Wolfgang Hinte, Universität Duisburg-Essen, Essen

Sozialraumorientierte Steuerung Sozialer Arbeit zwischen Illusion und Innovation – eine polemische Auseinandersetzung

Ein Stadtteil in einer größeren Stadt in Deutschland, geben wir ihm einen Phantasienamen, etwa Ratzenhausen; wir könnten auch sagen Benedikthausen. Auf jeden Fall ist der Name, wie in vielen Fällen, schlichtweg erfunden. 30.000 Einwohner, der Stadtteil ist benachteiligt. Dort gibt es im Rahmen des Programms Soziale Stadt 4 Millionen Euro, die verbaut werden sollen sowie verschiedene Programm-Felder und daraus Gelder für eineinhalb Fachkräfte im so genannten Quartiermanagement: ein Architekt, angesiedelt im Stadtbauamt, eine halbe Sozialarbeiterin, angesiedelt im Jugendamt. Beide Bereiche sollen eng kooperieren.

Im Rahmen einer Prozess-Evaluation tasten wir uns als externes Institut in die lokale Gemengelage hinein und finden folgendes heraus: Der Leiter des Stadtbauamts hat dem damals neu eingestellten Architekten folgendes gesagt: „Lieber neuer Kollege, denken Sie immer daran: Wir sind für Beteiligung, aber nur, wenn das unsere Planung nicht stört. Gute Beteiligung entsteht, wenn Sie für unsere Maßnahmen werben: Je bunter desto überzeugender – je mehr Power Point, desto weniger verstehen die Leute und desto eher stimmen sie zu. Und bitte, achten Sie darauf, dass der Sozialklimbim nicht überhand nimmt. Dafür ist das Jugendamt zuständig, und dass die nur eine halbe Stelle und wir eine ganze haben, ist absolut angemessen."

Der Jugendamtsleiter hat seine halbe Sozialarbeiterin mit folgenden Hinweisen ins Quartier geschickt: „Wir haben über das Programm Soziale Stadt sechs Trägern ordentlich Geld besorgt. Vor denen habe ich jetzt erst mal drei Jahre Ruhe. Bitte sorgen Sie dafür, dass diese Träger sich mindestens dreimal im Jahr treffen und machen Sie ihnen klar: Es gibt auf keinen Fall irgendeine Anschlussfinanzierung. Wichtig ist, dass die zweimal im Jahr in der Presse auftauchen und dabei das Jugendamt nennen. Und lassen Sie sich bloß nicht von dem Architekten unterkriegen, der will sowieso nur bauen und interessiert sich nicht wirklich für die Menschen – so wie wir das tun. Wir sind als Jugendamt ohnehin im Stadtteil gut vertreten, aber das muss Sie nicht besonders interessieren. Unser Jugendhaus-Personal ist ein wenig überaltert, aber das muss keiner wissen – die Disco ist immer gerammelt voll. Wenn irgendwo über Ihren originären Auftrag hinaus irgendetwas an Themen auftaucht: fragen Sie den städtischen Bezirksjugendpfleger, der sagt Ihnen, was zu tun ist. Wenn alles gut läuft, will ich nicht ausschließen, dass Ihre Stelle um ein halbes Jahr verlängert wird."

Ratzenhausen: Im Jugendamt gibt es außerdem ein sozialräumliches Projekt der Hilfen zur Erziehung, die Caritas ist Träger eines Modellprojekts mit jugendlichen Spätaussiedlern, der Kinderschutzbund hat ein zweijähriges, vom Bund finanziertes Modellprojekt „Gewalt gegen Kleinkinder" an Land gezogen, und außerdem ist dieser Stadtteil Modellbezirk für die offene Ganztagsschule, für die das Schulamt zuständig ist. Nebenbei gibt es noch ein (auslaufendes) Beschäftigungsprojekt für arbeitslose Jugendliche. Jeder der beteiligten Professionellen kämpft um seinen Job – jeder ringt um die Profilierung seines Bereiches/seines Trägers, aber alle stimmen sich ab und schreiben jährlich eine Seite für den gemeinsamen Bericht im – ja, in welchem Ausschuss eigentlich? Da streiten sich die jeweiligen Dezernent/innen, in welchem Ausschuss denn der Bericht vorliegen soll. Schulausschuss? Jugendhilfeausschuss? Sozialausschuss? Stadtentwicklung? Oder gar Hauptausschuss? Vielleicht im Rat? Nun gut, man gibt es einfach allen Ausschüssen und die Politiker/innen können dann ja nachfragen, wenn sie mehr wissen wollen.

In diesem Ratzenhausen gibt es zahlreiche türkische Bewohner/innen, die gerne türkische Gärten anlegen möchten und dazu Grabeland suchen. Mit diesem Anliegen treten sie zuerst an das Jugendhaus heran. Reaktion: Dafür sind wir nicht zuständig, Sie sind ja alle schon erwachsen. Dann an den Caritas-Mitarbeiter. Reaktion: Das muss wohl ein Versehen sein, ich bin nur für Spätaussiedler zuständig, und die kommen in der Regel nicht aus der Türkei. Dann an den Quartiermanagement-Architekten. Reaktion: Das ist ja keine investive Maßnahme, da gehen Sie mal zu meinem Kollegen vom Jugendamt. Dortige Reaktion: Türkische Gärten? Tut mir leid, das steht nicht im Handlungsprogramm, und da muss ich erst den zuständigen Bezirksjugendpfleger fragen, ob ich mich damit befassen darf.

Sozialräumliche Steuerung? „Die intensive Diskussion um neue, sozialraumorientierte und marktwirtschaftliche Steuerung scheint ihren Zenit überschritten zu haben. Praxismodelle, Praxisversuche und Modellvorhaben erregen eher marginale Aufmerksamkeit. Budgetierung, Kontraktmanagement und Sozialraumexpertise sind unter den Verdacht geraten, Ressourcenbeschneidungen zu rechtfertigen und

professionelle Standards abzusenken." (Auszug aus der Ankündigung für die E&C – Zielgruppenkonferenz am 26./27.04. in Stuttgart). Was in diesen wenigen Zeilen schlagwortartig zusammen gepackt wird, ist ein fast detailgetreues Abbild der derzeitigen Art und Weise der Fachdiskussion, die gekennzeichnet ist durch einen schludrigen Umgang mit Begriffen und eine äußerst oberflächliche Rezeption elaborierter Diskussionsstränge. Was ist denn überhaupt eine „sozialraumorientierte und marktwirtschaftliche Steuerung"? „Praxismodelle, Praxisversuche und Modellvorhaben erregen eher marginale Aufmerksamkeit" – wie bitte? Wir sind hier in Stuttgart, und was in Stuttgart im sozialräumlichen HzE-Projekt passiert, erregt bis heute nicht nur Aufmerksamkeit, sondern zahlreiche Gemüter der Szene. In Hamburg und Berlin-Friedrichshain-Kreuzberg gibt es aktuelle Gerichtsurteile zu sozialräumlichen Modellvorhaben. Monatlich erscheinen in sozialpädagogischen wie auch juristischen Zeitschriften Fachbeiträge zu Themen, in denen fast inflationär das Wort „Sozialraum" auftaucht. Wenn Sie heute ein Buch veröffentlichen, in dessen Titel Sie irgendwie „Sozialraumorientierung" unterbringen können, garantiert das ordentliche Verkaufszahlen. Das SPI veranstaltet im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine Tagung zum Thema „Der Sozialraum als Steuerungsgröße". „Marginale Aufmerksamkeit"? Über welches Land reden wir?

„Budgetierung, Kontraktmanagement und Sozialraumexpertise sind unter den Verdacht geraten, Ressourcenbeschneidungen zu rechtfertigen und professionelle Standards abzusenken." Dass Budgetierung, Kontraktmanagement und Sozialraumexpertise in einem Atemzug genannt werden, ist ein schönes Kennzeichen für die auch anderswo (etwa Dahme/Wohlfahrt 2004; Schipmann 2002) zelebrierte Verwirrung. Im damaligen KGSt-Gutachten zu „Kontraktmanagement" (12/1998) war ausdrücklich nicht von Budgetierung sondern immer von „Budgets" die Rede, und wieso Sozialraumexpertisen im Verdacht stehen, Ressourcenbeschneidungen zu rechtfertigen, kann ich mir auch nicht erklären. Was wohl gemeint ist: Es gibt in der Tat eine Diskussion darüber, ob bestimmte Varianten von Sozialraumbudgets dafür genutzt werden, „Ressourcenbeschneidungen zu rechtfertigen". Doch in der Kinder- und Jugendhilfe (übrigens nicht nur dort) wird vielerorts brutal eingespart, und zwar mit und ohne irgendwie geartete sozialraumorientierte Konzepte. Dass gespart wird, hat überhaupt nichts mit Sozialraumorientierung zu tun. Und Einsparungen werden vielerorts mit merkwürdigen Begründungen gerechtfertigt – man bedient sich da in der Regel recht hemmungslos aus dem Vokabular der je aktuellen Fachentwicklung. Nach meiner Einschätzung wird übrigens in den Gebietskörperschaften, in denen es keinen systematischen, sozialraumorientierten Prozess gibt, erheblich mehr und vor allen Dingen wesentlich intransparenter gespart als dort, wo versucht wird, über die systematische Einführung eines sozialräumlichen Konzepts auch in schwierigen Zeiten professionelle Standards zu sichern oder gar auszubauen.

Ich sehe also keineswegs, dass die Diskussion um Sozialraumorientierung ihren Zenit überschritten hat, ich sehe nicht, dass entsprechende Praxisversuche nur marginale Aufmerksamkeit erregen, und ich sehe auch nicht, dass sozialräumliche Ansätze dazu dienen, Ressourcenbeschneidungen zu rechtfertigen. Was allerdings stimmt: das Irritations-Potential der Chiffre „Sozialraumorientierung" nimmt allmählich ab. Viele Akteure benutzen den wehrlosen Begriff wie es ihnen gerade passt, und zwar häufig in tatsächlicher, oft aber nur in gespielter Unkenntnis der publizierten sowie der empirisch vorfindbaren Realität.

Zum Begriff „Sozialraumorientierung"

Wenn ich den Beschäftigten, etwa eines Jugendamtes im Rahmen einer Erstberatung, davon erzähle, welche Chancen ein sozialräumlicher Ansatz bietet, treffe ich unweigerlich auf die Behauptung: „Das machen wir doch schon alles." Jugendeinrichtungen? Sind natürlich alle offen für das Quartier, die Angebote richten sich an Zielgruppen im Stadtteil, vernetzt ist man ohnehin schon immer. Der ASD? Längst dezentralisiert, ortsnahe Anlaufstelle vorhanden, vernetzt sowieso. Erziehungsberatungsstellen? Immer offen für Anfragen aus dem Stadtteil, zweimal im Jahr Sprechstunde in den Kitas, Vernetzung ist selbstverständlich. Die Kindertageseinrichtungen? Elternarbeit ist Standard (und die kommen alle aus dem Stadtteil), zweimal im Jahr offene Tür, vernetzt ist man besonders mit der Erziehungsberatung, die einmal im Jahr einen Eltern-Info-Abend gestaltet. Wirtschaftliche Jugendhilfe? Nach harten Abwehrkämpfen hat man die Schlacht um die Buchstabenorientierung verloren und ist mittlerweile sozialräumlich organisiert. Vernetzt ist man sowieso, aber das bezieht sich nur auf die PCs. Insgesamt: Alles scheint im grünen Bereich zu sein.

In der zweiten Phase einer Erstberatung stelle ich dann einige zugeneigte Absicherungs-Fragen.

An die Jugendeinrichtungen:

- Welche Kriterien habt ihr für Eure Öffnungszeiten? Die zeitlichen Prüfweisen der Pro-

fessionellen oder die von den Jugendlichen geäußerten Bedarfe?
- Wie viele der Aktivitäten im Haus sind von den Jugendlichen selbst organisiert?
- Wie viel Arbeitszeit verbringt ihr außerhalb Eurer Einrichtung?

An den ASD:
- Bei wie vielen der bewilligten HzE-Maßnahmen ist der Bezug der Hilfen zum Willen der Klient/innen sowie zu deren Ressourcen eindeutig ersichtlich?
- Wie garantiert ihr eine systematische Ressourcenerhebung in der Falleingangsphase, möglichst einheitlich in jeder Nebenstelle?
- Wie ist eine halbwegs einheitliche Leistungserbringung bei den jeweiligen Fachkräften gewährleistet?

An die Erziehungsberatung:
- Wie hoch ist der nicht von Professionellen erbrachte Anteil der Hilfen?
- Wie viel Arbeitszeit verbringt ihr außerhalb Eurer Einrichtung?
- Welche Kennziffern gibt es für die Einbindung in lebensweltliche Bezüge im Quartier?

An die Kitas:
- Woran liegt es, dass ihr für die Kinder in Tagesgruppen, die aus eurem Einzugsgebiet stammen, in eurem Haus kein Angebot entwickeln könnt?
- Wie häufig gibt es zwischen Mitarbeitern/innen der Kita und Mitarbeitern/innen des ASD konkrete Kooperationen bezogen auf einen Fall, die über bloßen Informationsaustausch hinausgehen?

An die wirtschaftliche Jugendhilfe:
- Zu welchem Zeitpunkt werdet ihr in den Fallprozess eingeschaltet?
- Welchen Einfluss besitzt die Fachlichkeit der wirtschaftlichen Jugendhilfe auf die Gestaltung der Hilfe?

Und auf einmal stellt man fest, dass viele Fachkräfte die Radikalität der sozialräumlichen Konzeption in keiner Weise erfasst haben, sondern sich allenfalls auf die bloße Dezentralisierung, die Ausrichtung auf den Stadtteil oder die in als Vernetzungsrunden geadelten, sich in zielloser Umtriebigkeit ausdrückenden Stadtteilrunden konzentrieren.

Sozialraumorientierung bezeichnet ein inhaltliches Konzept mit klaren Konturen und methodischen Prinzipien. Sozialraumorientierung, als rein räumliches Prinzip verstanden, ist geradezu der Steuerungs-Super-Gau. Das in der Tradition gemeinwesenarbeiterischer Arbeitsansätze stehende Konzept der Sozialraumorientierung zeichnet sich durch folgende methodische Prinzipien aus (s. dazu ausführlich: Hinte 2002):

- Konsequente Orientierung am Willen (nicht: an den Wünschen!) und den Interessen der Betroffenen.
- Aktivierende Arbeit statt Betreuung und vorgehaltener Leistungen (wir tun möglichst nichts für die Leute, sondern immer nur mit den Leuten).
- Aktivitäten und Hilfen nutzen und kombinieren die Ressourcen
  a) der im Quartier lebenden (leistungsberechtigten) Menschen und
  b) des sozialen Raums.
- Die Arbeit ist immer zielgruppen- und bereichsübergreifend angelegt.
- Kooperation und Vernetzung vorhandener Leistungen sind Grundlage sämtlicher Strukturen und Abläufe.

Soweit einige kurze Hinweise zum inhaltlichen Kern dieses Konzepts, das mittlerweile auch als Adjektiv zum Begriff „Steuerung“ dient und damit ein weiteres Mal in einen Zusammenhang gesetzt wird, der zumindest sehr verschieden interpretierbar ist, um nicht zu sagen: zu Missverständnissen Anlass gibt.

Zum Begriff „Steuerung“

Beim Vorbereitungstreffen für die heutige Konferenz wurde die Frage gestellt: „Wer steuert mit welchen Zielen und welchen spezifischen Impulsen unter welchen Bedingungen die regionale/lokale Entwicklung?“

Um es deutlich zu sagen: Das kann niemand. Die in dieser Frage enthaltene Hybris erinnert mich an sozialtechnokratische Steuerungsfantasien aus der Blütezeit sozialdemokratischer Reformkonzepte in den siebziger Jahren. Mir konnte bisher noch niemand sagen, was es konkret heißt, eine regionale Entwicklung zu steuern – und außerdem: der Gegenstand „Sozialraum“ (oder, wenn Sie so wollen: Quartier) entzieht sich angesichts seines Ameisenhaufen-artigen Charakters („Der Stadtteil als Wespennest“ – Preis 1990) jedweden Versuchen der systematischen Beeinflussung. „Steuern“ weckt ja bei vielen Akteuren diese gern gepflegte Vorstellung, man könne irgendetwas in dieser Welt ganz gezielt so beeinflussen, dass anschließend das herauskommt, was die steuernde Instanz beabsichtigt. Vergessen Sie's: das klappt ja nicht mal bei Ihrer eigenen Familie. Und keine Sorge: das liegt nicht an Ihnen! Hans Eichel bekommt ja auch seinen Haushalt nicht gesteuert, Wolfgang Clement nicht den Arbeitsmarkt, Angela Merkel nicht die Opposition, Herr Pfeifle nicht die Hilfen zur Erziehung in Stuttgart und ich nicht die Reaktionen dieses Auditoriums. Steuern in dem Sinne, dass man in einfachen oder auch komplexen Systemen eine gewünschte Reaktion bzw. Entwicklung

treffsicher erreicht, ist immer zum Scheitern verurteilt.

„Neuere Governance-Konzepte nehmen Abstand von der naiven Vorstellung, soziale Systeme seien durch externe Eingriffe direktiv zu steuern." (Klenk/Nullmeier 2003, S. 17). Doch dieser immer wieder aufkeimende Steuerungs-Wahn erfasst in regelmäßigen Schüben auch die soziale Arbeit. Sie erinnern sich an die „Neue Steuerung"? Großes Getöse, viel Aufwand, wenig praktische Folgen – vom Haifisch zur Kaulquappe (s. dazu etwa Jann 2004; Reichard 2003; Hinte 1997). Sozialräumliche Steuerung? Ich riskiere die Prognose: vom Torpedo zur Flaschenpost. Sie werden keinen Sozialraum steuern können, erst recht keine regionale Entwicklung und auch keine kommunale Gebietskörperschaft.

Dennoch geistert nun einmal der Begriff „Steuerung" durch die Landschaft, und wenn wir uns einig sind, dass Phänomene wie „sozialräumliche Entwicklung" von so vielen Faktoren abhängig sind, dass es keinem Menschen je gelingen wird, diese alle „in den Griff" zu bekommen, dann können wir versuchen, anstelle der Vorstellung von einer linearen, zielgerichteten Steuerung über andere Formen der systematischen Beeinflussung eines Quartiers, einer Institution oder einer Region nachzudenken. Denn man kann durchaus auf der Grundlage klarer konzeptioneller und inhaltlicher Vorstellungen innerhalb einer kommunalen Verwaltung bestimmte Pflöcke einschlagen, man kann Arrangements in einer Institution schaffen, die dazu beitragen, dass die Orientierung der Institution – gleichsam ihr inneres Radar – sich dahin oder dorthin richtet. Solcherlei Arrangements materialisieren sich innerhalb einer Institution in der Regel durch Strukturen, Verfahren, Formulare, Finanzierungsstränge und Qualifizierungsmaßnahmen. „Institutionelle Strukturen haben eine steuernde Wirkung – allerdings nicht im Sinne einer präzisen Verhaltens- oder Prozesssteuerung." (Klenk/Nullmeier 2003, S. 17)

Das Wohngebiet als Steuerungsgröße

Nennen wir solche Pflöcke einmal „Steuerungsgrößen". Die bislang dominanten Steuerungsgrößen in der sozialen Arbeit sind Abteilungen, Paragraphen, Immobilien und Fälle. Über diese Parameter wird Identifikation geschaffen, Geld verteilt, Ordnung hergestellt und Energie gelenkt. Interessant ist, dass es sich ausnahmslos um Steuerungsgrößen handelt, die aus der Welt der Institutionen bzw. der Bürokratie stammen. Selbst der „Fall" ist ja eine ausschließlich durch die Bürokratie vorgenommene Konstruktion, die wir benötigen, um unseren Arbeitsplatz zu sichern und entsprechende Ressourcen für leistungsberechtigte Menschen zu erhalten. Aus einem von sozialarbeiterischem Geist durchdrungenen sozialräumlichen Konzept ergibt sich nun, dass das Gebiet[1] als zusätzliche Steuerungsgröße neben die bisher genannten tritt, besser noch: es dominiert sie bzw. es löst sie ab. Sie können davon ausgehen, dass ich die letzteren Varianten favorisiere, wenn auch nicht in diesem infantilen Sinne, dass jetzt alle Ressourcen dezentralisiert werden oder dass jede Abteilung nachweist, dass sie irgendwie sozialräumliche Aktivitäten vornimmt. Der sozialräumliche Ansatz transportiert wesentliche methodische Inhalte, die im übrigen in der Jugendhilfe unstrittig sind, und er gibt Hinweise dazu, wie diese fachlichen Prinzipien durch entsprechende Strukturvorgaben, etwa durch einen konsequenten Gebietsbezug, unterstützt werden können. Wer das Wohngebiet als Steuerungsgröße wählt, ist auf jeden Fall ein Stück näher am Alltagsleben der Menschen dran als diejenigen, die allenfalls bürokratische Parameter zu Steuerungsgrößen erheben. Das Gebiet ist zumindest ein Kompromiss aus der Sicht der planenden Verwaltung einerseits und der ihren Alltag gestaltenden Menschen andererseits. Doch das Gebiet als bloße, wenn auch alltagsorientierte Steuerungsgröße bleibt inhaltsleer, also beliebig zu füllen und somit von jeder Fachkraft je nach Tagesform interpretierbar, wenn diese Steuerungsentscheidung nicht durch das o.g. Fach-Konzept inhaltlich mit Leben gefüllt ist.

1) Danke, Herr Franke!

Meine Aufgabe in diesem Vortrag besteht nun nicht darin, Ihnen zu sagen, wie so etwas geht. Das muss man jeweils sehr spezifisch vor Ort mit den dortigen Akteuren mit Blick auf die lokalen Verhältnisse und Traditionen überlegen und passgenau entwickeln. Es gibt – wie so oft – auch hier nicht den Königsweg. Es gibt aber einige immer wieder zu beobachtende Erfolgsfaktoren, auf die ich in solchen Gebietskörperschaften stoße, die nach meinen Maßstäben systematisch und erfolgreich sozialräumliche Konzepte entwickeln und realisieren. Zu diesen Erfolgsfaktoren zählen:

1) Die klare Benennung der institutionellen Einheit, in der ein sozialraumorientiertes Konzept realisiert werden soll. Das kann das Jugendamt sein, das kann der Bereich der Hilfen zur Erziehung nach Par. 27 ff SGB VIII sein, eine kombinierte Einheit Jugendamt/Sozialamt, das Amt für Stadtentwicklung, oder auch die gesamte Stadtverwaltung. Wichtig ist, dass zu Beginn des Prozesses die im Fokus stehende Einheit klar benannt ist und nicht während des Prozesses zusätzliche Einheiten hinzukommen. Die „Baustelle" muss am Anfang benannt und definiert werden, sie darf nicht im Verlaufe

des Prozesses erweitert werden. Erst wenn die erste „Baustelle“ bearbeitet ist, können weitere folgen. So gilt etwa für einen sozialräumlichen Umbau der lokalen Jugendhilfe: zuerst muss die Struktur beim öffentlichen Träger (evtl. sogar mit einer spezifischen Schwerpunktsetzung) im Mittelpunkt des Prozesses stehen, und erst danach sind die freien Träger an der Reihe. (Ich kenne diese Prozesse, bei denen die freien Träger zu früh einbezogen wurden und einen katastrophalen Eindruck von den internen Zuständen im Jugendamt erhielten, womit alle Vorurteile bestätigt wurden, die man jahrelang gepflegt hatte.) Wohlfeile, aber mit Blick auf Umbauprozesse allzu leicht daher gesagte Allgemeinplätze wie etwa: „Jugendhilfe und Soziale Stadt müssen enger kooperieren!“ sind ungefähr so richtig wie der Satz: „Deutschland muss wieder vorne mitspielen.“ – Geradezu erschreckend konkret! Ab einem bestimmten Abstraktionsgrad ist Programmatik allenfalls wirkungslos, häufiger jedoch stiftet sie gar Verwirrung in den eigenen Reihen, weil jeder sich was anderes drunter vorstellt, aber es hört sich allemal gut an.

2) Konsequente Ergänzung oder auch Ablösung der Fach- bzw. Abteilungsstruktur durch eine Gebietsstruktur, die sich vornehmlich darin abbildet, dass die unterhalb der Amtsleitung agierenden Führungskräfte auf eine definierte Gebietseinheit bezogen agieren. Nach meinen Erfahrungen ist es perspektivisch völlig wirkungslos, wenn allenfalls in einzelnen Projekten ein Gebietsbezug realisiert wird. Hier bürdet man die Last der Innovation einigen wenigen Akteuren auf und lässt das übrige System unbehelligt von jedweder Reform. Von großer Bedeutung ist es, dass die Führungskräfte für die Inhalte stehen und somit für ihr jeweiliges Gebiet die Qualitätsbeauftragten sind. Insofern verbietet es sich geradezu, solche Leute für diese Aufgabe auszuwählen, die allenfalls die Qualifikation haben, dass sie „jetzt mal dran sind“, weil sie schon länger auf eine Höhergruppierung warten. Ein anhand inhaltlicher, von einem sozialräumlichen Konzept inspirierter Vorgaben durchgeführtes Auswahlverfahren für diese Führungskräfte schafft die hohe Wahrscheinlichkeit, dass kompetente Fachleute auf diese Posten kommen und nicht Karrierist/innen oder altgediente Haudegen, die auf ihre Rente warten. Und jetzt sagen Sie mir nicht, so etwas funktioniere nicht im öffentlichen Dienst! In diesem Raum sitzen einige Personen, die (natürlich mit entsprechenden Widerständen) in ihrem Amt ein solches Verfahren durchgeführt haben, und ich kann Ihnen weitere Kommunen nennen, in denen es funktioniert hat. Die dann ausgewählten Führungskräfte dürfen natürlich nicht sich selbst überlassen bleiben – man muss sie pflegen, coachen, unterstützen, fördern und fordern.

3) Diese sozialräumliche Führungsstruktur muss ergänzt werden durch ein starkes inhaltliches, zentral angesiedeltes Fachzentrum. Manchmal ist das schlichtweg der Kopf des Amtsleiters (in sehr kleinen Kommunen ist das oft der Fall), manchmal aber auch ein Stab oder Fachbereichsleitungen, in denen sich einige der ehemaligen Abteilungsleitungen wieder finden (oft im Rahmen einer Matrixorganisation). Hier wird grundsätzlich festgelegt, nach welchen Standards und Vorgaben die regionalisierten Einheiten zu arbeiten haben.

4) Interne Verfahren, Interaktionen und Formulare müssen penibel auf „Sozialraumkompatibilität“ hin überprüft und evtl. verändert werden. Es bedarf geradezu stalinistischer Konzepttreue in Wortwahl, Führungsphilosophie, Aufgabenbeschreibung und Interaktions-Standards bei der Erbringung der Leistungen. Es darf eben nicht der individuellen Beliebigkeit der Fachkraft überlassen werden, nach welchen fachlichen Standards etwa Menschen in der Falleingangsphase beim ASD empfangen werden. Egal, bei welcher Fachkraft etwa eine Lehrerin anruft, sie muss nach der gleichen sozialarbeiterischen Philosophie „bedient“ werden. Damit rede ich nicht einer Folien-haften Vereinheitlichung oder strengen Standardisierung sozialarbeiterischen Verhaltens das Wort, aber ich werbe dafür, dass es eine Basis-Philosophie und fachliche Leitplanken gibt, die für alle Fachkräfte gelten und die man nicht beliebig uminterpretieren, unterlaufen oder unabgesprochen anreichern kann (etwa durch die letzte dreitägige Fortbildung beim zufällig ausgesuchten Weiterbildungsträger). Fachliche Führung durch konzeptionelle Vorgaben, die sich abbilden in allen „Poren“ der Institution, ist für manches Amt geradezu eine Revolution (zum Thema „Leitung in der Sozialen Arbeit“ s. Merchel 2004). Umso wichtiger ist es, dass die sozialräumliche Konzeption in der abstrakten Programmatik plausibel ist, sich abbildet in möglichst jedem einzelnen Arbeitsakt innerhalb des Amts und jedwede Tätigkeit der Fachkräfte als sinnstiftende Folie durchzieht.

Soweit einige wesentliche Meilensteine für das Gelingen sozialräumlicher Reorganisations-

prozesse. Vieles davon ist erheblich leichter gesagt als getan. Über Innovation zu schreiben oder zu reden ist ungleich einfacher als sie in einer Institution anzuregen, durchzustehen, zu erleiden oder auch zu begleiten. Zahlreiche in durchaus zulässiger Abstraktion gebrauchte Begriffe (Veränderungs-Management, Flexibilisierung, Innovationsprozesse usw.) lassen nicht im Geringsten erahnen, welch kleinteilige und herausfordernde Arbeit, welche Fallstricke und Hindernisse, welche Widerstände und Erschwernisse bei sozialräumlichen Innovationsprozessen auf die Akteure warten. So manche in guter Absicht dahergesagte, wohlklingende Forderung ist für manche Akteure allenfalls eine Vision, häufiger jedoch eine eher wirklichkeitsferne Formel, die im konkreten Alltag nicht einmal der Orientierung dient, wenn sie nicht mit Blick auf die lokale Gemengelage in der jeweiligen Gebietskörperschaft präzisiert und operationalisiert wird. Und zum Hinweis auf den Boden der Tatsachen gehört es auch, illusionslos zu konstatieren, dass jenseits aller Kongress-Rhetorik noch nicht sehr viele Jugendämter konsequent den Weg eines sozialräumlichen Konzepts gehen. Und diejenigen, die es tun, wissen um die Schwierigkeiten und Widerstände. In diesem Auditorium sind Kolleg/innen etwa aus Bonn, Berlin, Rosenheim und Stuttgart, die ein Lied über die Mühsal der Ebenen singen können. Die Banalität des Innovations-Alltags ist allzu selten Thema auf Fachtagungen. Und auch die Kommunen, die sich auf diesem Kongress vorstellen, sind – mit Verlaub gesagt – noch nicht sonderlich weit fortgeschritten, insbesondere mit Blick auf eine über ein Teilprojekt hinausgehende sozialräumliche Steuerung einer größeren institutionellen Einheit. Noch kärglicher fällt die Bilanz sozialräumlicher Umsteuerungsprozesse etwa durch den konsequenten Gebietsbezug einer ganzen Kommunalverwaltung aus: Das einzige mir in diesem Bereich bekannte Konzept (Grimm u.a. 2001) stammt von Kolleg/innen aus Essen und ist weder dort noch anderswo bislang realisiert worden.

Sozialraumorientierung und Sozialraumbudgets

Selbstverständlich müssen auch Finanzierungsformen auf den sozialen Raum orientieren und alle Beteiligten bei der Realisierung der konzeptionellen Philosophie unterstützen. Zu diesem Zweck bedient man sich vielerorts sozialräumlicher Finanzierungsformen, die vermehrt und mittlerweile völlig undifferenziert „Sozialraumbudgets“ genannt werden. Hierzu eine mir wichtige Klarstellung: Sozialraumorientierung ist etwas anderes als Sozialraumbudgets.

Grundsätzlich muss zu dieser Diskussion festgestellt werden:

1) Es gibt keinerlei rechtliche Einschränkungen für die Realisierung eines sozialräumlichen, sozialpädagogisch begründeten Fachkonzepts – Sozialraumorientierung lässt sich nicht verbieten; ebenso wenig wie etwa systemisches Arbeiten, Verhaltenstherapie oder themenzentrierte Interaktion.
2) Sozialraumbudgets im HzE-Bereich (und nur darauf beziehen sich z.B. die aktuellen Gerichtsurteile) sind allenfalls ein kleines Mosaiksteinchen im Gesamtprozess sozialräumlicher Steuerung (ausführlicher: s. Hinte u.a. 2003), und als solches gelegentlich hilfreich für die Unterstützung der Fachprozesse, aber bei schlechter Vorbereitung und Durchführung können sie durchaus hinderlich sein. Diese Budgets stehen in diesem Vortrag ausdrücklich nicht zur Debatte, denn ansonsten würde ich mich noch ausführlicher zu den Urteilen äußern.

Gebietsbezogene Ressourcensteuerung und bundesweite Förderprogramme

Mit Interesse habe ich in der Einladung zu dieser Konferenz folgenden Satz gelesen: “Durch entsprechendes Setzen von Rahmenbedingungen für Förderprogramme [...] gelang es, im Rahmen von E&C sozialräumliche Ressourcensteuerung zu etablieren.“ – Wohlgemerkt: „etablieren“! Liebe Leute vom SPI, wer hat Ihnen denn diesen Bären aufgebunden? Oder müssen Sie diesen Satz ins Programm schreiben, um einen guten Eindruck bei wem auch immer zu erwecken? Oder hat gar das Ministerium darauf bestanden, dass dieser Satz im Programm steht, damit das Ministerium einen guten Eindruck macht? Ein paar Worte zu der von mir wahrgenommenen, inzwischen aber auch durch mehrere Untersuchungen eingefangenen Realität.[2] Die Wirksamkeit der durch E&C angestoßenen Entwicklungen in den Kommunen bezüglich einer systematischen Orientierung der kommunalen Strukturen auf den Sozialraum halte ich für begrenzt. Die Kommunen fördern mit Ihrem Geld oder eingeworbenen Drittmitteln zum Teil fachlich hochwertige, tendenziell mittelfristig angelegte aber auch fachlich wenig überzeugende Projekte, die allenfalls marginalen Einfluss auf die systematische Veränderung der Steuerungsparameter haben. Die Mehrheit der ohnehin sozialraumkritischen Akteure in den Kommunen delegiert den Gebietsbezug an die durch die Programmgelder gestützten Akteure – mit der Folge, dass einige wenige Menschen mit viel Sachverstand, Herzblut und hohem Arbeitszeit-Einsatz zum Teil erstklassige Projekte durchführen, deren Einfluss auf eine dauerhaftere „sozialräumliche

2) vgl. dazu Aehnelt/Häussermann 2004; Greifenhagen/Neller 2005; Hanesch/Krüger 2004

Ressourcensteuerung" jedoch relativ marginal ist. Die einzelnen Projekte sind absolut überfordert mit dem Transfer einer sozialräumlich inspirierten Innovation. Im Grunde fehlt es an einer anschlussfähigen lokalen Struktur für diese anspruchsvollen Programme. Und zu hoffen, durch die Programme würden irgendwelche Innovatoren/innen die lokale Struktur auch nur mittelfristig so beeinflussen, dass sozialräumliche Gesichtspunkte stärkere Beachtung finden, entbehrt jeglicher Grundlage. Ich bin jedes Mal aufs Neue belustigt, wenn ich mir die Konzeptvokabeln der Programme sowie die Erfolgsberichte aus den Kommunen anschaue und diese vergleiche etwa mit meinen Erfahrungen in genau diesen Kommunen oder auch mit systematisch angelegten Evaluationen. Die Ausblendung der tatsächlichen kommunalen Realitäten seitens der bundesministeriellen Instanzen trägt mittlerweile schon Honecker'sche Züge. Damit sage ich nicht, dass diese Programme wirkungslos sind oder gar eine schlechte Praxis unterstützen. Keineswegs! Aber der systematische Aufbau sozialräumlicher Strukturen wird durch das „Setzen von Rahmenbedingungen" in keiner Weise gefördert (s. dazu u.a. IfS 2004). Im Grunde benötigte man ein Programm zum Umbau der lokalen Struktur, die dann einen viel besseren Humus für sozialräumlich orientierte Programme bieten könnte. Aber ich kenne das ministerielle Argument: Umbau der kommunalen Strukturen ist Aufgabe der Kommunen. Doch die Kommunen haben dafür kein Geld, verfügen nicht über die notwendige konzeptionelle Klarheit und erst recht nicht über die notwendigen Management-Kenntnisse zur Gestaltung dieser komplexen Prozesse. Allenfalls diejenigen Kommunen, die ohnehin schon auf dem Weg einer sozialräumlichen Orientierung waren, haben die Impulse aus dem Bundesprogramm systematischer aufgenommen und verarbeitet – aber diese Kommunen können Sie in Deutschland mit der Lupe suchen.

Zwischenfazit

Ich warne ausdrücklich – mit Hinblick auf unser heutiges Thema – vor einer Überbewertung einzelner kleinteiliger Konzepte in den Kommunen. Nehmen Sie etwa die Verfahren, die Ihnen aus dem Landkreis Neunkirchen vorgestellt werden. Ich finde beachtlich, was dort erreicht wurde, und empfehle derlei Prozesse (wie etwa in den Landkreisen Nordfriesland und Ravensburg, in den Städten Berlin, Hannover, Stuttgart, Dorsten, Frankfurt (Oder), Zürich, Siegen, Rosenheim und vielen anderen[3]) zur Beachtung und Anregung. Aber bitte betrachten Sie angesichts der großen Konzeptvokabeln, die begrenzte Reichweite dieser Prozesse, die zeitlichen Dimensionen dieser Verfahren sowie die beachtliche Disziplin und den langen Atem der lokalen Akteure – bei gleichzeitiger relativer Wirkungslosigkeit bezogen auf die flankierenden Verwaltungsstrukturen. Damit mahne ich nicht zu Bescheidenheit, das ist nicht mein Stil. Aber ich mahne zu Realismus, vor allem aber zu analytischer Klarheit und zu visionärem Pragmatismus. Wir dürfen uns nicht blenden lassen von dem Engagement einzelner Personen, die mit viel Herz und Verstand in ihren jeweiligen Kommunen sozialräumliche Projekte voran treiben – mein Respekt und meine Achtung gilt diesen Personen, doch gleichzeitig weiß ich um die Begrenztheit der Wirkung einzelner Projekte. Wenn es uns nicht gelingt, systematisch geplante und über viele Jahre angelegte Prozesse in den Kommunen anzustoßen und zu unterstützen, werden wir weiterhin gutes Geld in schwarze Löcher werfen, die auf Kongressen farbig geredet werden. Bei allem Respekt vor dem Engagement der lokalen Akteure: für diese Verdrehung der Wirklichkeit bin ich weder zu überreden noch zu kaufen. Vielen Dank, dass Sie mich trotzdem eingeladen haben!

Jugendhilfe, Stadtentwicklung und sozialräumliche Kompetenz

Zu einem weiteren lokalen Desiderat: Die systematische, strukturell unterstützte Kooperation zwischen Stadtentwicklung und Jugendhilfe existiert auf kommunaler Ebene allenfalls in homöopathischen Dosen. Ich kenne bis heute keine Stadtverwaltung, die in ihrer Kernstruktur eine konsequente sozialräumliche Ausrichtung abbildet und dabei Jugendhilfe und Stadtentwicklung nach gleichen Parametern organisiert. So manche Vorzeige-Kommune im Programm Soziale Stadt nimmt in ihrer internen Organisation eine Trennung vor zwischen „städtebaulichen Projekten" und „sozial-integrativen Projekten" vor. Sie ahnen es: Die einen sind bei der Stadtentwicklung angesiedelt, die anderen bei der Jugendhilfe. Und warum ist das so? Weil beide Bereiche die Bundesmittel nutzen wollen, um in ihren jeweiligen Feldern (im guten Fall) Sinnvolles zu tun bzw. (im schlechten Fall) ohnehin vorhandene Aktivitäten von kommunaler Unterstützung zu befreien. Die durch das Programm Soziale Stadt initiierte Dokumentations-Ekstase hat mit der handfesten kommunalen Wirklichkeit in vielen Fällen kaum etwas zu tun.

Implizit setzten die sozialräumlich orientierten Bundesprogramme darauf, dass die Akteure vor Ort sozialräumliches Arbeiten beherrschen bzw. zumindest eine Vorstellung davon haben, was damit gemeint ist. Doch auch hier gilt: Die lokalen Spielräume sind groß, und der lokale Dschungel ist längst nicht so sortiert, wie er vermutlich auch auf diesem Kongress

3) s. dazu etwa: Fricke 2003; Leitner/Richter 2004; Till 2004; Waldvogel 2004

präsentiert wird. Der Großteil der kommunalen Akteure ist damit beschäftigt, in dem jeweiligen Bereich (der in der Regel nicht sozialräumlich, sondern fallspezifisch, projektspezifisch oder abteilungsspezifisch organisiert ist), gute Arbeit zu leisten. Sozialräumliche Konzeptionen im hier vertretenen Sinne kennt man allenfalls, doch man beherrscht sie im konkreten Umgang mit seinen Interaktionspartnern oder in der Gestaltung der jeweiligen Managementprozesse nur rudimentär. Das gilt für die Profession der Sozialarbeit leistenden Menschen genauso wie für die der Stadtentwickler/innen oder anderer Bereiche. Wenn nun plötzlich über den Köpfen dieser mit ihrer Regelarbeit voll ausgelasteten Menschen das Füllhorn eines Bundesprogramms erscheint, in dem sozialräumliches Arbeiten verlangt wird, definiert man kurzerhand alles, was man tut, als ohnehin sozialraumorientiert und schreibt es entsprechend zurecht. Oft stellt man für ein bis drei Jahre befristete Fachkräfte an, die dann irgendwie „sozialräumlich" arbeiten sollen. Diese Fachkräfte sind in der Regel für diese Arbeit noch nicht qualifiziert (die berufsbegleitende Ausbildung dauert normalerweise einige Jahre, also solange, bis die Finanzierung ohnehin abgelaufen ist), sie haben keine Zeit, sich die entsprechenden Kenntnisse anzueignen (sie sind nämlich damit beschäftigt, Berichte zu schreiben und dafür zu kämpfen, dass ihre Stelle erhalten bleibt), und außerdem müssen sie alles tun, um diesen Zustand zu verschleiern, weil sonst der Bluff auffliegen würde. Genau diese Fachkräfte, selbst auf unsicheren Stellen und in einer prekären beruflichen Situation, treffen sich dann mit benachteiligten Bevölkerungsgruppen und sollen dort Motivation und gute Laune verbreiten! Da treffen sich Not und Elend, und zwar unter dem Stichwort „Sozialräumliche Steuerung". Die Qualifizierungs-Notwendigkeiten und die zu veranschlagenden Laufzeiten werden in der papiernen Programmrealität häufig unterschätzt, aber das darf man als Geldempfänger ausdrücklich nicht sagen, denn dann outet man sich entweder als „nicht kompetent" oder man läuft Gefahr, vom Geldsegen abgeschnitten zu werden.

Einen Ausweg aus dieser gerade für die engagierteren unter den Akteuren misslichen Lage böte eine präzisere Gestaltung der Fördervoraussetzungen. Nach den bisherigen Einzelerfahrungen, Analysen und Evaluationen zum Programm Soziale Stadt bezüglich der Erprobung gebietsbezogener Ansätze und Strategien, ist es nicht nur vertretbar, sondern geradezu seriös, strukturelle Voraussetzungen in Richtung einer gebietsbezogenen Organisation zumindest von Teilen der Verwaltung als Grundstandard für künftige Förderung zu benennen. Als probates und in der Fachdiskussion unstrittiges Konzept bietet sich dafür das vom Difu und vom ISSAB entwickelte Management-Modell der drei Akteursebenen an (s. Grimm u.a. 2004; Vortrag von Thomas Franke in dieser Dokumentation). Über ein in diesem Konzept beschriebenes Quartiermanagement können die beteiligten Akteursebenen auf eine Art und Weise miteinander in Beziehung gebracht werden, die ermöglicht, dass ein komplexes Gebilde wie „regionale Steuerung" gezielte Unterstützung erfährt, und zwar wesentlich durch den Aufbau von über ein Einzelprojekt hinausreichenden Verwaltungs- und Verfahrensstrukturen. Konsequent wäre es, nur denjenigen Kommunen künftig die entsprechenden Fördermittel zu gewähren, die im Verlauf ihrer Projekte eine solche Struktur aufbauen und damit den Gebietsbezug in ihrem kommunalen Handeln dauerhaft installieren. Ohne Zweifel würde eine solche Vorgabe zahlreiche Menschen in den kommunalen Gebietskörperschaften, die als Träger/innen der sozialräumlichen Idee angesehen werden können, ausgesprochen erfreuen und nachhaltig unterstützen.

Schluss: Einwände gegen Einwände

Wer ernsthaft behauptet, sozialraumorientiertes Arbeiten trage dazu bei, Menschen in sozialen Räumen einzuschließen und sie auf ihre eigenen Ressourcen zurückzuwerfen (wie etwa Kessl u.a. 2002), der hat nun wirklich wenig verstanden und vermutlich auch nicht richtig gelesen. Sozialräumliche Steuerung dient ja gerade dazu, Ressourcen aus vermögenderen Gebieten hin in benachteiligende Stadtteile umzulenken sowie quartierinterne Ressourcen zu entwickeln, um sich nachhaltig im Verteilungskampf innerhalb einer Gebietskörperschaft zu positionieren. Nirgendwo finden sich in sozialräumlichen Konzepten irgendwelche Hinweise darauf, dass die Benachteiligten ruhig mit ihren eigenen Ressourcen klar kommen und ansonsten den Mund halten sollen. Ich halte eine solche Kritik für völlig abwegig und kann sie mir nur damit erklären, dass man aus der Vogelperspektive mit einer geradezu nullnahen Feldkenntnisquote an so ziemlich jedem Ansatz immer irgendetwas Kritisches anmerken kann.

Sozialraumorientierung ein tot es Thema? Publizistisch auf jeden Fall ein Renner, und auch in der Praxis nach meinen Erfahrungen das einzige Konzept, das zumindest ansatzweise unter fachlichen wie betriebswirtschaftlichen Aspekten als relativ ausformulierter Ansatz Antworten gibt auf die Herausforderung der Profession sowie der jeweiligen Systeme durch sich zuspitzende gesellschaftliche Problemlagen.

Zwischen Illusion und Innovation? Beispiele wie Oberhausen, Ravensburg, Zürich, Solingen, Berlin (Tempelhof-Schöneberg), Hannover, Bonn und einige andere zeigen, dass dieses Konzept eben keine Illusion ist. Doch in der Tat degeneriert die Innovation zur Illusion, wenn sie dilettantisch gemanagt wird, nicht von Geist durchdrungen ist, lediglich zur Tarnung aufgebaut oder von Akteuren betrieben wird, deren Eitelkeit größer ist als ihre Konzeptklarheit, und die deshalb gelegentlich die Erdung in ihrem eigenen Milieu verlieren. Die anderen, also die, bei denen es funktioniert, sitzen heute hier – und das SPI trägt dazu bei, dass die Innovation allenfalls phonetisch mit dem Begriff „Illusion" in Zusammenhang gebracht werden kann.

Literaturverzeichnis

Aehnelt, R./Häussermann, H./Jaedicke, W./Kahl, M./Toepel, K.: Zwischenevaluierung des Bund-Länder-Programms „Förderung von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt" Kurzfassung des Instituts für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Berlin 2004

Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N.: „Budgetierte Sozialraumorientierung – Präventionspolitik oder Sparprogramm?", in: NDV, Heft 10, 2004, S. 333-338.

Damerius, R./Hinte, W.: „Regionalisierung des Sozial- und Jugendamtes: das Oberhausener Modell", in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Heft 1, 1997, S. 18-25.

Fricke, D.: „Neue Ziele – neue Wege", in: Sozial extra, Heft 11-12, 2003, S. 33-37.

Fricke, D.: „Mehr Qualität für weniger Geld?", in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 3, 1997, 2004, S. 97-99.

Früchtel, F. u.a. (Hg.): Umbau der Erziehungshilfen. Weinheim/München 2001.

Greifenhagen/Neller (Hg.): Praxis ohne Theorie. Wissenschaftliche Diskurse zum Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf - die Soziale Stadt". Wiesbaden 2005.

Grimm, G./Micklinghoff, G./Wermker, K.: „Raumorientierung der Verwaltung", in: Difu (Hg.): Newsletter, Info 6. Berlin 2001, S. 17-19.

Grimm, G./Hinte, W./Litges, G.: Quartiermanagement: Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete. Berlin 2004.

Hanesch/Krüger-Conrad (Hg.): Lokale Beschäftigung und Ökonomie. Herausforderungen für die „Soziale Stadt. Wiesbaden 2004.Hinte, W.: „Jugendämter auf dem Prüfstand", in: Der Amtsvormund, Heft 9-10, 1997, S. 722-740.

Hinte, W.: „Von der Gemeinwesenarbeit über die Stadtteilarbeit zum Quartiermanagement", in: Thole, W. (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Opladen 2002, S. 535-548.

Hinte, W./Litges, G./Groppe, J.: Sozialräumliche Finanzierungsmodelle – Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen. Berlin 2003.

Hinte, W./Litges, G./Springer, W.: Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld. Soziale Räume statt Verwaltungsbezirke. Berlin 1999.

IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik: Zwischenevaluierung des Bund-Länder-Programms „Förderung von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt". Berlin 2004.

Jann, W. u.a. (Hg.): Status-Report Verwaltungsreform. Berlin 2004.

Kessl, F. u.a.: „Einschließen oder Aufmachen?", in: Riege, M./Schubert, H. (Hg.): Sozialraumanalyse, Opladen 2002, S. 177-190.

KGSt (Hg.): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern. Köln 1998.

Klenk, T./Nullmeier, F.: Public Governance als Reformstrategie. Düsseldorf 2003.

Leitner, H./Richter, H.: Eine Stadt bewegt sich! Über die Entwicklung integrierter, flexibler und regionalisierter Hilfen zur Erziehung in Frankfurt (Oder). Frankfurt (Oder) 2004.

Liebig, R.: Strukturveränderungen des Jugendamts. Weinheim/München 2001.

Merchel, J.: Leitung in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München2004.

Merten, R. (Hg.): Sozialraumorientierung. Weinheim/München 2002.

Münder, J.: „Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht", in: Sozialpädagogisches Institut, 2001, S. 6-124

Münder, J. (2005): Sozialraumkonzepte auf dem rechtlichen Prüfstand. In: ZfJ, Heft 3, S. 89-98.

Preis, M.: „Der Stadtteil als Wespennest", in: Sozial extra, Heft 2, 1990, S. 13-18.

Reichard, C.: „Managementreformen in der deutschen Kommunalverwaltung – eine Skizze ihrer Kernelemente und ihres Entwicklungsstands"; in: Olk, T./Otto, H.-U. (Hg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. München 2003, S. 3-27.

Schipmann, W.: „Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe", in: Merten, R. (Hg.): Sozialraumorientierung. Weinheim/München 2002, S. 127-149.

Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hg.): Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand. München 2001.

Till, H.: „Unternehmen Jugendamt. Von der verwaltenden Behörde zur lernenden Organisation", in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 3, 2004, S. 86-88.

Waldvogel, R.: „Von der Funktion zum Prozess: Zürichs umfassende Reform der öffentlichen Sozial- und Jugendhilfe", in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 3, 2004, S. 104-107.

Prof. Dr. Wolfgang Hinte,
Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Bildungswissenschaften, Fachgruppe Theorie und Methoden Sozialer Arbeit, geschäftsführender Leiter ISSAB – Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung
Holzstr. 7-9
45141 Essen
Telefon: 0201/183 2790
e-mail: w.hinte@uni-essen.de