wenn Mangelsituationen definiert werden, besteht eine

Legitimation für den Einsatz von Hilfen. Auch in der Erziehungshilfe bildet eine Mangelsituation die rechtliche Voraussetzung für Hilfe-Aktivitäten.

- Auch Hilfe-Adressaten können nur dann Bereitschaft zu einer für einen Erfolg konstitutiven Mitwirkung entwickeln, wenn sie in ihrer Selbst- und Situationsdefinition davon ausgehen, dass ihnen „etwas fehlt“, was zur „Normalität“ gehört. Ohne dass die Adressaten, einen Mangelzustand (Not, Problem, Leiden o.ä.) empfinden und/oder eine – wenn auch diffuse – Vorstellung darüber haben, wie es besser sein sollte oder könnte, wird sozialpädagogische Hilfe kaum zustande kommen.

Das im Sozialraumkonzept geforderte „Arbeiten mit den Stärken von Adressaten“ ist somit unzweifelhaft eine bedeutsame und generelle, über dieses Konzept hinausweisende methodische Anforderung an die Fachkräfte, jedoch dürfen dabei die Widersprüche und die strukturbedingten Realisierungsprobleme nicht ausgeblendet werden. Ohne die Beachtung dieser Spannungselemente und ohne die Überprüfung und Konkretisierung von „Ressourcenorientierung“ in mühsamen Reflexionsprozessen besteht die Gefahr, dass das „Arbeiten mit den Stärken von Adressaten“ zu einer sympathischen Leitformel verkommt, gegen die man sich nicht ernsthaft wenden kann, an deren Anforderungen sich man aber nur schwer abarbeiten kann. Es wäre zu untersuchen, wie in denjenigen Organisationen, die sich Sozialraumkonzepte als Leitorientierung für ihr Handeln nehmen, mit dem genannten Prinzip und dessen Widersprüchlichkeit im Alltag umgegangen wird.

3.2 Konzeptelement: fallunspezifische Ressourcenerschließung

Die „fallunspezifische Ressourcenmobilisierung“ bildet ein eher offenes Konzeptelement: Es ist ein Sammelbegriff für diejenigen Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, Aktivierungspotentiale in einer Region bzw. einem „Sozialraum“ zu erkunden und innerhalb der Organisation präsent zu halten, damit diese im Bedarfsfall für die einzelfallbezogene Hilfestaltung eingesetzt werden können. Die Erkundung von Aktivierungspotentialen im Sozialraum soll nicht „nebenher“ erfolgen, sondern zu einem eigenen Profilbestandteil der Handlungsweise der Fachkräfte und der Organisation werden: das „Sich-Hineinfinden in den Stadtteil als ‚zweites Standbein‘ des Arbeitsalltags“ (Finkel/Reinl 2004, S. 57).

Die als „fallunspezifisch“ charakterisierte Arbeit darf jedoch nicht ohne Fallbezug interpretiert werden. „Fallunabhängige Arbeit muss sich durch ihren potenziellen Nutzen im Einzelfall legitimieren. Also: vom Fall zum Feld – und zurück.“ (Stiefel 2002, S. 62) Diese letztlich doch vollzogene Verkoppelung mit der Arbeit am Fall unterscheidet die „fallunspezifische Arbeit“ von der mehrdimensional angelegten Gemeinwesenarbeit (s. dazu die Beiträge in Hinte/Lüttringhaus/Oelschlägel 2001).

Bei diesem Konzeptelement scheinen nach bisherigen Erfahrungen große methodische Unsicherheiten auf Seiten der Fachkräfte zu existieren. Während bei der Arbeit am Einzelfall Auftrag und Konturen des Handelns erkennbar sind und die Überlegungen zum methodischen Handeln einen konkreten Bezugspunkt haben, markiert bereits die Rede von der „fallunspezifischen Arbeit“ eine vermeintliche Leerstelle: Die Abgrenzbarkeit und damit die genauere Zielrichtung solchen Handelns bleiben für die Akteure relativ verschwommen. Daher ist auch nachvollziehbar, dass, wie Hinte/Litges/Groppe (2003) konstatieren, „der Bereich der fallunspezifischen Arbeit sich für viele Fachkräfte als fremdes Terrain (erweist), in dem man sich entweder nur vorsichtig oder am besten gar nicht bewegt“ (S. 74). Die Unsicherheit, die bereits die Arbeit mit dem und

am Fall prägt, wird bei der fallunspezifischen Arbeit noch potenziert. Es wird nur schwer erkennbar und kaum markant formulierbar, worin das methodisch Spezifische und somit Professionelle im fallunspezifischen Handeln bestehen kann. Die Tatsache, dass *fallunspezifisches* Handeln sich dadurch definiert, dass es sich außerhalb der Einzelfallarbeit abspielt, aber doch letztlich „irgendwie“ wieder der Fallarbeit zugute kommen wird bzw. soll, bietet noch keinen positiven Markierungspunkt für die Ausarbeitung methodischer Strategien – auch dann nicht, wenn mit dem – wiederum im Allgemeinen verharrenden – Begriff „Ressourcenmobilisierung“ eine produktive Perspektive angedeutet werden soll. Hinzu kommen Hinweise, dass die „Erträge“ aus der fallunspezifischen Arbeit geringer ausfallen als im Konzept erhofft. So äußern Köngeter/Esser/Thiersch (2004) aufgrund der Erfahrungen im INTEGRA-Projekt der IGfH die Vermutung, dass durch fallunspezifische Arbeit „für die Erziehungshilfen nur begrenzt Ressourcen sichtbar und verfügbar gemacht werden“ (S. 88). Solche Erfahrungen bestätigen die Warnung vor überzogenen Erwartungen an Sozialraumkonzepte in der Erziehungshilfe (vgl. Merchel 2003, S. 319): Angesichts der Erosionsprozesse in den Herkunftsmilieus vieler Adressaten von Erziehungshilfeleistungen sollte man die Hoffnungen auf Möglichkeiten zur Stabilisierung des Herkunftsmilieus durch sozialräumliche Handlungsstrategien nicht überschätzen. Diese Hinweise sollten nicht als Argumente gegen „fallunspezifische Ressourcenmobilisierung“ missverstanden werden. Selbstverständlich ist es sinnvoll, Aktivierungspotentiale im Stadtteil im Blick zu behalten und anzuregen, um sie ggf. im Einzelfall zielgerichtet einsetzen zu können. Es wird jedoch angeregt, die Hoffnungen, die man mit diesem „Konzeptelement“ verbindet, nicht allzu hoch zu hängen und die methodischen Schwierigkeiten, die sich in der Praxis zeigen, nicht einseitig personenbezogen zu interpretieren, also den mangelnden Fähigkeiten der Fachkräfte anzulasten, sondern sie auch zu interpretieren als Ausfluss von Problemen in der Handlungsstruktur und in den Milieus, denen die Erziehungshilfe-Adressaten entstammen.

Köngeter/Esser/Thiersch (2004) plädieren dafür, die Effektivität fallunspezifischer Arbeit nicht nur an ihren Ressourcen mobilisierenden Effekten in der Einzelfallarbeit festzumachen, sondern dafür auch einen sekundärpräventiven „Nebeneffekt“ wahrzunehmen: nämlich „inwiefern es gelingt, durch fallunspezifische Arbeit in den Sozialräumen sich und seine Arbeit so bekannt zu machen, dass Hilfen rechtzeitig und freiwillig in Anspruch genommen werden können“ (S. 88; ähnlich Koch/Wolff 2005, S. 377). Die hier angesprochene Senkung der Zugangsschwellen für Erziehungshilfen mag fachlich plausibel sein. Verdeutlicht man sich jedoch, dass Sozialraumkonzepte vor allem in der Erziehungshilfe vor dem Hintergrund der Differenz zwischen wachsendem Hilfebedarf und knappen öffentlichen Haushalten initiiert und mit entsprechenden Ansprüchen verbunden wurden, so erweist sich die genannte Effekterwartung als ambivalent: Der Hoffnung, durch frühzeitigen Einsatz von Hilfen Problemzuspitzungen, deren Bearbeitung mit höheren Kosten verbunden ist, entgegenzutreten zu können, steht die Erweiterung der Inanspruchnahme von Hilfen aufgrund des verbesserten Zugangs gegenüber. Erfahrungen in der Erziehungshilfe haben gezeigt, dass die Kostenfolgen des zweitgenannten Effekts häufig größer waren als die der erstgenannten Erwartung, dass es also unter dem Strich teurer geworden ist. Hinweise in Richtung eines wachsenden Bedarfs an Hilfen zur Erziehung lassen es als plausibel erscheinen, dass solche bisherigen Erfahrungen wohl nicht grundlegend korrigiert werden.

3.3 Konzeptelement: Flexibilisierung von Organisationen

Das dritte Konzeptelement markiert die zentrale Veränderungsanforderung in Strukturen und Handlungsprogrammen der Organisation (hier insbesondere im Bereich der Erziehungshilfen):

Die Organisationen, die die Erziehungshilfeleistungen in einem Sozialraum erbringen, sollen sich „an jede Nachfrage anpassen können ... , anstatt ihre Klienten an sich anpassen oder aussondern zu müssen“ (Budde/Fruchtel 2005, S. 288; zur Debatte um Flexibilisierung von Erziehungshilfen s. immer noch Peters/Trede/Winkler 1998). Mit der Forderung, jede Hilfe im Grundsatz immer wieder neu, auf die Konstellationen des Einzelfalls bezogen, „erfinden“ zu sollen und die Organisation auf diese Fähigkeit auszurichten, wird das viel beschworene und mittlerweile zum Schlagwort verkommene Ziel formuliert, „passgenaue Hilfen“ zu konstruieren bzw. – im Bild des Schneiderhandwerks – statt der „Anzüge von der Stange“ die „Maßanzüge“ zu schneiden.

Bei der Lektüre von Veröffentlichungen zu Sozialraumkonzepten kann der Eindruck entstehen, dass im Hinblick auf die Möglichkeiten einer Flexibilisierung von Organisationen die Gefahr einer „Mythenbildung“ besteht. Auch das häufige Zitieren der Vokabel „Lernende Organisation“ greift dann zu kurz, wenn man nicht auch die strukturellen Lernbegrenzungen von Organisationen zur Kenntnis nimmt. Die als Gegenbild zur Routinehaftigkeit und zur strukturellen Verfestigung formulierte Anforderung an Flexibilität und Lernfähigkeit der Organisation erinnert bisweilen an eine Beschwörungsformel, mit der organisationssoziologische Erkenntnisse zu organisationalen Lerngrenzen zurückgedrängt werden sollen.⁴

Der Anspruch, dass eine Organisation der Erziehungshilfe jeden „Fall“ wie einen vorher noch nie in dieser Form existierenden behandelt, also „flexibel“ bei der Problemdefinition und beim Handlungsprogramm ist, ist einerseits zu werten als ein pädagogisch notwendiger Anspruch: Nur so können die Einzigartigkeit des Subjekts und die Spezifität seines Hilfebedarfs zur Geltung gebracht werden. Andererseits muss jedoch auch zur Kenntnis genommen werden, dass damit eine von der Organisation nur begrenzt zu realisierende Anforderung artikuliert wird. Denn damit Organisationen handlungsfähig werden (und bleiben), müssen sie Handlungsprogramme herausbilden, in denen sie die von ihrer Umwelt an sie gerichteten Aufgaben kalkulierbar erfüllen. In diese Handlungsprogramme eingeschlossen sind notwendige Routinen, die den Organisationsmitgliedern eine gewisse Sicherheit vermitteln darüber, bei welchen Problemen man in welcher Weise einigermaßen „korrekt“ handeln soll. Als Teil der Handlungsprogramme bilden sich allmählich bei den Organisationsmitgliedern „mentale Bilder“ heraus, die ihnen eine annähernd gemeinsame Wahrnehmung darüber ermöglicht, wie man bestimmte Ereignisse innerhalb und außerhalb der Organisation zu bewerten und zu behandeln hat. Damit solche Handlungsprogramme einigermaßen verlässlich und kalkulierbar realisiert werden, schafft sich eine Organisation Strukturen: zur Koordination von Aufgaben, zum Treffen von Entscheidungen, zur Gewährleistung von Kooperation etc.

Solche Festlegungen in Organisationen durch Handlungsprogramme und Strukturen sind einerseits erforderlich zur Herstellung von Handlungsfähigkeit und Verlässlichkeit der Aufgabenbearbeitung. Andererseits wirken sich jedoch problematisch aus, weil damit Vorstellungen und Zustände verfestigt werden, die sich als tendenziell unempfindlich gegenüber veränderten Anforderungen, neuen Problemen und neuen Problemsichten erweisen können. Organisationen müssen

4 Während auf der einen Seite in der Logik organisationaler Lernprozesse gedacht wird, bricht auf der anderen Seite bisweilen der Wille zu autoritären Formen des Führens in Form des „Durchgreifens“ durch, die mit den Erkenntnissen zur Organisationsentwicklung und zu reflektierten Formen des Leitens in Organisationen (vgl. Merchel 2004 und 2005) kaum zu vereinbaren sind – so etwa in folgenden Formulierungen: „Interne Verfahren, Interaktionen und Formulare werden penibel auf ‚Sozialraumkompatibilität‘ hin überprüft und evtl. verändert. Es bedarf geradezu stalinistischer Konzepttreue in Wortwahl, Führungsphilosophie, Aufgabenbeschreibung und Interaktions-Standards bei der Erbringung der Leistungen ... Egal, bei welcher Fachkraft etwa eine Lehrerin anruft, sie muss nach der gleichen sozialarbeiterischen Philosophie ‚bedient‘ werden....“ (Hinte 2006, S. 33)

<https://doi.org/10.5771/0034-1312-2008-1-33>

Generiert durch IP '31.145.16.12', am 13.07.2025, 09:51:52.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

daher Reflexionsmechanismen installieren, mit deren Hilfe sie dafür sorgen, dass sie ihre „Empfindlichkeit“ nicht verlieren. Solche Mechanismen sind gemeint, wenn von „lernender Organisation“ die Rede ist, die aufgrund von nicht zufällig entstehenden, sondern im Organisationsleben verankerten und kontinuierlich herausgeforderten Reflexionsvorgängen das bewusste „Lernen“ zum Systembestandteil gemacht hat (einführend vgl. Pawlowsky/Neubauer 2001; Merchel 2005, S. 143 ff.). Auf der Grundlage einer solchen Lernfähigkeit sollen Organisationen der Sozialen Arbeit die Verschiedenartigkeit der an sie gestellten Aufgaben erkennen und mit organisationaler Flexibilität beantworten können.

In den vorangegangenen Anmerkungen sind das grundlegende Dilemma zwischen Dynamik und Stabilität von Organisationen sowie daraus folgend die Grenzen ihrer Lernfähigkeit bereits angedeutet worden. Organisationen müssen immer auch Routinen entwickeln, um ihre Mitglieder nicht zu überfordern. Organisationen können nicht „grenzenlos flexibel“ sein: Sie müssen eine Balance finden zwischen Routinehaftigkeit und Sicherheit verleihender Stabilität einerseits sowie Offenheit für die Besonderheiten des „Falls“ und Flexibilität andererseits. In dieser Balance stecken Grenzen für organisationale Lernfähigkeit, die in der Rhetorik mancher Protagonisten von Sozialraumkonzepten bisweilen verloren zu gehen drohen. „Jedes soziale System braucht eine lebensfähige Balance zwischen Sichändern und Einen-bestimmten-Zustand-stabil-Halten. Lernen und Sichweiterentwickeln bzw. Nichtlernen und Gleichbleiben, d.h. Sich-gegenüber-bestimmten-Veränderungsimpulsen-indifferent-Zeigen sind beides Fähigkeiten, die für die Überlebenssicherung von Organisationen in gleicher Weise bedeutsam sind.“ (Wimmer 2004, S. 208) Schwierigkeiten des Organisationslernens können hier nur stichwortartig angedeutet werden (ausführlicher Merchel 2005, S. 149 ff. und S. 162 ff.):

- Da eine Voraussetzung für Organisationslernen ist, dass bisher in der Organisation gültige Wahrnehmungs- und Handlungsroutinen angegriffen werden, sind Widerstände und Abwehrhaltungen ein normaler Bestandteil organisationaler Lernprozesse.
- Der Prozess des Organisationslernens kann nicht nur als ein kognitiver Vorgang konzipiert werden, sondern muss auch als ein emotional geprägtes, sozial komplexes und mit Interessen verbundenes Geschehen interpretiert werden.
- Irritationen und Unannehmlichkeiten, die durch Impulse zum Organisationslernen ausgelöst werden, können durch „defensive Routinen“ innerhalb der Organisation angegangen und „neutralisiert“ werden (Probst/Büchel 1998, S. 76 ff.): Der Angriff auf bisher Sicherheit vermittelnde Routinen wird abgewehrt durch Abwehr-Routinen (Filtermechanismen gegenüber neuen Informationen, etwas „undiskutierbar“ machen etc.).
- Informationsbarrieren, die individuell bedingt (begrenzte individuelle Kapazitäten zur Informationsverarbeitung), strukturell bedingt (spezialisierende und/oder zentralisierende Strukturen mit Informationsfiltern, mangelnde Kommunikation zwischen Teams) oder machtpolitisch bedingt sein (Information als Ressource im Kampf um Einfluss) schränken Organisationslernen ein.

Es gibt also viele Gründe, die eine Erwartung in Richtung einer umfassend flexiblen, gleichsam „totalen Lernorganisation“ (Schreyögg 2003, S. 568 ff.) als überzogen erscheinen lassen. Die Flexibilität von Organisationen der Erziehungshilfe hat dort ihre Grenzen, wo sie

- Irritationen erzeugt, die nicht mehr ausreichend anschlussfähig sind an Interpretations- und Handlungsmuster, die bisher in der Organisation leitend waren,
- Verunsicherung bei den Mitarbeitern zu groß werden lässt und damit Handlungsfähigkeit einschränkt,
- Überforderung nach sich zieht, weil zu wenig Handlungsroutinen den Alltag entlasten können.

Diese Anmerkungen sollen wiederum nicht die Notwendigkeit der Flexibilisierung von Organisationen der Erziehungshilfe in Abrede stellen. Selbstverständlich müssen Organisationen, die Erziehungshilfen leisten, immer wieder die Hilfen so konzipieren, dass sie dem individuellen Bedarf entsprechen, und selbstverständlich bedarf es dazu immer wieder der Irritation von Wahrnehmungs- und Handlungsmustern und von Strukturen. Problematisch ist nur der bisweilen fast moralisierend daher kommende Appell an die Flexibilisierung von Organisationen, die nur noch „Maßanzüge“ schneiden sollen, und das Suggestieren einer fast grenzenlosen Lernfähigkeit von Organisation. Wenn die Lerngrenzen von Organisationen nicht gleichzeitig in den Blick genommen und im Konzept gewürdigt werden, besteht die Gefahr, dass die im Alltag wahrnehmbaren Grenzen organisationaler Lernfähigkeit allzu schnell den Organisationsmitgliedern, also personell zugeordnet werden.⁵ Ohne das Mitreflektieren der strukturellen Begrenzungen gerät das Konzeptelement „Flexibilisierung von Organisationen“ allzu sehr in die Nähe eines „fach-moralisch überhöhten“ Anspruchs. Demgegenüber ist darauf hinzuweisen, dass auch die „fortschrittlichen, sozialraumorientierten flexiblen Organisationen“ Routinen entwickelt haben, die notwendigerweise ihre Lernbereitschaft und ihre Lernfähigkeit eingrenzen. Es wäre empirisch genauer zu untersuchen, in welcher Weise diese Organisationen der Erziehungshilfe die Spannung zwischen Lerndynamik und Stabilität in eine Balance gebracht haben und in dieser Balance zu halten versuchen und wie sie mit den strukturellen Lernbegrenzungen umzugehen gelernt haben. Dabei würde dann auch in den Blick geraten, an welchen Stellen sie Grenzen ihrer organisationalen Flexibilität ziehen.

3.4 Konzeptelement: stadtteilbezogene Steuerung/Sozialraumbudget

Das Sozialraumbudget bildet den eigentlichen politischen Kern der Debatte um „Sozialraumorientierung“ in der Erziehungshilfe. Über Sozialraumbudgets wird die Steuerungshoffnung aktiviert, die Kluft zwischen den wachsenden Hilfe-Ansprüchen einerseits und den knappen kommunalen Finanzmitteln andererseits bewältigen zu können; das macht das Sozialraumkonzept so attraktiv für diejenigen, die die Steuerungsprobleme im kommunalen Bereich zu bearbeiten haben (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2005). Einerseits ist es völlig zutreffend, wenn Hinte/Litges/Groppe (2003) mit Nachdruck darauf verweisen, dass das Sozialraumbudget lediglich *ein* Element innerhalb eines umfassenderen Sozialraumkonzeptes darstellt und dass mit einer kritischen Erörterung des Sozialraumbudgets nicht gleich das gesamte Konzept erfasst wird. Andererseits verweisen die gleichen Autoren jedoch darauf, dass vor allem der Budgetgedanke dazu geführt hat, dass man sich in der Jugendhilfe intensiver mit einem Sozialraumansatz beschäftigte, der über längere Zeit vom Hauptstrom der sozialpädagogischen Konzeptdiskussion kaum aufgegriffen wurde (Hinte/

5 Formulierungen wie die nachfolgende markieren eine solche Tendenz der Personalisierung von Problemen des Organisationslernens: „Jedes maßgeschneiderte Arrangement wird zum Workshop, der Kreativität, Improvisationstalent, Connections und fachliche Courage als Schlüsselqualifikation voraussetzt.“ (Budde/Früchtel 2005, S. 288).

<https://doi.org/10.5771/0034-1312-2008-1-33>

Generiert durch IP '31.145.16.12', am 13.07.2025, 09:51:52.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Litges/Groppe 2003, S. 33). Dies weist darauf hin, dass weniger in den methodischen Fragen oder in den Fragen der Organisationsgestaltung, sondern in der Steuerungsfrage der eigentlich dynamisierende Teil des Sozialraumkonzepts liegt. Dementsprechend bricht sich auch die vielfach zu Recht artikulierte Warnung, dass die Installierung von Sozialraumbudgets nicht mit kurzfristigen Kalkülen der Haushaltskonsolidierung einhergehen dürfe (u.a. Hinte/Litges/Groppe 2003, S. 41), an der Tatsache, dass genau diese Erwartungen das Nachdenken zur Installierung solcher Konzepte angetrieben haben. Faktisch kommt man kaum an der Feststellung vorbei, dass Sozialraumkonzepte, und hier im Schwerpunkt der Konzeptteil „Sozialraumbudget“, „bereits verkürzt als Kostensparprogramm vorgestellt und umgesetzt (werden) und zu einem Bestandteil von Kürzungsvorhaben in den Kommunen geworden (sind)“ (Wolff 2004, S. 104).

Die kritischen Anfragen an das Sozialraumbudget als Modus der raumbezogenen Ressourcensteuerung richten sich jedoch nicht allein an den politischen Kontext der Koppelung von Budgetgestaltung und Sparpolitik. Ein wesentlicher Kritikpunkt⁶ betrifft die proklamierte „gemeinsame Verantwortung von Amt und Freien Trägern der Erziehungshilfe im Umgang mit knapper werdenden Finanzmitteln“ (Budde/Früchtel 2005, S. 291), also die mit der Einbindung von Leistungserbringern in die Steuerungsverantwortung einhergehende faktische Entdifferenzierung zwischen Leistungsgewährer und Leistungserbringer. Die formale Anerkennung der „Regiekompetenz“ oder der „Letztentscheidung“ des öffentlichen Trägers als Leistungsgewährer (so z.B. Hinte/Litges/Groppe 2003, S. 89 f.) wird der Dynamik in Sozialraumteams, in denen Mitarbeiter des Jugendamtes und Mitarbeiter von Leistungserbringern gemeinsam die Budgetsteuerung übernehmen, nicht gerecht. Wenn die „gemeinsame Verantwortung von Jugendamt und sozialräumlich tätigen Leistungserbringern“ immer wieder hervorgehoben wird, dann zielt dies auf eine massive Aufweichung von Rollendifferenzen bis hin zu deren Nivellierung; demgegenüber kann der Verweis auf eine letztliche „Regiekompetenz“ des öffentlichen Trägers nur noch als formalistischer Legitimationsversuch gelten, der in der realen Dynamik des Geschehens und im Erleben der Akteure kaum Widerhall findet.

Wenn es um „trägerübergreifende Teams“ geht (wie z.B. in München; vgl. Kurz-Adam et al. 2006, S. 174), dann können solche personellen Zusammenfügungen dann funktionieren, wenn so etwas wie „Teambildung“ methodisch bewusst herbeigeführt wird (zur Logik von Teambildung in Organisationen vgl. verschiedene Beiträge in Velmerig/Schattenhofer/Schrappner 2004). „Teambildung“ stellt aber einen Mechanismus des Zusammenwachsens dar, bei dem es unter „normalen Bedingungen“ bereits schwer ist, Differenzen im Hinblick auf die Herbeiführung fachlicher „Mehrperspektivität“ aufrecht zu erhalten. Mit Teambildung ist immer auch ein sozialer Druck auf Anpassung an eingeschliffene Denkmuster verbunden; Klatetzki (2001) spricht von einem „übermäßigen Streben nach Einmütigkeit“ als einem der problematischen „Symptome des Gruppendenkens“ (S. 24 f.). Angesichts einer solchen Gruppendynamik der „Teambildung“ wird es erst recht schwierig, die unterschiedlichen Rolleanforderungen zwischen Leistungsgewährer und Leistungserbringer im Alltag zu leben und gegenüber den Hilfe-Adressaten erlebbar zum Ausdruck zu bringen. Denn diese Differenz wirkt als kontinuierliches Gegenmuster zum Teamgedanken, als sein Widerpart. Die Dynamik der Entdifferenzierung ist aber problematisch für die Qualität von Hilfeplanung, die auf eine Rollendifferenzierung angewiesen ist, die auch für die Hilfe-Adressaten präsent wird. Die Qualität von Hilfeplanung ist u.a. gebunden an Prozesse, in

6 Ich beschränke mich hier auf die Erörterung fachlicher bzw. fachpolitischer Implikationen der Steuerung über Sozialraumbudgets. Die an anderen Orten ausführlich diskutierten sozialrechtlichen Aspekte (Rechtsanspruch versus Budgetbegrenzung, Etablierung von „sozialrechtlicher Trägerzuständigkeit“ [Früchtel/Cyprian/Budde 2007, S. 135] versus Trägerpluralität und Wahrheit der Adressaten etc.) bleiben an dieser Stelle ausgespart.

<https://doi.org/10.5771/0034-1312-2008-1-33>

Generiert durch IP '31.145.16.12', am 13.07.2025, 09:51:52.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

denen Bewertungsdifferenzen nicht nur möglich sind, sondern herausgefordert werden (so die Vorstellung von Hilfeplanung als einem Aushandlungsgeschehen; vgl. Merchel 2006). Eine Voraussetzung dafür liegt in der Aufrechterhaltung von Rollendifferenzierung, bei der die Fachkraft des Jugendamtes eine andere Rolle einnimmt als die Fachkräfte des Leistungserbringers (s. Merchel 2006, S. 125 f.). In der kritischen Frage nach der Rollendifferenzierung verbirgt sich also mehr als nur ein formaljuristisches Problem, die man mit entsprechenden Formeln in Leistungs- oder Kooperationsverträgen zu lösen versucht. Im Kern geht es hier um eine höchst bedeutungsvolle fachliche „Nebenfolge“ von Sozialraumbudgetierung für die sozialpädagogische Qualität der Erziehungshilfen.⁷

4 Weitere Anfragen an das Konzept

Neben den Anmerkungen zu den vier genannten Konzeptbestandteilen sollen zwei weitere ernstzunehmende kritische Anfragen an das Konzept „Sozialraumorientierung“ nicht unerwähnt bleiben:

- Beim Bemühen um eine Erschließung der Effektivierungsreserven durch Aktivierung von Ressourcen im Sozialraum gerät man leicht in Gefahr, die sozialräumlich aktivierbaren Ressourcen zu überschätzen, insbesondere dann, wenn die Erwartung „Kostengünstigkeit“ zum dominanten Motiv für den „Umbau der Erziehungshilfen“ gemacht worden ist. Selbstverständlich gilt es, lebensweltnahe Unterstützungsmöglichkeiten im Sozialraum zu erkunden, zu pflegen und bewusster als bisher zu nutzen. Dass dies bisher im Handeln der Sozialen Arbeit, etwa bei der Konstituierung von Erziehungshilfen, häufig nicht in einer wünschbar methodisch geplanten, systematischen Form erfolgte, kann nicht bestritten werden. Problematisch kann sich jedoch auswirken, wenn der Verweis auf Effektivitätsreserven so in den Vordergrund gestellt wird, dass die Wahrnehmung von Erosionen in den sozialen Milieus zurückgedrängt wird vor dem Hintergrund einer unreflektierten Annahme zum Vorhandensein sozialräumlich nutzbarer und damit kostengünstiger Unterstützungspotentiale.
- Zu konstatieren ist ein Widerspruch zwischen den jeweils individuell und biographisch konturierten „sozialen Räumen“ der Menschen einerseits und der notwendigen territorialen, mit administrativen Strukturen verknüpften Logik des Sozialraumkonzepts andererseits. Die sozialpsychologisch inspirierte Netzwerkforschung und neuere raumsoziologische Forschungen haben einen „Bedeutungsverlust eines eng umgrenzten Orts zugunsten eines flexibel gedachten Sozial-Raums“ (Straus/Höfer 2005, S. 487) deutlich gemacht. „Soziale Räume“ müssen eher lebensweltlich gedacht werden: Menschen konstruieren ihre „sozialen Räume“ entsprechend ihren lebensweltlichen Bezügen, die über die unmittelbare räumliche Umgebung hinausweisen. Zu fragen ist also nach dem Stellenwert des geografischen Raums für die Lebenswelt, ob also „die Bedeutung der unmittelbaren räumlichen Umgebung für die Lebenswelt der meisten Adressaten nicht eher im Abnehmen begriffen ist, weil die Dimension Raum in der Moderne neu definiert wird“ (van Santen/Seckinger 2005, S. 51). Andererseits muss sich ein Sozialraum-

⁷ Darin liegt der Grund, warum aus sozialpädagogischen Gesichtspunkten der Hilfestaltung, anders als von *Hinterlitges/Groppe* (2003, S. 90) behauptet, der Begriff der „Fallverantwortung“ sich eben nicht erübrigt. „Fallverantwortung“ zeigt sich in der verantwortungsvollen Steuerung von Aushandlungsprozessen und von Prozessen der die Hilfe begleitenden Verlaufs- und Ergebnisbewertung, in der Moderation von Konflikten zwischen Hilfe-Adressat und Leistungserbringern, in der Funktion als Beschwerde-Instanz für Hilfe-Adressaten u.a.m. Gerade die Distanz vom Hilfe-Alltag ermöglicht der Fachkraft des Jugendamtes eine für den Prozess hilfreiche Ausgestaltung der Rolle „Fallverantwortung“.

konzept in der Jugendhilfe, die durch die Logik von Organisationen und Steuerungsnotwendigkeiten gebunden ist, an territorialen, administrativ handhabbaren Strukturen ausrichten.⁸ Die Divergenz zwischen Lebenswelt und administrativ-territorialer Logik mündet in die kritische Anfrage an Sozialraumkonzepte, ob nicht hier „eine letztlich doch wieder territorial gedachte Sozialraumorientierung weder den historisch stärker gewordenen Entgrenzungsprozessen entspricht noch den Entwicklungen der sozialen Netzwerke, die immer weitmaschiger und weiter verstreut agieren“ (Straus/Höfer 2005, S. 487).

Auf einen weiteren Aspekt, der allerdings weniger eine kritische Anfrage an das Sozialraumkonzept als vielmehr eine widersprüchliche Entwicklung innerhalb der Sozialen Arbeit deutlich macht, hat Schefold (2005) hingewiesen. Auf der einen Seite sind deutliche Tendenzen eines Zurückdrängens bisheriger korporatistischer Strukturen zugunsten einer propagierten Wettbewerbsstrategie, die auch den Sozialbereich durchziehen soll, zu vermerken (so z.B. für die Jugendhilfe die Forderung nach einem „fachlich regulierten Qualitätswettbewerb“ im 11. Kinder- und Jugendbericht, BMFSFJ 2002). Auf der anderen Seite wird – insbesondere mit dem Plädoyer für eine „Strategie der gemeinsamen Verantwortung“ bei der Steuerung in einem von Leistungsanbietern und öffentlichem Träger gemeinsam besetzten sozialräumlichen Steuerungsgremium (vgl. u.a. Kurz-Adam 2004, S. 276) – der Korporatismus in einer Form zugespitzt, wie sie bis dahin als kaum möglich erschien. Mit ihrer Ausrichtung an korporatistischen Steuerungsmodalitäten setzen Sozialraumkonzepte einen Gegenpunkt zu Wettbewerbsstrategien. Sie stehen damit gegen einen sozialpolitischen Trend, haben gleichsam etwas „Anti-Modernistisches“. Das kann man sympathisch finden oder auch nicht, zumindest ist es bemerkenswert.

5 Fazit: das Konzept „Sozialraumorientierung“ in der kritischen Bewertung

Versucht man, aus den unterschiedliche Facetten der Diskussion zum Konzept „Sozialraumorientierung“ ein Fazit zu ziehen, so sind einerseits die produktiven Elemente und Wirkungen des Konzepts und seiner Verarbeitung in Fachdiskussion und Praxis zu würdigen. Sozialraumkonzepte haben bisher vernachlässigte methodische Elemente neu belebt: hier insbesondere das fallbezogene systematische Suchen nach Ressourcen, das in der einseitigen Wahrnehmung von Problemen und Defiziten verloren zu gehen droht, sowie das systematische Erkunden und ggf. Anregen von Unterstützungspotentialen im Stadtteil. Auch der kritische Blick auf Organisationsstrukturen und deren Angemessenheit für eine individuelle Ausgestaltung von Hilfen sowie die dadurch angeregten Impulse zur Organisationsentwicklung sind ohne Zweifel auf der „Haben-Seite“ bei der Konzeptbewertung zu verbuchen. Sozialraumkonzepte haben es vermocht, methodische und organisationsbezogene Impulse in die Jugendhilfe, vor allem in die Arbeit von Jugendämtern und Leistungserbringern in der Erziehungshilfe hineinzutragen, und darauf aufmerksam gemacht, dass fachliche Anforderungen, die bereits seit einiger Zeit in der Fachdiskussion formuliert worden sind, in zu geringem Maße praktisch aufgenommen und verarbeitet worden sind. Es hat sich als nützlich erwiesen, solche fachlichen Anforderungen unter einem Konzeptbegriff zusammenfügen und damit einen neuen Schub in Überlegungen zur Konzept- und Organisationsentwicklung in der Jugendhilfe zu vermitteln.

8 Insofern weist Marquardt (2004) zu Recht darauf hin, dass eigentlich nicht die Rede vom „Sozialraumbudget“ sein dürfte, sondern richtigerweise vom „Stadtteil- oder Regionenbudget“; weil nämlich „Finanzmittel für ein (verwaltungstechnisch festgelegtes) Gebiet und nicht für einen (pädagogisch konzipierten) sozialen Raum“ zur Verfügung gestellt werden (S. 123; vgl. auch BMFSFJ 2002, S. 85).

<https://doi.org/10.5771/0034-1312-2008-1-33>

Generiert durch IP '31.145.16.12', am 13.07.2025, 09:51:52.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Andererseits sollte jedoch ebenfalls zur Kenntnis genommen werden, dass Unklarheiten im Konzept, Widersprüche und Ambivalenzen in den einzelnen Konzeptelementen nur begrenzt in den Blick genommen wurden und dadurch Neigungen zur Überhöhung des Konzeptes mit der Folge von nicht gerechtfertigten Erwartungen bis hin zu Tendenzen der „Mythenbildung“ gefördert wurden. Dies betrifft im Grundsatz alle vier Konzeptelemente. Ambivalenzen und „Nebenwirkungen“, die in den einzelnen Konzeptelementen enthalten sind, sind nicht ausreichend zur Kenntnis genommen und für die Konzeptbildung ausgewertet worden. Auch kann man den Eindruck gewinnen, dass es allmählich Zeit wird, der Vereinnahmung des Konzeptbegriffs „Sozialraumorientierung“ für unterschiedliche fachliche und politische Interessen Grenzen zu setzen. Bemerkenswert ist ferner, dass es trotz umfassender Konzeptproklamationen und sozialraumbezogener Umstrukturierungsbemühungen gerade in der Erziehungshilfe bisher nur selten gelungen zu sein scheint, die Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe in die Konzepte zur Umorientierung dieses Handlungsfeldes einzubinden (Königter et al. 2004, S. 97). Es scheint nur begrenzt gelungen zu sein, das Beharrungsvermögen von Organisationen der stationären Erziehungshilfe in den Projekten zur sozialräumlichen Umgestaltung der Erziehungshilfen zu durchbrechen.

Fragt man nun nach den Zukunftsoptionen für das Konzept „Sozialraumorientierung“ innerhalb der Jugendhilfe, so wird viel davon abhängen, ob und wie es gelingt, die hohen Versprechungen, die mit der Propagierung des Konzeptes implizit konstruiert wurden, mit den Erfahrungen des Alltags kompatibler zu machen. Genauere Evaluationen und systematische Formen der Qualitätsentwicklung könnten bei einer Entmythisierung des Konzepts helfen, bei der auch Begrenzungen und Enttäuschungen benannt und aufgearbeitet werden können, bei der aber auch die produktiven Implikationen des Konzeptes realistisch wahrgenommen und im Alltag weiterhin nutzbar gemacht werden können. Ferner wird einer der wichtigsten Aspekte für die Zukunft von Sozialraumkonzepten in der Erziehungshilfe darin liegen, inwiefern es gelingt, die stationären Hilfen, also den Bereich mit den größten Finanzanteilen innerhalb der Erziehungshilfe, zumindest zu einem bedeutsamen Teil in die Umsetzung des Konzeptes einzubeziehen.

Literatur:

- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin
- Böhnisch, L./Münchmeier, R. (1990): Pädagogik des Jugendraums. Zur Begründung und Praxis einer sozialräumlichen Jugendpädagogik. Weinheim/München
- Brumlik, M./Keckeisen, W. (1976/2000): Etwas fehlt. Zur Kritik und Bestimmung von Hilfsbedürftigkeit für die Sozialpädagogik. In: Kriminologisches Journal 4/1976, S. 241–262; wieder abgedruckt in: Jahrbuch der Sozialen Arbeit 2000. Münster, S. 168–186
- Budde, W./Früchtel, F. (2005): Sozialraumorientierte soziale Arbeit – ein Modell zwischen Lebens und Steuerung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 7/2005, S. 238–242 (Teil 1) und 8/2005, S. 287–292 (Teil 2)
- Budde, W./Früchtel, F./Cyprian, G. (2007): Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Fieldbook: Methoden, Techniken und Fallbeispiele. Wiesbaden
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2005): Recht und Finanzierung. In: Kessl, F. et al. (Hrsg.), S. 263–278

- Finkel, M./Reinl, H. (2004): Fallunspezifische Arbeit – Experimentieren in Zwischenräumen. In: Forum Erziehungshilfen 1/2004, S. 53–58
- Früchtel, W./Cyprian, G./Budde, W. (2007): Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Textbook: Theoretische Grundlagen. Wiesbaden
- Germain, C.B./Gitterman, A. (1999): Praktische Sozialarbeit. Das „Life Model“ in der Sozialen Arbeit – Fortschritte in Theorie und Praxis. 3. Auflage. Stuttgart 1999
- Gildemeister, R. (1992): Heilen – Helfen – Kontrollieren. Über die Veränderung ihrer Relationen im Zuge von Modernisierungsprozessen. In: Otto, H.-U./Hirschauer, P./Thiersch, H. (Hrsg.), Zeit-Zeichen sozialer Arbeit. Entwürfe einer neuen Praxis. Neuwied/Berlin/Kriftel, S. 127–134
- Hinte, W. (2002): Fälle, Felder und Budgets. Zur Rezeption sozialraumorientierter Ansätze in der Jugendhilfe. In: Merten, R. (Hrsg.), S. 91–126
- Hinte W. (2005): Sozialraumorientierung: Bemerkungen zu einer missglückten Rezeption. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 10/2005, S. 359–362
- Hinte, W. (2006): Sozialraumorientierung. Stand und Perspektiven. In: Kalter, B./Schrapper, Ch. (Hrsg.), S. 21–40
- Hinte, W./Litges, G./Groppe, J. (2003): Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen. Berlin
- Hinte, W./Litges, G./Springer, W. (1999): Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld. Soziale Räume statt Verwaltungsbezirke. Berlin
- Hinte, W./Lüttringhaus, M./Oelschlägel, D. (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster
- Hinte, W./Treeß, H. (2007): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. Weinheim/München
- Hoehn, J./Lindner, M./Röder, M. (2004): Konzept zur ressourcenorientierten Steuerung der Hilfen zur Erziehung. Fachliche Neuausrichtung und Herstellung notwendiger Steuerungsfähigkeit des Erziehungshilfesystems. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 6/2004, S. 216–221
- Kalter, B./Schrapper, Ch. (Hrsg.) (2006): Was leistet Sozialraumorientierung? Konzepte und Effekte wirksamer Jugendhilfe. Weinheim/München
- Kessl, F. (2006): Sozialer Raum als Fall? In: Galuske, M./Thole, W. (Hrsg.), Vom Fall zum Management. Neue Methoden der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, S. 37–54
- Kessl, F. et al. (Hrsg.) (2005): Handbuch Sozialraum. Wiesbaden
- Kessl, F./Reutlinger, Ch. (2007): Sozialraum. Eine Einführung. Wiesbaden
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) (1998): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe. Bericht 12/1998. Köln

- Klatetzki, Th. (2001): Kollegiale Beratung als Problem sozialpädagogischer Diagnostik ohne Organisation. In: Ader, S./Schraper, Ch./Thiesmeier, M. (Hrsg.), Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis. Münster, S. 22–29
- Koch, J./Wolff, M. (2005): Erziehungshilfen und lokale Integration. In: Kessl, F. et al. (Hrsg.), S. 375–392
- Köngeter, St./Esser, F./Thiersch, H. (2004): Sozialraumorientierung – Innovation oder Ideologie? In: Peters, F./Koch, J. (Hrsg.), S. 75–99
- Krölls, A. (2000): Budgetierung per Kartellabsprache? Zur Unzulässigkeit von Kontingentvereinbarungen zwischen Jugendhilfeadministration und Wohlfahrtsverbänden im Bereich der Hilfen zur Erziehung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 2/2000, S. 56–59
- Krölls, A. (2002): Die Sozialraumbudgetierung aus jugendhilfepolitischer und jugendhilferechtlicher Sicht. Ein rechtswidriges Sparprogramm mit fragwürdigem jugendhilfepolitischem Nutzen. In: Merten, R. (Hrsg.), S. 183–
- Langhanky, M. et al. (2005): Exemplarisches zu einer generativen Methode Sozialer Arbeit. In: Kessl, F. et al. (Hrsg.), S. 393–404
- Kurz-Adam, M. (2004): Fachlichkeit, Recht und Ökonomie – Herausforderungen an modernes fachliches Handeln im Jugendamt. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 8/2004, S. 269–276
- Kurz-Adam, M./Frick, U./Sumser, M. (2006): Ökonomie und Bedarfsfeststellung in den Erziehungshilfen. Anmerkungen und empirische Befunde zur Indikationsfrage in den sozialräumlich organisierten Erziehungshilfen. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe 4/2006, S. 171–180
- Marquard, P. (2004): Sozialraumorientierung und Demokratisierung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 4/2004, S. 117–124
- Meinhold, M. (1994): Ein Rahmenmodell zum methodischen Handeln. In: Heiner, M. et al., Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg, S. 184–217
- Merschel, J. (2002): Von der Defizit- zur Ressourcenorientierung in der Jugendhilfe: Ein realistisches Konzept? In: Soziale Arbeit 6/2002, S. 202–209
- Merschel, J. (2003): Steuerung der Erziehungshilfen im fachpolitischen Diskurs. Steuerungsmöglichkeiten, Steuerungsakteure und fachliche Perspektiven. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 7/2003, S. 314–319 (Teil 1) und 8/2003, S. 329–333 (Teil 2)
- Merschel, J. (2004). Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim/München
- Merschel, J. (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim/München
- Merschel, J. (2006): Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung § 36 SGB VIII. 2. neu bearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart u.a.
- Merten, R. (Hrsg.) (2002): Sozialraumorientierung – Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim/München

- Münder, J. (2001): Sozialraumorientierung und Kinder- und Jugendhilferecht. Rechtsgutachten im Auftrag von IGfH und SOS-Kinderdorf e.V. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.), Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand. München, S. 6–124
- Münder, J. (2005): Sozialraumkonzepte auf dem rechtlichen Prüfstand. In: Zentralblatt für Jugendrecht 3/2005, S. 89–98
- Pawlowsky, P./Neubauer, K. (2001): Organisationales Lernen. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.), Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Bd. 1. Wiesbaden, S. 253–284
- Peters, F./Koch, J. (Hrsg.) (2004): Integrierte erzieherische Hilfen. Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe. Weinheim/München
- Peters, F./Trede, W./Winkler, M. (Hrsg.) (1998): Integrierte Erziehungshilfen. Qualifizierung der Jugendhilfe durch Flexibilisierung und Integration? Frankfurt/Main
- Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden (2. Aufl.)
- Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.) (2005): Grenzen des Sozialraums. Kritik eines Konzepts – Perspektiven für Soziale Arbeit. Wiesbaden
- van Santen, E./Seckinger, M. (2005): Sozialraumorientierung ohne Sozialräume? In: Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.), S. 49–71
- Schefold, W. (2005): Sozialräumlichkeit von Hilfeverfahren. In: Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.), S. 145–163
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl. Wiesbaden
- Stark, W. (1996): Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg
- Staub-Bernasconi, S. (2001): Ressourcenschließung. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.), Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. 2. Aufl. Neuwied/Kriftel, S. 1507–1515
- Stiefel, M.-L. (2002): Reform der Erziehungshilfen in Stuttgart. In: Merten (Hrsg.), S. 55–67
- Straus, F./Höfer, R. (2005): Netzwerk und soziale Projekte. In: Kessl, F. et al. (Hrsg.), S. 471–491
- Velmerig, C.O./Schattenhofer, K./Schraper, Ch. (Hrsg.) (2004): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz. Weinheim/München
- Wendt, W.R. (1990): Ökosozial denken und handeln. Freiburg
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg
- Wolff, M. (2004): Integrierte Erziehungshilfen versus Verwaltungslogik. Von Diskursverschiebungen und ihren Effekten. In: Peters, F./Koch, J. (Hrsg.), S. 101–110
- Verf.: Prof. Dr. Joachim Merchel, Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen, Hüfferstr. 27, 48149 Münster, E-Mail: jmerchel@fh-muenster.de*