

# Sozialraumorientierte Soziale Arbeit – ein Modell zwischen Lebenswelt und Steuerung

Wolfgang Budde & Frank Früchtel

Erschienen im Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV), 7/2005, S. 238 – 242 und 8/2005, S. 287 - 292

Sozialraumorientierung hat Aktualität in der Gemeinde der Sozialen Arbeit. Das zeigen die vielen Veröffentlichungen. Immer dann, wenn viel geschrieben wird, ist noch Einiges zu klären. In den letzten Jahren gelangen einige sehr erfolgreiche Umsetzungen des Konzeptes, vor allem im Bereich der Jugendhilfe. Begonnen hat das in Stuttgart Ende der 90er Jahre. Die jüngste Umbaustadt, Rosenheim, beginnt im Frühjahr 2005 mit Sozialraumteams in drei Regionen, gebildet aus Mitarbeitern des öffentlichen und des freien Trägers, Sozialraumorientierung in der Erziehungshilfe praktisch umzusetzen.

Im Folgenden soll der Versuch gemacht werden, Sozialraumorientierung als praktische Entwicklungsaufgabe „vor Ort“ zu entwerfen. Dabei fordert Sozialraumorientierung einen komplexen Prozess, der nur dann zu stabilen Ergebnissen führt, wenn die verschiedenen Felder des Sozialen Raumes (zur Begriffsbestimmung, die sich deutlich von einer naiven räumlichen Vorstellung absetzt, siehe unten) beachtet und bestellt werden.

## Felder der Sozialraumorientierung

Das häufigste Missverständnis beruht auf der falschen Annahme, Sozialraumorientierung betreiben hieße, Organisationen auf geographische Räume fest zu legen: „Abteilung 2 des Jugendamtes ist für (die Fälle des) Stadtteil X zuständig“, oder: „Das Soziale Stadtprojekt im Stadtteil Z findet zur Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil Z mit den Bewohnern des Stadtteil Z statt“. Diese Raumvorstellung folgt dem sog. Containermodell (Einstein 1960). Sozialen Raum als geographische Bestimmung von Organisationszuständigkeiten zu verstehen, die sich an homogenen sozialstrukturellen Milieus und/oder territorialen Grenzen wie z.B. ICE-Trassen orientieren, ist zwar eine einfach zu verstehende, aber ebenso falsche Vorstellung.

Der Raum der Sozialraumorientierung reduziert sich nicht auf geometrische Beziehungen, die wir festsetzen als wenn wir selbst, auf die Rolle des Zuschauers beschränkt, uns außerhalb des Raums befänden. Wenn wir die von Habermas eingeführte Lebenswelt- System- Differenzierung aufgreifen, so ist Lebenswelt der erfahrene Raum, während institutionelle Zuständigkeiten auf Systemebene liegen. Das sozialräumliche Raumkonzept begreift Raum als das Ergebnis sozialen und organisatorischen Handelns, das den Handelnden als Verräumlichung (vgl. Berger/Luckmann 1989), in Form der folgenden Aspekte wieder gegenüber tritt:

1. Interaktions- und Machtstrukturen, in denen Individuen und Gruppen Räume herstellen und nutzen, in dem sie sich positionieren oder z.B. andere ausschließen (Spacing, vgl. Löw 2001, S. 158). Zu denken ist hier an Aktionsräume von Kindern oder alten Menschen, an Aneignungs- und Enteignungsprozesse von Räumen (vgl. Deinet 1999), an territoriale

Aspekte von Netzwerken, an hoch- oder niedrighschwellige „Portale“ von Hilfsorganisationen.

2. Institutionalisierte normative Regulationssysteme, die durch Verrechtlichung regeln wie durch wen Raum hergestellt und genutzt werden darf.
3. Symbolsysteme, d.h. Bedeutungen, die räumliche Identifikation und Identifizierung schaffen, Orten und dort lebenden Menschen gleichsam ihren Namen geben (vgl. Läßle 1992, S. 196).

Der geographische Ort dieser Räume mag einmal im Stadtteil liegen, ist aber auch im Sitzungssaal des Stadtrates oder im Büro des Lokalredakteurs denkbar. Das, was wir vor Ort erleben, hat seinen Kern oft ganz woanders. Insofern geht es der Sozialraumorientierung um die Wechselbeziehungen zwischen physischen Orten und Sozialstruktur. Dabei ist es Voraussetzung, reicht aber keinesfalls aus, sich die Dinge einmal aus der Nähe anzusehen (vgl. Bourdieu 1997, S. 159).

Als Neugestaltungsaufgabe, etwa der Erziehungshilfe in einer Kommune, hat Sozialraumorientierung eine **methodische** und eine **organisatorische Ebene**. Der Ansatz favorisiert eine lebensweltorientierte Arbeitsweise, deren Wirksamkeit aber auf den Umbau von Steuerungssystemen und Organisationen angewiesen ist.

Gleichermaßen hat Sozialraumorientierung eine **fallbezogene** und eine **fallunspezifische** Dimension, indem sie die Differenz von „Fall“ und „Fall-Umwelt“ bearbeit.

Legt man die beiden Ordnungsschemata übereinander, ergibt sich eine Vierfelderkarte: Die Zeilen grenzen Arbeitsformen von Steuerungskonzepten ab und beziehen sie aufeinander, während in den Spalten das Zusammenspiel von Person und Umwelt thematisiert wird.

Der obere Teil der Zellen konkretisiert das Raumkonzept an den Schnittpunkten der Ordnungskategorien, der untere Teil der Zellen verweist auf die darauf bezogenen „Aufgaben“ der Sozialraumorientierung, die es im folgenden vorzustellen gilt: **Arbeiten mit den Stärken von Adressaten, fallunspezifische Ressourcenmobilisierung, Organisationen flexibilisieren und stadtteilbezogen steuern.**

	Fallbezogene Dimension	Fallunspezifische Dimension	Metakonzepte
Methodische Ebene der Arbeitsformen	<p>Lebenswelt</p> <p><b>1</b></p> <p>Stärkemodelle</p>	<p>Gemeinwesen</p> <p><b>2</b></p> <p>Fallunspezifische Arbeit</p>	<p>Lebensweltorientierung</p> <p>Gemeinwesenarbeit</p>
Organisatorische Ebene der Steuerung	<p>Organisationen der Jugendhilfe</p> <p><b>3</b></p> <p>Flexibilisierung</p>	<p>Die Organisation der Jugendhilfe</p> <p><b>4</b></p> <p>Raumbezogene Steuerung</p>	<p>Organisationsentwicklung</p> <p>Neue Steuerung</p>

Öffentliche und freie Träger, die diesen Weg gehen, unterscheiden sich darin, in welchem Feld sie anfangen zu ackern. Die Unterschiede entstehen durch historische, personelle und politische Spezifika der Träger, die verschiedene Stärkeprofile haben entstehen lassen.

## **Ad 1: Sozialraumorientierung heißt mit den Stärken arbeiten**

Professionelle in der Sozialen Arbeit wissen, dass die Beschreibung von Verhalten immer eine Information über den ist, der beschreibt. Vor diesem Hintergrund sind die Defizitbeschreibungen, mit denen gesellschaftliche Instanzen (Bildungseinrichtungen wie Schule und Kindertagesstätten, Betriebe...) Soziale Arbeit zu Interventionen auffordern, eine Information darüber, was in der Logik dieser Melder stört. Sie spiegeln die innere Struktur, Haltung, Überzeugung oder Befindlichkeit der Beobachter wieder (vgl. Maturana 1994, S.57). Was Menschen jedoch in der Regel handeln lässt sind Ziele, die sie erreichen wollen. Hinter Verhalten stecken positive Motivationen. Menschen wollen ihren Alltag in Familie, Schule oder Beruf zufriedenstellend gestalten. Sind sie mit ihrer Bilanz nicht zufrieden, so löst das Handeln aus, das Veränderung anstrebt.

Im Stärkemodelle wird Verhalten generell als Lösungsversuch verstanden. Die Ziele und Motivationen des Handelnden sind für die Umwelt oft nicht ohne weiteres zu beobachten und können nicht als adäquate Ziele „gesehen“ werden. Nebenwirkungen dieser Lösungen in beteiligten Systemen (eben Schulen, Betrieben, Kindergärten etc. ) werden in der Folge als Störungen erlebt und als Defizite beschrieben. Das hat entlastende Effekte, kann doch die Verantwortung für die Störungen allein am Kind, Jugendlichen oder Arbeitnehmer fest gemacht werden. Eine tragfähige Plattform für die Unterstützung von Veränderungsprozessen bieten diese Defizitbeschreibungen allerdings nicht. Sie übersehen außerdem eine besondere Qualität, die mit den Zielen und Lösungsentwürfen verbunden sind: solche Ziele und Lösungen passen in die Lebenswelt der Handelnden. Sie sind getragen von Erfahrungen und Kompetenzen. Sie sind normativ mit der Umwelt abgeglichen, in der sie sich nach Ansicht der Handelnden besonders bewähren müssen.

Die zentrale Botschaft des Stärkemodelle: Schwächen sind immer auch Stärken, je nachdem, in welchem Rahmen Verhalten beschrieben und interpretiert wird. Es geht darum, die im Verhalten von Menschen liegenden Motivationen und Kompetenzen zu entdecken und diese entweder als Bewegungsenergie oder als Material für Lösungen zu nutzen.

So kann eine an Integration interessierte Jugendgerichtshilfe aus der Arbeit mit einer Ladendiebin mehr machen als die Entwicklung einer Sozialprognose mit Sanktionsempfehlung. Ihre Stärken nutzend, könnte man als Beitrag zum Täter-Opfer-Ausgleich auch auf die Idee kommen, dass die jugendliche „Expertin“ eine Fortbildung für Ladenbesitzer und –detektive abhält: wo sind in diesem Laden Sicherheitslücken und wie wären sie zu schließen? Das setzt allerdings die Fähigkeit voraus, einen Kontext zu erdenken und zu schaffen) in dem vorhandene Stärken, sich als solche sozial manifestieren können.



### **Mehr tun als Beteiligen!**

Beteiligung ist eine zentrale Forderung des SGB VIII. Gleichzeitig verzerrt die Formulierung sozialarbeiterische Wirklichkeit. Wenn Klienten ihre Lösungen entwickeln geht es kaum darum, dass sie an dieser Arbeit beteiligt werden. Richtig ist vielmehr: Sozialarbeiter sind darauf angewiesen, dass sie von Klienten beteiligt werden (vgl. Hinte 2004). Beteiligung heißt dann: Betroffene erlauben Professionellen einen Einblick in ihre Vorstellungen von einem gelingenden Alltag. Sie verschaffen Fachleuten Vorstellungen, wie professionelle Leistungen aussehen sollen, damit sie angenommen und wirksam werden. Sie geben Professionellen damit die Möglichkeit Methoden anzubieten, die geeignet sind, Klienten bei der Entdeckung ihrer Ressourcen zu unterstützen. Wirkungsvolle Beteiligung in diesem Sinne entsteht nicht durch professionelle Haltung allein, sondern wenn es gelingt Heimspiele (Hinte 1997) für Klienten zu organisieren. D.h. Professionelle unterstützen Arbeitsbedingungen, die möglichst nahe am Klientenalltag sind. Damit sind Fragen von Ort, Termin, Zusammensetzung, Kommunikationsregeln und „Tagesordnung“ angesprochen. Für einen Jugendlichen ist vielleicht das problembezogene Zweiergespräch im Büro der Fachkraft gerade kein Heimspiel, sondern der Tresen des Billardsalons, wo es genug Gelegenheiten zu Auszeiten gibt, um über das Gesagte nachdenken zu können. So exotisch sehen Heimspiele nicht immer aus. Im Family Group Conferencing beispielsweise wird die Eröffnung jeder Arbeitsphase so gestaltet, wie es zur Kultur der Familie passt, mit Kaffee, Gebet, Essen, Liedern oder Begrüßungsreden und Profis dürfen in bestimmten Arbeitsphasen überhaupt nicht dabei sein. (Früchtel / Budde 2003)

### **Nur der Alltag wirkt integrierend!**

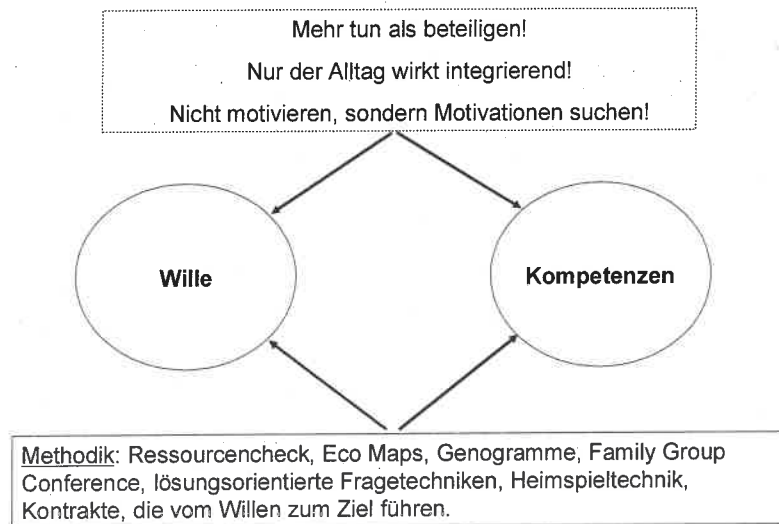
Sozialraumorientierte Soziale Arbeit stellt sich zeitlich und räumlich nahe am Alltag ihrer Klienten auf. Daraus entstehen Chancen, sich an ihren Lebenserfahrungen und Sinnsetzungen zu orientieren, Menschen in ihren Netzwerken zu erleben, Ressourcen des Sozialen Raumes kennen zu lernen und so Betroffene in der Nutzung dieser Ressourcen zu unterstützen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Klienten nicht von ihren Ressourcen ihres Sozialen Raumes getrennt werden. Lösungsplanungen (wir bevorzugen diesen Begriff, da „Hilfeplanung“ zu einseitig die professionelle Hilfe von außen betont) sind dann gelingen, wenn sie integrierend wirken. Integrieren können aber keine Spezialsettings der Sozialen Arbeit, sondern nur Regelsysteme. Also nicht Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII im Klettergarten einer Spezialeinrichtung, sondern unter Einbeziehung von Peers im Stadtteil, nicht Förderung von belasteten Kindern in heilpädagogischen Tagesstätten am Rande der Stadt, sondern heilpädagogische Konzepte im Hort, in dem auch die Nachbarskinder sind. Der Charme von integrativen Lösungen liegt zudem in dem Umstand, dass etwa Gruppenarbeit im Stadtteil Konflikte in den Zusammenhängen bearbeitet, in denen sie als Störungen problematisiert wurden.

### **Nicht motivieren, sondern Motivationen suchen!**

Den Willen sieht das Stärkemodell als Kraftwerk, das die Energie zur Tat liefert, die Widerstände überwinden und mitunter Berge versetzen kann. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter begegnen dem Willen oft dann, wenn sie ihn ignoriert haben und dieser sich

geschickt Bahnen sucht um erneut wirksam zu werden und professionelle Vorgehensweisen gegebenenfalls wirkungslos zu machen. (vgl. Hinte 1980). Der Wille kann als Dompteur widerstreitender Wünsche gesehen werden wenn es gilt, Veränderungen ambitioniert in Angriff zu nehmen oder als Autorität, die dem Platz schafft, was zu der Person passt, die etwas will.

### Stärkemodell



Als Handwerkszeug für fallspezifische Stärkenarbeit steht ein ganzes Set von Techniken zur Verfügung, wie Ressourcenchecks (Budde/Früchtel/Loferer, 2004), Eco Mapping und Genogramme als Ressourcenfinder (Budde/Früchtel, 2005), Family Group Conference (MacRae 2004, Früchtel / Budde 2003), lösungsorientierte Fragetechniken (Berg 1993), Heimspieltechnik und Kontrakte, die vom Willen zum Ziel führen (vgl. ISSAB 2005).

### **Ad 2: Sozialraumorientierung heißt fallunspezifisch arbeiten**

Sozialraumorientierung hat in vielfacher Weise von den Erfahrungen der Gemeinwesenarbeit profitiert, was sich z.B. im Konzept der fallunspezifischen Arbeit (erstmalig beschrieben im KGSt-Bericht 12/1998) zeigt. Dieses geht davon aus, dass integrierende Lösungen nur gelingen werden, wenn die Fachkräfte das Feld ebenso gut kennen wie den Fall (vgl. Früchtel 2001).

Fallunspezifische Arbeit ist eine Leistung eines regional arbeitenden Teams (Mitarbeiter eines ASD oder ein Jugendhilfe-Teams, zusammengesetzt aus Mitarbeitern des Jugendamtes und freier Träger), die sich systematisch auf einen Stadtteil einlassen. Dies ist ein meist mehrjähriger Prozess, in dem die Profis ihren Stadtteil kennen lernen, dort präsent sind und zum Beispiel

- Beratung und Unterstützung im Einzelfall leisten,
- Gruppenangebote mit Betroffenen aufbauen,

- Schulen, Kitas, Jugendzentren, Krankenhäuser, Bibliotheken, Arztpraxen, Banken, Geschäftsleute, Altenheime, Schritt für Schritt durch Win-Win-Projekte gewinnen,
- dabei Berührungsängste und Widerstände überwinden,
- mit vielen Leuten persönlich in Kontakt stehen, mit Initiativen und Vereinen Kooperationen pflegen,
- zu Stadträten und Amtsleitern funktionierende Beziehungen haben, in politischen Ausschüssen Informationen und Positionen einbringen und durchsetzen,
- zur Entwicklung von Infrastruktur beitragen und
- Impulse in Medien setzen.

Dabei steht der Begriff Sozial-Raum für den Zusammenhang zwischen Sozialem und Räumlichem. Dass das nicht mit einer Zuständigkeit für geografisch definierte Verwaltungsbezirke und den darin lebende Einzelfälle gleichzusetzen ist, darauf hat bereits Jane Jacobs in ihrer legendären Sozialraumanalyse „Tod und Leben amerikanischer Großstädte“ hingewiesen. Jacobs meinte, man müsse sich soziale Räume gewissermaßen in drei Schichten vorstellen: Als von den einzelnen Menschen definierte Nachbarschaften, die aber von den Ressourcen und Entscheidungen der Stadtbezirke abhängig sind, welche wiederum von gesamtstädtischen Plänen und Mehrheiten bestimmt werden (vgl. Jacobs 1976: S. 81f). Sozialräumliches Arbeiten in der Großstadt muss sich sozusagen immer auf allen drei Ebenen abspielen und verlangt von den Profis ein Agieren im Stadtteil, in Organisationen, in Verwaltung, in der Fachbasis, in Kommunalpolitik, in Wirtschaft, in den Medien und intermediär zwischen diesen Ebenen (vgl. dazu die Aktionsorte und Akteursebenen des Quartiermanagements in: Grimm, Hinte, Litges 2004, S. 49 – 63.)

Fallunspezifische Arbeit wirkt präventiv, wenn durch niederschwellige Präsenz und findige Lösungen überhaupt verhindert wird, dass ein Problem zum Fall wird. Fallunspezifische Arbeit wirkt integrierend, wenn durch Techniken der Ressourcenmobilisierung Möglichkeiten aufgetan werden, die sich „im Fall“ mit den Ressourcen und Kompetenzen der Adressaten zu Lösungen am Wohnort verbinden lassen. Manchmal geschieht das in recht überraschender Weise:

- So wird der gute Kontakt zwischen einer alten und etwas verwirrten Frau und einem Kioskbesitzer zu einem Arrangement, das deren Heimunterbringung hinausschiebt. Das Essen auf Rädern, das die Frau ablehnt, weil es vergiftet sein könnte, wird zum Kiosk geliefert, dessen Besitzer die Frau vertraut (vgl. Manderscheid 1998, S. 239).
- Statt zur Sicherung des sog. Kindeswohls einem Alleinerziehenden Kontrollbesuche aufzuzwingen, coacht der ASD dessen Bekannten aus der Arbeitsloseninitiative, auf den sich der überforderte Vater einlassen kann.
- Die guten Kontakte eines Sozialraumteams zu einer Spedition ermöglicht einem jungen Mann die Realisierung seines Traums durch Europa zu reisen. Teil der Vereinbarung ist allerdings auch ein absolutes Alkoholverbot, das die Gruppe der Fernfahrer, mit denen der Mann unterwegs ist, konsequent durchsetzt.

Fallunspezifisches Arbeiten zielt vor allem auf überbrückendes soziales Kapital und nicht wie fälschlicher Weise behauptet auf die „bindenden Formen“ (Otto/Ziegler 2004, S. 273). Sozialarbeit funktioniert nicht nach dem Prinzip „rent a friend“ und Ehevermittlung ist eher der Ausnahmefall. Sozialarbeiter sind Spezialisten für schwache Beziehungen (sog. „weak ties“, Granovetter 1973), weil dadurch Gelegenheiten und Allianzen entstehen, die im engeren sozialen Netz von Betroffenen nicht vorhanden sind.

Schließlich wirkt fallunspezifische Arbeit bemächtigend, wenn Betroffene Gemeinsamkeiten erkennen, kommunalpolitische Themen besetzen und ihre Forderungen nach Einfluss, Umverteilung, faire Behandlung, guten Lehrern, Ausstattung mit adäquater Infrastruktur durchsetzen.

Erziehungshilfen beispielsweise müssen weiter reichen als sich auf die Erziehung der Kinder zu beziehen, fordern Peters und Koch: Die AdressatInnen von Hilfen zur Erziehung thematisieren einen Problemhorizont, der weit über die engen institutionellen Beschränkungen hinausweist. Armut, Arbeitslosigkeit, fehlender Wohnraum usw. werden von ihnen in engem Zusammenhang mit ihren Schwierigkeiten beschrieben. (vgl. Peters / Koch 2004, S. 95)

### Fallunspezifische Arbeit



Fallunspezifische Arbeit richtet sich an die Schatztruhen des Stadtteils. Diese Truhen können durch flexibilisierte Träger der Jugendhilfe geöffnet werden. Gefunden wird, was an Ressourcen in Vereinen, Gruppen, Betrieben aber auch in Regeleinrichtungen steckt und was im Fall unterstützend ist. Die Ressourcen des Sozialen Raums sind aber nicht ausschließlich an Organisationen gebunden. Sie existieren auch als in Bürgerinnen und Bürgern steckende Potenziale. Und auch hier wäre es verkürzt nur an Dienstleistungen zu denken, die im Rahmen einer Nachbarschaftshilfe geleistet werden kann. Was Menschen in ihrem Sozialraum stark macht, ist mehr. Zum Beispiel in seinen Planungen beraten und bestärkt zu werden (BBB), in Netzwerke eingebunden zu sein (ZEG), in Normensysteme integriert zu sein und so Orientierung in Entscheidungssituationen zu erfahren (SoKO), bis hin zu der Erfahrung ein gefragter Nachbar zu sein (Nimmkraft). Zur Bedeutung und Typologisierung der Ressourcen des Sozialen Raums siehe auch Hinte et al. 1999, Mc Knight & Kretzmann 1993, Kleve 2004, Budde/ Früchtel/ Loferer 2004.



Es gilt, die Träger dieser Ressourcen, also die Bürger, im Rahmen der fallunspezifischen Arbeit es zu gewinnen. Es geht um das Kennen lernen von Menschen, das Entdecken und Respektieren ihrer Motivationen und Fähigkeiten. Und es geht darum, den Gelegenheitsblick zu entwickeln: Wie kann sich unsere Organisation so aufstellen, dass Bürger mit ihrem Wissen, Können und Motivationen die Fallarbeit bereichern können? So kann es zu Lösungen kommen, die im rein professionellen Rahmen weder denkbar, geschweige denn machbar wären (siehe obige Beispiele).

Mittlerweile hat sich eine Reihe von Techniken herausgebildet, die wirkungsvolles fallunspezifisches Arbeiten unterstützen (Früchtel 2001):

- Team-Koordination meint, dass fallunspezifische Arbeit eine Teamangelegenheit ist. Wissen und Ressourcen werden arbeitsteilig gewonnen und für die Fälle des Teams genutzt. Der Stadtteilcowboy ist nicht die Leitfigur.
- Netzwerkarbeit zielt darauf, die soziale Infrastruktur des Stadtteils zu kennen, zu wissen, was wo geboten wird, wer mit welchen Schwerpunkten, Zielgruppen, Aktionen und Ausstattungen arbeitet. Aber auch Drähte zu den Kollegen haben, deren Lieblingsprojekte kennen, immer wieder mal was Gemeinsames machen, zeichnet gute Netzwerker aus.. Bei Neueinstellungen wurde die Einsteigerhospitation erfunden. Die Neuen beginnen ihren Job mit einer mehrwöchigen Hospitation bei wichtigen sozialen oder auch kommerziellen Organisationen im Stadtteil. Das schafft potentielle Kooperationspartner und beschert zudem eine Außensicht auf das eigene Betätigungsfeld.
- Einklinken in Gruppen heißt, man kennt die im Stadtteil aktiven Vereine, Verbände, Kirchengemeinden, Initiativen, weiß was sie tun, über welche Möglichkeiten sie verfügen, und welches Image sie gerne haben. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig zu wissen, was man selbst zu bieten hat, das für solche Gruppen interessant sein könnte.
- Organisationen gewinnen: Hier geht es darum im Sozialraum wichtige Organisationen zu identifizieren und für die Ziele einer sozialraumorientierten Arbeit zu gewinnen. An erster Stelle interessieren hier Regeleinrichtungen (Schulen, Kindertagesstätten), die gewonnen werden müssen um Ausgliederungen in Spezialeinrichtungen mit all ihren desintegrativen Effekten zu vermeiden. Aber auch andere Organisationen (Vereine, Betriebe, Handwerk, Dienstleistungsunternehmen wie Banken, ...) sind als Ressourcen des Raums, deren Möglichkeiten im Fall von Bedeutung sein können, von hohem Interesse.
- Mit One-to-Ones ist die "Einzelhändlerstrategie" gemeint. Entscheidend ist dabei nicht wen man kennt, sondern wen man kennen lernt und dass face-to-face mehr bewirkt als PR oder organisierte Aktionen. Es geht darum Dominoeffekte über sog. Eins-zu-eins-Kontakte zu erzielen. Das lässt sich durch vielerlei erreichen: als interessierter Gesprächspartner bei alltäglichen Besorgungen: Supermarkt, Friseur, in Kneipen, an der Würstchenbude um die Ecke, im Kontakt mit Leuten, die viel wissen über den sozialen Raum, die Rentnerin, der Stadtrat, oder aber auch im Rahmen
- Fallunspezifische Fragen in der Fallarbeit: Was hindert uns eigentlich daran, fünf Minuten jedes fallspezifischen Kontaktes für Fragen zu reservieren, die den Stadtteil betreffen.



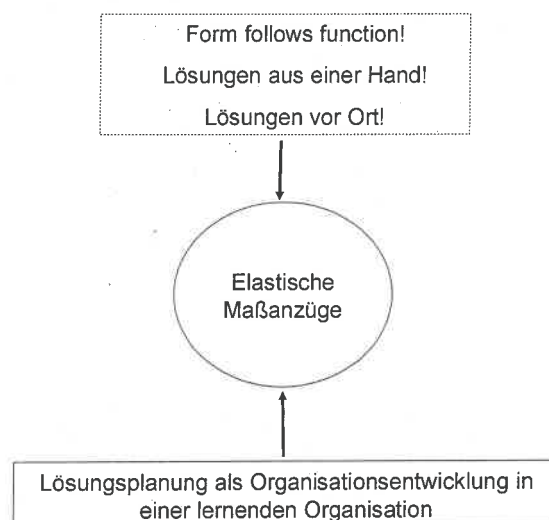
Oftmals sind Klienten die kompetentesten Experten für ihren sozialen Raum und so werden sie auch als solche anerkannt – als Technik beschrieben und erprobt von Lüttringhaus / Streich 2004 als „10 Minuten nach dem Beratungsgespräch“.

- Kompetenzkartierungen erheben systematisch Alltagskompetenzen und Nachfrage von Klienten und Bewohnern mittels standardisierter Befragungen. Diese werden dann in einer Ressourcenkartei wie bei einer Tauschbörse systematisch miteinander verbunden.

### Ad 3: Sozialraumorientierung braucht flexible Organisationen

Nur flexibel arbeitende Organisationen können Lösungen entwickeln, die sich stringent am Willen von Betroffenen orientieren und Ressourcen des Sozialen Raums integrieren, weil man derart maßgeschneiderte Arrangements nicht auf Lager halten kann, sondern in jedem Einzelfall neu schaffen muss und weil die Organisation in jedem Einzelfall unterschiedliche Ressourcen mobilisieren bzw. integrieren bzw. substituieren muss. (vg. Budde/ Früchtel 2004, S. 92-96). So geschieht in jedem gelingenden Einzelfall ein mehr oder weniger aufwendiger Umbau der Organisation. Die Ziele der individuellen Lösungsplanung verursachen immer auch eine Organisationsentwicklung. Der „Fall“ informiert die Organisation, welche Strukturen funktional sind und es gilt form follows function: „Nicht das Vorhalten von einzelnen Hilfeformen, denen dann Kinder und Jugendliche ‚zugewiesen‘ werden, ist strukturell sicherzustellen, sondern die Einrichtungen ... sind so lern- und wandlungsfähig zu organisieren, dass sie in der Lage sind, für jeden Jugendlichen, jedes Kind eine Betreuungsform zu generieren.“ (Peters/Struck 1998, S. 76). Arbeitete sich die alte Erziehungshilfe daran ab, Verhalten und Charakter von Klienten zu verändern, so macht sich das Flexibilisierungsprogramm an Organisationen und Mitarbeitern zu schaffen. Diese sollen sich so „verkomplizieren“ (Klatetzki 1998), dass sie sich an jede Nachfrage anpassen können (lernende Organisation), anstatt ihre Klienten an sich anzupassen oder aussondern zu müssen. Wenn dies gelingt entstehen Maßanzüge aus einer Hand, die elastisch genug sind, sich verändernden Lebensplanungen der Betroffenen anzupassen.

#### Flexibilisierung



Bedingung für flexibilisierte Praxis ist die Fähigkeit von Organisationen, das Handeln nicht in traditioneller Weise an Paragraphen entlang zu entwickeln, sondern soziale Praxis dergestalt hervorzubringen, dass die Bezugnahme auf Lebenserfahrungen, Stärken, Lösungswege und dem Willen von Kindern, Jugendlichen und Familien maßgebend für die Strukturierung des Handelns ist (vgl. Klatetzki 1998, S. 326, Fricke 2003, S. 33). Flexibilisierung ersetzt expertendominierte Subsumptionslogik durch Aushandlungslogik (vgl. Klatetzki 1995, S. 15), wodurch die Sichten der Betroffenen Expertenroutinen aufmischen.

Wenn sich in der Risikogesellschaft soziale Probleme individualisieren, muss sich der Non-Profit-Sektor dementsprechend institutionell entstandardisieren (vgl. Böhnisch 1998, S. 19). Als Gegenprogramm zum HzE-Taylorismus fordert das Flexibilisierungsprogramm eigentlich nur eine Selbstverständlichkeit: dass sich Hilfen am individuellen Hilfebedarf ausrichten und nicht an den institutionellen Standardisierungen, die für unser Erziehungshilfesystem lange Zeit selbstverständlich waren und solche Blütenbegriffe wie „Multiproblemfamilie“ hervorgebracht hat, die als besondere fachliche Belastung wieder einführen, was durch Zergliederung von Zuständigkeiten erst hergestellt wurde. (vgl. Weißmann 2000, S. 17). Einzigartige (und deswegen passende) Such- und Lösungsprozesse werden so vermieden. Wenn Betroffene sich nicht anpassen wollen oder wenn sich deren Lebensplanung ändert (was bei jungen Menschen ja häufiger der Fall sein soll) sind solche Organisationen häufig am Ende ihres Fachlateins, sondern aus und bringen damit die Umwelten hervor, an denen sie sich dann abarbeiten: Fallkarrieren.

Flexibilisierung setzt statt auf Aussonderung auf Kontinuität, so dass sich bei verändernden Lösungsarrangements personale Zuständigkeiten nicht verändern müssen. Dieselben Fachkräfte begleiten Kinder, Jugendliche und Familien in Lösungen mit oder ohne Bett. Die Qualität, die so entsteht, ermöglicht, dass in der Arbeitsbeziehung ein Mehr an Komplexität bearbeitet werden kann, weil Vertrauen Unsicherheiten in riskanten Situationen verringert (vgl. Weißenstein 1999, S. 270).

Gleichzeitig steckt in individuellen Lösungsarrangements auch ein Schatz von Informationen über vorhandene Ressourcen und zu entwickelnde Strukturen des Stadtteils. Die flexibilisierte Organisation erarbeitet sich Zugänge zu den Möglichkeiten des Sozialraums durch die Anforderung, dass alle Lösungen „vor Ort“ gefunden werden sollen. Die Organisationsstruktur muss aber auch elastisch genug sein, Gelegenheiten, die jedes Gemeinwesen zu bieten hat, zu integrieren, z.B. beim Umsetzen eines Wohnarrangements für zwei junge Männer, wo der Kontakt zum Bürgerverein hilft, einen Wohnung zu finden, der CVJM und der Club moderner Hausfrauen beim Renovieren mitmachen, Nachbarn vom Pfarrer beschwichtigt werden, Gewerbetreibende im Stadtteil ihre Beziehungen bei der Jobsuche spielen lassen, der Trainer des Karatevereins Kontaktmöglichkeiten erschließt. Jedes maßgeschneiderte Arrangement wird zum Workshop, der Kreativität, Improvisationstalent, Connections und fachliche Courage als Schlüsselqualitäten voraussetzt. Um an der Außenseite, im praktischen Tun durch Zulassen unterschiedlicher Deutungen und den sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Organisationsleistungen so flexibel sein zu können, muss eine Organisation auf ihrer Innenseite äußerst stabil gebaut sein. Gebraucht wird dazu:

1. eine Organisationsphilosophie, die Anschlüsse in der Lebenswelt sucht, anstatt sich in sich selbst zu erschöpfen und die Bereitschaft, die Organisation entscheidend und unwiderruflich zu verändern (vgl. Sennett 1998, S. 60).
2. reflexive Teamkompetenzen, die den Wechsel von Perspektiven zum Routinegeschäft machen und so Mitarbeiter unterstützen, das Wissen immer wieder einzuklammern, das sie routiniert handeln lässt (vgl. Klatetzki 1998, S. 327).
3. Führungskräfte, die ein solch plurales Sinn- und Wandlungssystem autorisieren (Klatetzki 1998, S. 328) und Mitarbeiter unterstützen, die Verunsicherungen entstrukturierter Praxis auszuhalten.

#### **Ad 4: Sozialraumorientierung = raumbezogene Steuerung**

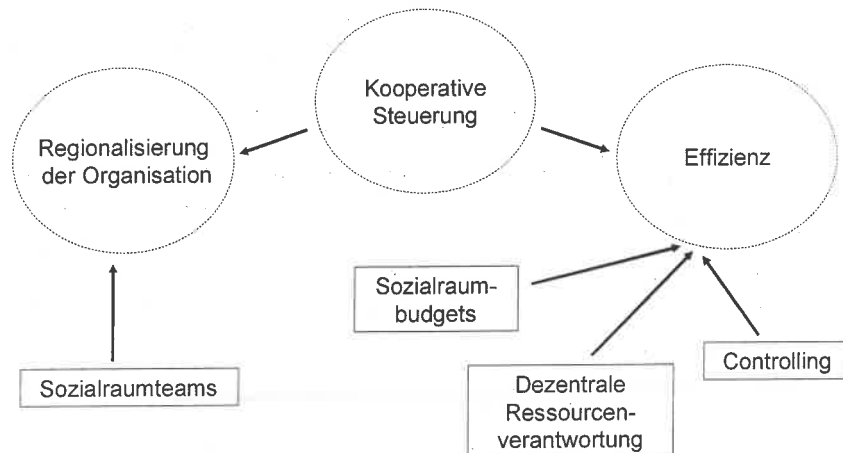
Die KGSt als zentrale Unterstützungsinstanz der Kommunalverwaltungen schlug in den 90igern die konsequente Übernahme eines betriebswirtschaftlichen Bezugsrahmens vor. Die Reformanleitungen des sog. „Neuen Steuerungs-Modells“ zielen auf eine ergebnisorientierte Verwaltungssteuerung, die Umbauprozesse auf folgenden Ebenen notwendig macht (vgl. KGSt 1991):

1. Regionale Organisation
2. Generalisierung durch breitere Zuständigkeiten
3. Dienstleistungsorientierung
4. Finanzsteuerung durch Kostenleistungsrechnung und Zusammenlegung von Fach- und Finanzverantwortung auf ausführenden Ebenen, Budgetierungsmodelle und mehr Wettbewerb,
5. Outputorientierung

In der Sozialraumorientierung finden sich auf der **organisatorischen** Ebene Umsetzungen dieser Maximen, wodurch ökonomische und strukturelle Steuerungsfunktionen des sozialarbeiterisch-fachlichen Arbeitskonzeptes entstehen.

Wirtschaftlichkeit und sparsamer Umgang mit offensichtlich begrenzter werdenden finanziellen Ressourcen wird als Strategie eingesetzt, um unumgängliche Konsolidierungen ohne Qualitätsverluste bewerkstelligen zu können. Das hat nichts mit neoliberaler Gesinnung oder vorseilendem Spargehorsam zu tun, sondern macht Sinn vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Wirtschaftssituation. Kombiniert werden Strategien des Einstehens für faire Umverteilungsregelungen mit qualitativ hochwertigen Dienstleistungen, insbesondere für ärmere Gruppen. Die These lautet, dass Kostenbewusstsein und Qualität in einem positiven Zusammenhang stehen, weil genauer hingeschaut wird, was für welches Geld getan wird und weil bisweilen Alternativen in den Blick kommen, die gerade deswegen nachhaltiger sind, weil sie nicht nur mit Geld zu bezahlen sind. „Angesichts steigender Nachfrage nach Hilfe und sinkender Ressourcen der kommunalen Haushalte sahen sich die Standorte mehr und mehr der Aufgabe gegenüber, Hilfen flexibler und bedarfsgerechter und damit letztlich auch effektiver zu gestalten.“ (Peters/Koch 2004, S. 46).

## Raumbezogene Steuerung



### Controlling:

Kostenbewusstsein lässt sich wirksam steigern, wenn die Ebenen, die Ausgaben durch Bedarfsfeststellungen erzeugen, einen detaillierten Ein- und Überblick zu den resultierenden Budgetveränderungen haben. Zeitnah und vor allem nach Kennziffern aufbereitet können diese Informationen fachliche Entscheidungshilfen sein. Das ist Aufgabe eines funktionierenden Finanzcontrollings: Wann, wo, durch wen, aufgrund welcher fachlichen Zuordnung entstehen Kosten für wie lange und was wären Alternativen? Selbstredend dürfen Finanzcontroller keine betriebswirtschaftlichen „Fachidioten“ sein, sondern gewissermaßen Grenzgänger zwischen der Welt der fachlichen Ziele und der technischen Welt der Indikatoren, die finanzielle Effekte fachlichen Handelns transparent, vergleichbar und vorhersehbar machen.

Diderot schrieb einmal, es genüge nicht Gutes zu tun, man müsse es auch gut machen. Deswegen ist das sog. Fachcontrolling wichtig, also Leistungsnachweise auf der Basis von fachlichen Standards und Zielen. Die Wirkungen Sozialer Arbeit lassen sich nur mittelbar über Indikatoren erfassen. „Messen“ wäre ein zu weitgehender Begriff, da er suggeriert, die Messergebnisse würden direkte Aufschlüsse über die Qualität der Arbeit liefern. Das tun sie nie, sondern sind bestenfalls Anzeiger, Vergrößerungsgläser oder Provokationen, die Interpretationen und Kontroversen auslösen, beim Bodenpersonal, bei den Abteilungs- und Amtsleitungen sowie in der §78 AG und zwischen diesen Ebenen. Die Qualität des Fachcontrollings ist an der Intensität und dem Konsequenzenreichtum dieser Diskurse ablesbar. Gelungenes Controlling wirkt wie eine gute Fortbildung. Deswegen sind die technischen Raffinessen besonders raffiniert, wenn sie möglichst wenig Fliegebeinezahlerei brauchen und möglichst viel inspirierende Auseinandersetzung bewerkstelligen. Ein Beispiel, wie sich der technische Aufwand auf ein Minimum begrenzen lässt, liegt im Rosenheimer Modell des Fallprototypings vor (Stadt Rosenheim 2004). Controlling baut auf vergleichbaren Komplexitätsreduzierungen auf, die sich wohl von innen nach außen entwerfen lassen, aber gleichermaßen Plausibilisierung von außen nach innen bedürfen, um auch dort



überzeugen zu können. Sozialraumorientierte Arbeit sieht als Außeninstanzen die Unternehmensführung, Verwaltungsspitzen, politische Gremien, aber in erster Linie auch die Betroffenen, weswegen deren Perspektiven überzeugend ins Fachcontrolling einzubauen sind.

Wesentliche Aufgabe des Fachcontrollings ist die Verhinderung von sog. **Creaming-the-poor-Effekten**. Die bewirken, dass gerade jene Betroffenen, die die meiste Arbeit machen, am unbequemsten und schwierigsten sind und die geringsten Erfolgsaussichten versprechen, tendenziell die niedrigsten Chancen auf Unterstützung haben, weil sie die Erfolgsbilanzen der Träger verschlechtern. Die fachlichen Standards von solchen Controllings müssen solche Selektionen und Ausgrenzungen verhindern, d. h. eine ethisch-fachliche Logik jeder betriebswirtschaftlichen voran stellen (vgl. Deppner / Trube S. 40f).

### **Zusammenlegung von Fach- und Finanzverantwortung**

Der betriebswirtschaftliche Einblick, den die Fachkräfte durch das Finanzcontrolling erhalten, macht natürlich nur Sinn, wenn sie über Spielräume verfügen. Die Zusammenlegung von Fach- und Finanzverantwortung und eine Flexibilität zulassende Organisationskultur sind Voraussetzung dafür, dass Kostenbewusstsein zu Effizienz werden kann. Wirtschaftlichkeit ist auf fachliche Freiheitsgrade angewiesen. Nichts verhindert Effizienz mehr als vorgegebene Interventionsschablonen, die durch entsprechende Diagnosen quasi automatisiert ausgelöst werden.

### **Sozialraumbudget**

Eine sozialräumliche Präzisierung des neuen Steuerungsmodells war der KGSt-Bericht 12/1998 „Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe“. Vorgeschlagen wurde das Sozialraumbudget, ein pauschales, raumbezogenes Abrechnungsverfahren, in dem Hilfen zur Erziehung an Stelle der bisherigen Fallfinanzierung über Fachleistungsstunden oder Tagessätze abgerechnet werden. Warum das? In den kostenintensivsten Bereichen der Sozialen Arbeit wird – wie beim Waschmaschinenmonteur – nach Stunden oder Tagen abgerechnet. Je länger Sozialarbeiter an einem Fall „arbeiten“, desto mehr Geld fließt in die Kasse ihres Arbeitgebers. Das Dilemma dieser Finanzierungsform resultiert aus einem strukturellen Technologiedefizit in der Sozialen Arbeit (Luhmann). Menschen und deren Probleme sind soviel komplexer als Waschmaschinen, dass man „in Ordnung“ und „Defekt“ nicht einfach unterscheiden kann. **Lösungswege sind nicht standardisierbar, sondern fall-, feld-, organisations- und fachkraftabhängig.** Die Fallfinanzierung provoziert bei Trägern und Fachkräften so intensiv und so lange wie möglich besonders bei den Fällen zu arbeiten, die möglichst einfach zu bearbeiten sind. Präventiv gesehen oder auf den Stadtteil bezogen führt Fallfinanzierung zu permanenten Nullrunden. Sozialarbeit wird ja erst dann bezahlt, wenn die Kinder bereits in den Brunnen gefallen sind. Die Lebensqualität im Stadtteil, Freizeitmöglichkeiten, Hausaufgabenhilfe, Anlaufstellen, Einkaufsmöglichkeiten, Wohnqualität, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, usw. müssen aus anderen Töpfen finanziert werden. Individuelle Rechtsansprüche von Betroffenen entstehen erst dann, wenn die Menschen „kaputt“ sind. So geht fatalerweise viel Geld den Bach hinunter, an dem die Sozialindustrie ihre Mühlen gebaut hat und wenig Geld bleibt dafür aufzupassen, dass die Kinder nicht hinein fallen.

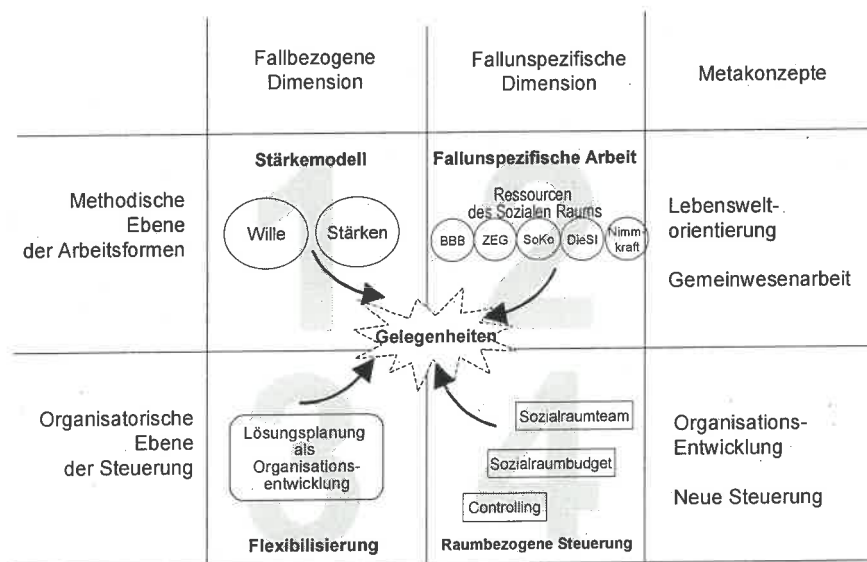
Im antiken China wurden Dorfärzte von allen gesunden Dorfbewohnern bezahlt. Wer krank wurde zahlte nicht mehr. Der Arzt hatte ein verständlicherweise großes Interesse an schnellen und nachhaltigen Genesungsprozessen und die Gemeinde war daran interessiert, dass nicht all zu viele eingebilddete Kranke fähige Ärzte in die Migration trieben. So ähnlich funktionieren Sozialraumbudgets, die sich auf einen geographischen Raum beziehen und alle im Rechnungsjahr dort anfallenden Unterstützungsbedarfe pauschal abgelten. „In der Logik der herkömmlichen Fallfinanzierung sind die Träger der Hilfen zur Erziehung darauf angewiesen, „Fälle zu bekommen“, mit fachlich und finanziell fatalen Folgen. Ein Sozialraumbudget dagegen trägt dazu bei, dass die Träger, die über das Geld bereits als Budget zu Anfang des Jahres verfügen können, viel stärker daran interessiert sind, keine Fälle zu erhalten, sondern Fälle zu verhindern oder sie zumindest möglichst zügig entsprechend der vereinbarten Standards zu bearbeiten. Die Träger werden also aktiv daran mitarbeiten, Prävention zu betreiben.“ (Hinte 1999, S. 170). Sozialraumbudgets werden ziemlich kontrovers diskutiert. Es gibt Fachbehörden und Wissenschaftler, die ausgeprägte Berührungängste entwickeln (Baltz 2002, Krölls 2002, Luth 2001, Wiesner 2002, Hamburgisches OVG 2004, VG Berlin 2004), aber auch gute fachliche und fiskalische Argumente (Münder 2001, Hinte 2002, KGSt 12/1998, Stähr 2004, die für dieses Finanzierungssystem sprechen und von innovativen Kommunen: Pfeifle 2000, Früchtel 2001, Stiefel 2002, Herweg 2001 (Stuttgart), Schäfer 2002 und 2003 (Celle), Stephan 2002 (LK Nordfriesland), Fricke 2003, Kunze-Walther 2002 (Hannover), Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport 2004 (Berlin) aufgegriffen wurden (Hinte, Litges, Groppe 2003 bieten einen guten Überblick und Vergleich der Modelle). Letztlich werden sich Sozialraumbudgets in der Praxis bewähren müssen, dann wird eine Weiterentwicklung der Finanzierungsvorschriften des SGB VIII eine Frage der Zeit sein.

### **Kooperative Steuerung und Sozialraumteams**

Fallfinanzierung macht öffentliche Träger und freie Träger zu wirtschaftlichen Gegenspielern. Sozialraumorientierung etabliert eine neue Verantwortungs- und Arbeitsteilung. Gemeinsame Verantwortung von Amt und Freien Trägern der Erziehungshilfe im Umgang mit knapper werdenden Finanzmitteln leitet einen neuen Umgangsstil ein, weg von verfügender Amtsautorität hin zu diskursiver Fachautorität. Sozialraumteams sind die organisatorische Umsetzung von kooperativer Steuerung und Regionalisierung: Eine weitgehend entspezialisierte Mitarbeitergruppe bestehend aus Verwaltungsfachleuten und Sozialarbeitern von Amt und einem Träger(verbund) ist gemeinsam für einen Sozialraum zuständig. Ihre Aufgaben gliedern sich z.B. in der Jugendhilfe in fallspezifische Stärkenarbeit und fallunspezifische Ressourcenarbeit.

### **Sozialraumorientierung = Gelegenheiten schaffen statt versorgen**

Sozialraumorientierung, hier am Beispiel der Erziehungshilfe entwickelt, ist also ein komplexes Programm, das Entwicklungen in mehreren Feldern braucht. Dies soll an Zusammenhängen dargestellt werden, die erst aus der Verknüpfung von Elementen der Entwicklungsdimensionen Stärkmodell, fallunspezifische Arbeit, Flexibilisierung und Steuerung entstehen.



Erfolgreiche Lösungen sind aus dem **Willen** und den **Stärken** von Betroffenen gemacht, welche mit ihrer **Umwelt** so verbunden sind, dass daraus **Gelegenheiten** entstehen, die **integrieren**.

Im Fall (1) bedeutet das, dass wir konsequent Techniken einsetzen, die Wille und Stärken von Adressaten aufblenden. Im Feld (2) bedeutet das, dass wir fallunspecifisch arbeiten, um Ressourcen des Sozialen Raums zu kennen und gegebenenfalls mobilisieren zu können. Nur wenn Teams ihren Stadtteil gut kennen, können sie Gelegenheiten erkennen und im Fall nutzen. Das setzt flexible Organisationen (3) voraus, die sich regional organisieren, stadtteilnah aufstellen und sich an den gefundenen Lösungen im Fall weiter entwickeln. Organisationen werden das eher tun, wenn die Steuerung (4) der Jugendhilfe (als ihre relevante Umwelt) über Finanzierung und Controlling genau dies von ihnen als Pflichtprogramm verlangt.

Solche sozialräumlichen Lösungen haben Vorteile gegenüber Lösungen die lediglich Ressourcen nutzen, die an den Einsatz von Professionellen gebunden sind. Wenn sie funktionieren, funktionieren sie langfristig, ohne dass Profis als direkte Dienstleister für Betroffene fungieren. Nachhaltigkeit entsteht aus der Verknüpfung funktionierender Strukturen (Ressourcen des Stadtteils) mit den Ressourcen der Adressaten selbst, die über Gelegenheiten zu Maßanzügen zusammengefügt werden. Das ist nicht nur fiskalisch interessant, sondern wirkt integrierend, weil Menschen in Normalsystemen bleiben.

Schließlich: Sozialraumbudgets machen es für Träger betriebswirtschaftlich attraktiv, sich im Sozialen Raum so gut zu positionieren, dass Schwierigkeiten frühzeitig (möglichst bevor sie zum „Fall“ werden) bearbeitet und so stabil wie möglich beendet werden. Denn „Fälle“ und „Rückfälle“ kommen teuer!

## Quellenverzeichnis

BALTZ, J. 2002: Sozialraumbudgetierung. Wohlfahrtspolitische und jugendhilferechtliche Würdigung der Modelle der sozialräumlicher Budgetierung, insbesondere am Beispiel der Modelle in Stuttgart und Celle. In: Merten 2002, S. 203 – 217

- BERG, I.K. 1992: Familien – Zusammenhalt(en), Dortmund
- BERGER, P. / LUCKMANN, Th. 1989: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt
- BÖHNISCH, L. 1998: Milieubildung und Netzwerkorientierung. In: PETERS 1998, S. 11 - 23,
- BOURDIEU, P.: Ortseffekte. In: BOURDIEU, P. et al. 1997: Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft, Konstanz, S. 159 – 167
- BUDDE, W. / FRÜCHTEL, F. / LOFERER A. 2003: Ressourcencheck – ein strukturiertes Gespräch über Stärken und was daraus zu machen ist In: Sozialmagazin 6/2004, Frankfurt, S.14 – 22
- BUDDE, W./ FRÜCHTEL, F. 2004: Flexibilisierung geht! Ein Plädoyer für maßgeschneiderte Arrangements. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 3/2004, Baden-Baden, S. 92 - 96
- BUDDE, W./ FRÜCHTEL, F. 2005: Eco-Mapping und Genogrammarbeit - Oder: Was in der sozialraumorientierten Fallarbeit mit Netzwerken zu machen ist, Bamberg (erscheint in: Sozialmagazin Aug. 2005)
- DEINET, U. (Hg.) 1999: Sozialräumliche Jugendarbeit, Opladen
- DEPPNER, R. / TRUBE, A. 2001: Der Wandel der Gesellschaft und die Qualitätsdebatte im Sozialsektor – Oder: Warum der Sozialen Arbeit der Wind ins Gesicht bläst. In: Schädler 2001, S. -
- EINSTEIN, A. 1960: Vorwort in: Jammer, M.: Das Problem des Raumes, Darmstadt
- FRÜCHTEL, F. 2001: Fallunspezifische Arbeit oder: Wie lassen sich Ressourcen mobilisieren? In: ders. 2001, S. 155 – 166
- FRÜCHTEL, F., LUDE, W., SCHEFFER, T. und WEISSENSTEIN, R. 2001: Umbau der Erziehungshilfe, Weinheim und München
- FRÜCHTEL, F./ BUDDE, W. 2003: Familienkonferenzen oder: Ein radikales Verständnis von Betroffenenbeteiligung, in: Sozialmagazin 3/2003, Frankfurt, S. 12 - 21
- FRICKE, D. 2003: Neue Ziele – neue Wege. In: Sozial Extra, 11-12/2003, S. 33 - 37
- GRANOVETTER, M.: The Strengths of Weak Ties, in: American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, (May 1973), 1360 - 1380
- GRIMM, G. / HINTE/ W. LITGES, G. 2004: Quartiermanagement. Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohnquartiere, Berlin
- HÄUßERMANN, H. et al. 1992: Stadt und Raum, Pfaffenweiler
- HAMBURGISCHES OVG, B vom 10.11.2004, 4 Bs 383/04, 13 E 2873/04, unveröffentlicht
- HERWEG, O. 2001: Sozialraumbudgets – restriktive Instrumente technokratischer Steuerung oder hilfreiche Elemente einer lebensweltorientierten Jugendhilfe? In: ISA 2001, S 140 - 145
- HINTE, W. 1980: Non-direktive Pädagogik, Opladen
- HINTE, W. 1997: Jugendämter auf dem Prüfstand. In: Zentralblatt für Jugendrecht, Jg. 84, heft 10, S. 345 - 355
- HINTE, W. / LITGES, G. / SPRINGER, W. 1999: Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld. Soziale Räume statt Verwaltungsbezirke, Berlin
- HINTE, W. 1999: Fallarbeit und Lebensweltgestaltung – Sozialraumbudgets statt Fallfinanzierung, in: Soziale Praxis, Heft 20 – Soziale Indikatoren und Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe, Hg.: Institut für soziale Arbeit (ISA), S. 82 – 94, Münster
- HINTE, W. 2002: Fälle, Felder und Budgets. Zur Rezeption sozialraumorientierter Ansätze in der Jugendhilfe. In: Merten 2002, S. 91 – 126
- HINTE, W. / LITGES, G. / GROPE, J. 2003. Sozialräumliche Finanzierungsmodelle, Berlin
- HINTE, W. 2004: Kunden, Klienten und Betroffene. Über den Umgang der Sozialbürokratie mit benachteiligten Milieus. Vortrag zur Absolventenfeier des Fachbereichs Soziale Arbeit an der Universität Bamberg
- ISA (Hg.): Sozialraumorientierte Planung. Dokumentation des Fachforums vom 12. und 13.Juni 2001 in Braunschweig. Münster



ISSAB 2005: <http://WWW.uni-essen.de/issab/publikat/publikat.htm> (28.3.2005)

JACOBS, J. 1976: Tod und Leben großer amerikanischer Städte: Braunschweig

KGST 1991 (Kommunale Gemeinschaftsstelle): Dezentrale Ressourcenverantwortung. Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell, Bericht Nr. 12

KGSt 1998 (Kommunale Gemeinschaftsstelle): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe, Bericht Nr. 12

KLATETZKI, Th. (Hg.) 1995: Flexible Erziehungshilfen. Ein Organisationskonzept in der Diskussion, Münster

KLATETZKI, Th. 1998: Noch einmal: Was sind flexibel organisierte Erziehungshilfen. In: PETERS, 1998, S. 322 - 337

KLEVE, H. 2004: Sozialraumorientierung – systemische Begründungen für ein klassisches und innovatives Konzept der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin 3/2004, S. 12 – 22

KRÖLLS, A. 2002: Die Sozialraumbudgetierung aus jugendpolitischer und jugendhilfepolitischer Sicht. Ein rechtswidriges Sparprogramm mit fragwürdigem jugendhilfepolitischen Nutzen. In: Merten 2002, 183 - 201

KRUMMACHER, M./ KULBACH, R./ WALTZ, V./ Wohlfahrt, N. 2003: Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement, Opladen

KOCH, J./ LENZ, S. (Hg.) 2000: Integrierte Hilfen und sozialräumliche Finanzierungsformen. Zum Stand und den Perspektiven einer Diskussion, Frankfurt/M

LÄPPLE, D. 1992: Essay über den Raum. In: Häußermann 1992, S. 157 – 207

LANDESVERBAND WESTFALEN LIPPE (Hg.) 2000: Flexibilisierung erzieherischer Hilfen, Münster

LÖW, M. 2001: Raumsoziologie, Frankfurt

LÜTTRINGHAUS, M. / STREICH, A. 2004: Das aktivierende Gespräch im Beratungskontext – eine unaufwendige Methode der Sozialraum- und Ressourcenerkundung. In: GILLICH, S. (Hg.): Gemeinwesenarbeit: Die Saat geht auf. Gellenhausen

LUTHE, E.W. 2001: Wettbewerb, Vergabe und Rechtsanspruch im „Sozialraum“ der Jugendhilfe. In NDV, Jg. 81 (2001), H 8, S. 247 – 257

MacRAE, A. 2004: Familienkonferenzen, ein neuseeländisches Modell. In: Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Dokumentation der Fachtagung am 22. und 23.4.2004, Berlin, S. 46 – 65

MANDERSCHIED, H. 1998: Solidarität stiften statt Fürsorge organisieren. In: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 11+12/98, S.238 – 241

MATURANA, H. 1994: Was ist Erkennen?, München

McKNIGHT, J. / KRETZMANN, J. 1993: Building Communities from the Inside out, Chicago

MERTEN, R. 2002: Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit, Weinheim

MÜNDELER, J. 2001: Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht. In: SPI 2001, S. 6 - 124

OTTO, H.-U. / ZIEGLER, H. 2004: Sozialraum und sozialer Ausschluss. Die analytische Ordnung Neosozialer Integrationsrationalitäten in der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis 3/2004 S. 271 – 291

PETERS, F. / KOCH, J. 2004: Integrierte erzieherische Hilfen. Flexibilität und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe, Weinheim

PETERS, F., STRUCK, N.: Flexible Hilfen und das Neue Steuerungsmodell – oder: warum Flexibilität nicht gleich Flexibilität ist, in: PETERS / TREDE / WINKLER 1998, S. 73-96

PETERS, F./ TREDE, W./ WINKLER, M. (Hg.) 1998: Integrierte Erziehungshilfen, Frankfurt/M.

PFEIFLE, B. 2000: Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung aus Sicht des öffentlichen Trägers. In: Koch 2000, S. 97 – 107

KUNZE-WALTHER, M. 2002: Sozialraumorientierung in Hannover, in: SENATSVORWALTUNG FÜR BILDUNG, JUGEND UND SPORT: Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe. Ein Positionspapier zur Diskussion, S. 35 – 41, Berlin:

SENATSWERWALTUNG FÜR BILDUNG, JUGEND UND SPORT, BERLIN 2004: Mitteilung über Richtlinien der Sozialraumorientierung im Bereich der Jugendhilfe (Bericht an das Abgeordnetenhaus), Drucksache Nr. 15/2303 und 15/2485 – Schlussbericht, Berlin

SENNETT, R. 1998: Der flexible Mensch, Frankfurt

SCHÄDLER, J. et al. 2001: Der Stand der Kunst Qualitätsmanagement sozialer Dienste, Münster

SCHÄFER, G. 2002: Realisierung der Sozialraumorientierung: praktische Perspektiven. Beispiele der Stadt Celle/ Bundesmodell INTEGRA. In Merten 2002, S. 69 - 90

SCHÄFER, G. 2003: Zwei Jahre Erfahrung mit der Sozialraumbudgetierung. In: Rundbrief INTEGRA, H 5, 2003, S. 41 - 45

SOZIAPÄDAGOGISCHES INSTITUT IM SOS-KINDERDORF E.V. (SPI) 2001: Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand, Frankfurt/M

STADT ROSENHEIM 2004: Fallprototyping (Evaluationskonzept für sozialraumorientierte Fallarbeit), Rosenheim

STAEHR, A. 2004: Zulässigkeit der Auswahl von freien Trägern im Rahmen des Konzepts der Sozialraumorientierung. In: Forum Erziehungshilfen, Heft 5/ 2004, Neuwied, S. 307 - 311

STIEFEL, M.L. 2002: Reform der Erziehungshilfen in Stuttgart. In: Merten 2002, S. 55 – 67

STEPHAN, B. 2004: Das Sozialraumprojekt in der Jugendhilfe des Kreises Nordfriesland, Husum (im Erscheinen)

VG.BERLIN, B vom 19.10.2004, .VG 18 A 404.04, unveröffentlicht

WEIßMANN, R. 2000: Flexibilisierung – warum und wieso? In: LV Westfalen, S. 14 – 23

WEIßENSTEIN, R.: Was ist der Kuchen – was ist die Sahne? Zur Rolle der Spezialeinrichtung bei Sozialraumorientiertem Arbeiten der Erziehungshilfen, in: EJ 5/1999, S. 267-277

WIESSNER, R. 2002: Die Leitidee des KJHG und ihre Vereinbarkeit mit dem sozialräumlichen Planungsansatz. In: Merten 2002, S. 167 – 181