

# Sozialraumorientierung: ein Fachkonzept für Soziale Arbeit

Prof. Dr. Wolfgang Hinte

Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung **ISAAB**

Vortrag für den Fachtag Sozialraumorientierung am 28.5.2008

Bitte verstehen Sie die folgenden Ausführungen auf dem Hintergrund, dass ich kein Fachmann für die Situation hier in Fulda bin. Ich betrachte meine konzeptionelle, forschende und praktische Arbeit als generalistischen Beitrag zur Positionsbestimmung und Entwicklung Sozialer Arbeit und begleite mit meinen Mitarbeiter/innen Neuorganisationsprozesse in zahlreichen Städten und Landkreisen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ob und in welchem Umfang Sie meine Aussagen für Ihr jeweiliges Arbeitsfeld hier in Fulda „brauchen“ können, vermag ich nicht zu sagen, aber ich hoffe, dass Sie sich gezielt diejenigen Hinweise herausgreifen, die Ihnen in welcher Weise auch immer für Ihr Arbeitsfeld hilfreich erscheinen.

Grundsätzlich geht es im sozialräumlichen Konzept nicht darum, Menschen zu verändern, sondern darum, Arrangements bzw. Situationen zu gestalten und zwar möglichst unter aktiver Beteiligung der betroffenen Menschen. Um dies zu präzisieren, will ich folgende 5 Prinzipien darstellen.

## 1. Orientierung am Willen der Menschen

Wenn Gemeinwesenarbeiter/innen sich im Rahmen einer aktivierenden Befragung bei den Menschen danach erkundigen, was sie in ihrem Wohnquartier ärgert, bedrückt oder aufregt, so steht dahinter immer die Frage nach den Interessen der Menschen. „Was wollen Sie hier ändern?“ Mit dieser Frage erkundigen wir uns nicht danach, was die Menschen gleichsam als wohlfahrtsstaatliche Gabe von wem auch immer erwarten, sondern wir suchen nach Anlässen („Entrüstungspunkte“), bei denen die Leute bereit sind, mit eigener Aktivität zur Gestaltung ihrer Wohnquartiers beizutragen. Dabei gilt es, sehr aufmerksam zu sein, nicht auf als Interessen getarnte Wünsche hereinzufallen, wie etwa: „Wir brauchen hier unbedingt mehr Parkplätze – können Sie

das nicht mal an die zuständige Stelle weitergeben?“ Wenn Menschen mit der Formulierung eines Bedarfs die Verantwortung für die dafür notwendigen Handlungsschritte an die fragende Instanz delegieren, haben sie – nach unserem Verständnis – keinen *Willen* artikuliert sondern mehr oder weniger offen einen *Wunsch* zu Gehör gebracht, für dessen Erfüllung andere zuständig sind. Die Konfrontation mit Wünschen stellt eine ständige Verführung für soziale Arbeit dar. Wenn Fachkräfte in der sozialen Arbeit sich darin gefallen, Wünschen nachzukommen oder gar die alleinige Verantwortung für die Veränderung von Lebensbedingungen oder gar Biografien zu übernehmen, manövrieren sie sich in eine ausweglose Situation. Zum einen sind sie mit derlei Aufgaben völlig überfordert, und zum anderen nehmen sie den wünschenden Menschen die Möglichkeit eigener Aktivität und verstärken somit eine passive Erwartungshaltung auf optimale Betreuung und wohlfahrtstaatliche Zuwendung. In der sozialräumlichen Arbeit gehen wir davon aus, dass der Wille der Menschen eine wesentliche Kraftquelle für Aktivitäten zur Gestaltung des eigenen Lebens bzw. des Wohnumfeldes darstellt. Ohne einen geäußerten, für die Beteiligten erkenntlichen und möglichst präzise formulierten Willen gibt es keine wirkliche Co-Produktion einer entsprechenden Leistung. Ein Wunsch ist eine Einstellung, aus der heraus ich erwarte, dass ein bestimmter für mich erstrebenswerter Zustand durch die Aktivität einer anderen Person oder einer Institution, über die ich keine Verfügungs- und Steuerungsmacht habe, hergestellt wird. Eine Wunsch-Haltung ist immer gekennzeichnet durch den Mangel an eigener Tätigkeit sowie durch die angefragte/erbetene/geforderte Aktivität von anderen.

Der Wille ist eine Haltung, aus der heraus ich selbst nachdrücklich Aktivitäten an den Tag lege, die mich dem Erreichen eines von mir erstrebten Zustandes näher bringen. Dabei habe ich einige Ressourcen zur Erreichung des Zustandes selbst in der Hand. Welche konkreten Schritte das sein können und wer dabei in welchem Umfang welche Unterstützung leisten kann, ist Gegenstand des kooperativen Prozesses und des daraus folgenden Kontrakts.

Die hinter einem Willen stehende Energie darf nicht durch professionell entwickelte Fantasien über einen vermeintlich „richtigen“ Willen geschwächt werden. Die häufig vorfindbaren Vorstellungen darüber, was die Leute „wollen sollten“, verstellen leicht den Blick für die von den Menschen selbst definierten Interessen. Die aufmerksame, respektvolle Suche nach dem Willen der Menschen kann nicht ersetzt werden durch

eine scheinbar begründete Vorab-Definition eines „wünschenswerten“ Willens oder durch Vermutungen über „eigentlich“ vorhandene Interessen. Nur im direkten Kontakt, nur durch den offenen Blick auf die höchst individuelle Situation des einzelnen Menschen erschließt sich der häufig verborgene, nicht auf den ersten Blick ersichtliche, manchmal nur schwer formulierbare und mitunter erst nach mehreren Anläufen erkennliche Wille – bis hin zu dem „Willen hinter dem Willen“, der plötzlich in dem Moment auftaucht, da man feststellt, dass der gerade erarbeitete (vermeintliche) Wille keine sonderliche Zugkraft für die Entwicklung von entsprechenden Zielen darstellt.

Die Orientierung am Willen darf indes nicht dazu führen, dass man in die stumpfe Naivität des neoliberalen Merksatzes verfällt, der da heißt: „Die Leute könnten ja, wenn sie nur wollten.“ Die Erkundung des Willens dient nicht dazu, die Menschen in schlichter Weise daran zu erinnern, „dass sie ja selbst schuld“ seien. Insofern ist es von hoher Bedeutung, dass ein Wille sich immer nur auf Zustände bezieht, die man mit eigener Kraft nach eigener Einschätzung auch wirklich erreichen kann. Wenn Ziele extern definiert werden oder im Aushandlungsprozess die Sichtweisen der Fachkräfte dominieren und daran entlang Ziele entwickelt werden, degenerieren diese leicht zu einem Instrument sozialstaatlicher Repression, indem nämlich den Betroffenen in einem methodischen Akt die Verantwortung für ihre prekäre Situation einseitig zugeschoben wird. Deshalb noch mal in aller Deutlichkeit: Bei der Suche nach dem Willen konzentrieren wir uns auf solche Inhalte, Zustände und Situationen, die nach Einschätzung der Betroffenen vorrangig durch eigene Kraftanstrengung, aber auch unter Nutzung professioneller Unterstützung und sozialstaatlicher Leistungen realistisch erreichbar sind.

Ein zentraler Baustein eines sozialräumlichen Konzepts besteht folglich im grundsätzlichen Respekt vor dem Eigensinn der Menschen, der die Grundlage für eine Haltung ist, aus der heraus die jeweils subjektiven Entscheidungen der Menschen nicht bewertet, zensiert oder gar verurteilt, sondern als Ausgangspunkt für Kooperation, Abstimmung oder auch Auseinandersetzung genommen werden.

## **2. Unterstützung von Eigeninitiative und Selbsthilfe**

„Die Leute da abholen, wo sie stehen.“ ist ein gern benutzter Merksatz vermeintlich

Betroffenen orientierter Pädagogik. Auf den ersten Blick klingt das ja auch ganz anständig: Wir arbeiten nicht über die Köpfe der Leute hinweg, sondern holen sie da ab, wo sie sich (räumlich und/oder emotional) befinden. Die Tücke dieses Satzes erschließt sich indes erst bei genauerem Hinsehen. Abholen? Zum einen gibt es Leute, die dort bleiben wollen, wo sie sind, und zum anderen steckt in der Chiffre vom „abholen“ die nicht auszurottende Vorstellung einer vermeintlich menschenfreundlichen Pädagogik, man wisse schon, wo die Leute hin sollten und müsse sie deshalb „abholen“. Historisch war es durchaus ein Fortschritt, dass Pädagogik und soziale Arbeit sich dort hinbewegten, wo die Menschen lebten und sich auf deren Weltdefinitionen einließen, aber solange die Begegnung „auf Augenhöhe“ dadurch beeinträchtigt wird, dass man sie im Grunde nur deshalb inszeniert, weil man die bedürftigen Individuen „abholen“ will, bleibt diese Interaktion lediglich eine im Kern noch perfidere Variante einer erziehungsfixierten Pädagogik, die auf Bildern vom „guten“ Menschen gründet oder auf – je nach Konjunktur wechselnden – Vorstellungen über „gelingendes Leben“ auf dem Hintergrund der bürgerlichen Normal-Biografie.

Nun darf dieser lapidare Merksatz nicht missbraucht werden als Versuch, staatliche Instanzen bzw. – ganz konkret – sozialarbeiterisches Fachpersonal von sozialstaatlich garantierter Leistungserbringung zu entlasten. Ein – nicht der einzige! – Inhalt der professionellen Leistung ist ja genau eine die Menschen immer wieder darauf orientierende Haltung, dass sie selbst die Verantwortung für die Bewältigung ihrer Lebenssituation tragen. Dabei gibt es zahlreiche sowohl rechtlich verbrieft als auch jeweils in der Interaktion individuell auszuhandelnde Unterstützungsleistungen, die seitens der Fachkräfte erbracht werden müssen, wobei diese Leistungen in der Regel ihre Wirkung erst dann entfalten, wenn sie anschlussfähig sind an die Ressourcen der leistungsberechtigten Menschen. Übereilte sozialarbeiterische Aktivität, allzu mitleidvolles Engagement, die zupackende Erledigung bestimmter Aufgaben oder auch die von den betroffenen Menschen oft geforderte und anschließend mit Dank belohnte souveräne Ressourcenerschließung („Können Sie das Formular nicht für mich ausfüllen?“) verhindern in zahlreichen Fallverläufen geradezu die gern beschworene, aber zu selten systematisch geförderte Eigenaktivität der Betroffenen. Wer im Rahmen der Arbeit einer Mieterinitiative, im Fall einer überschuldeten Familie, in der Begleitung eines behinderten Menschen oder auch bei der Gestaltung eines Gruppennachmittags mit Kindern welche Aktivität sinnvoller Weise zu leisten hat, muss spezifisch je nach

Situation entschieden und verhandelt werden. Nicht diejenigen Fachkräfte sind die besten Fachkräfte, die mit kurzfristig großem Erfolg beeindruckende Aktivität entwickeln und dafür von ihren Klient/innen geschätzt und manchmal gar geliebt werden, sondern diejenigen Fachkräfte sind nach „sozialräumlichen“ Standards kompetent, die in der Lage sind, auf der Grundlage einer aufmerksamen Erkundung der Interessen/des Willens der Menschen mit diesen Menschen gemeinsam Pläne zu entwickeln bzw. Kontrakte zu schließen, bei denen alle Beteiligten im Rahmen ihrer Möglichkeiten zum Gelingen des jeweiligen Unterfangens beitragen. Wer dabei grundsätzlich dazu neigt, stellvertretend für die Leute zu handeln oder gar zu wissen meint, was gut und hilfreich für die Betroffenen sei, wird regelmäßig in eine der überall aufgestellten Fallen im unübersichtlichen Sozialarbeits-Gelände tappen. Denn man nimmt durch undifferenziert eingesetzte eigene Aktivität den Menschen die Möglichkeit, selbst die Erfahrung zu machen, „dass ich es ja kann“. Würde erhalten Menschen nicht dadurch, dass sie alimentiert werden, Leistungen erhalten oder mildtätige Gaben, sondern vielmehr dadurch, dass sie unter Aufbietung eigener Kräfte (und durchaus unter Nutzung sozialstaatlicher Leistungen und sozialarbeiterischem Beistand) prekäre Lebenssituationen meistern, so dass sie rückblickend sagen können: „Das habe ich selbst geschafft!“

Wer aus eigenen Kräften etwas gibt oder für sich selber tut, wird daraus mehr Selbstwertgefühl entwickeln als derjenige, der ausschließlich empfängt und von dem nichts erwartet wird (abgesehen von unterwürfiger Dankbarkeit gegenüber denjenigen, die etwas für ihn tun). Sozialstaatliche Leistungen und Angebote – und Soziale Arbeit zählt dazu – müssen deshalb immer so wenig an Ressourcen anbieten wie möglich und soviel wie nötig. Und die bereit gestellten Ressourcen müssen sich dadurch auszeichnen, dass sie die Eigenständigkeit der Adressat/innen unterstützen und ihnen mehr Chancen bieten, unter Nutzung ihrer je spezifischen Potentiale am gesellschaftlichen Reichtum zu partizipieren.

### **3. Konzentration auf die Ressourcen**

a) *der Menschen*: Soziale Arbeit ist häufig konfrontiert mit und oft auch fixiert auf vermeintliche Defizite von Menschen. Sozialraumorientierte Ansätze indes richten ihr Augenmerk immer auf deren Stärken, die sich oft sogar in den vermeintlichen

Defiziten abbilden. Ein wegen Diebstahl verurteilter Jugendlicher ist möglicherweise genau der Richtige, um auf die Gruppenkasse aufzupassen; die von ihrem Mann und ihren Kindern genervte Frau blüht oft auf als Sprecherin der Mieterinitiative; der zurückgezogene, eigenbrötlerische ältere Herr ist gelegentlich als Zauberkünstler *die* Attraktion auf dem Stadtteilstfest; die Jugendliche, die bei Karstadt klaut wie ein Rabe, besitzt ausgezeichnete Voraussetzungen für eine Karriere als Kaufhaus-Detektivin. Nun verlangt dieser – fachlich völlig unstrittige – Hinweis auf die Potentiale, Fähigkeiten, Kompetenzen, Stärken (eben: Ressourcen) eine nicht unbeachtliche Interaktionsleistung von den professionellen Fachkräften. Denn immerhin sind sie ja konfrontiert mit einer Fülle einschränkender Lebensbedingungen und daraus erwachsender „Probleme“ für die in diesen Bedingungen lebenden Menschen. Diese definieren sich (häufig schon allein durch ihr Auftauchen bei sozialarbeiterischen Fachkräften) als nicht ganz in Ordnung, defizitär, unzureichend, problembehaftet oder geradezu von Gott und der Welt verlassen. Da mag die Suche nach Ressourcen bei oberflächlicher Betrachtung als zynisches Ablenkungsmanöver von tatsächlicher Inkompetenz erscheinen oder sie kommt angesichts geradezu erdrückender Problemlagen den Fachkräften gar nicht erst in den Sinn.

Nun ist der Hinweis auf die Potentiale und Ressourcen, die jeder Mensch besitzt, mittlerweile schon fast ein „alter Hut“, denn spätestens seit der Verbreitung der Beratungs- und Therapieansätze aus der Humanistischen Psychologie, aber auch und insbesondere im Gefolge systemischer Ansätze und insbesondere der kooperativ-integrativen Pädagogik gehört es zum guten Standard, auf die Ressourcen von Menschen hinzuweisen und sie wertzuschätzen. Irritierend wirkt deshalb, dass in zahlreichen Fällen eben die Ressourcen der Betroffenen bei der Analyse und vor allen Dingen beim Handeln der Professionellen in der sozialen Arbeit kaum eine Rolle spielen. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass die Phänomene, die Anlass sind zum Kontakt mit Sozialarbeit, sich eher als Notlagen, Defizite, Probleme, Schwierigkeiten oder Einschränkungen definieren lassen und somit von allen Beteiligten zunächst mal mit dieser „Brille“ angeschaut werden. Zum anderen aber – und das scheint erheblich folgenreicher – orientieren Leistungsgesetze (durchaus nachvollziehbar) immer auf Bedarfslagen, die sich daraus ergeben, dass seitens einer staatlich legitimierte Instanz ein Zustand

konstatiert wird, der eine Leistungsberechtigung begründet. Somit steht soziale Arbeit in der widersprüchlichen Situation, dass sie ständig anhand bürokratischer Vorgaben „Defizite“ konstatieren muss, um überhaupt Leistungen zu rechtfertigen, und gleichzeitig – sozialarbeiterisch fachlich – Ressourcen erheben soll, damit eben diese an defizitären Lagen orientierten Leistungen möglichst hochwertig und wirkungsvoll erbracht werden können. In dieser von vielen Fachkräften als widersprüchlich empfundenen Situation dominiert fast immer die defizitorientierte, bürokratische Logik. Gesetzliche Vorschriften, leistungsbegründende Verfahren, das Ringen um den finanziellen Umfang von Leistungen sowie ständiger Konsolidierungsdruck auf den öffentlichen Haushalten orientieren die Fachkräfte bei ihren täglichen Interaktionen nachdrücklich auf eine Sichtweise, in deren Mittelpunkt der Not leidende, defizitäre, ohnmächtige oder bedürftige Mensch steht. In Zeiten relativ großer finanzieller Spielräume galt es mancher Orts geradezu als grundlegende sozialarbeiterische Fähigkeit, mit diesem Defizitblick möglichst viel an finanziellen und anderen Leistungen zu begründen, um damit wesentliche Duftmarken im Kampf um soziale Gerechtigkeit zu setzen. Zwar klagte man gelegentlich darüber, man müsse die Menschen erst „kaputt schreiben“, um überhaupt gesetzliche Leistungen gewähren zu können, doch wurde das durchaus auch gelegentlich mit professionellem Stolz gesagt, denn durch dieses Nadelöhr zu sozialstaatlichen Leistungen gelangten die Klient/innen zumeist nur auf der Grundlage einer entsprechend klug formulierten sozialarbeiterischen oder – besser noch – psychologischen Diagnose. Nun ist dieser Teil der Bedarfsfeststellung durchaus eine wichtige Disziplin im potentiell unendlichen sozialarbeiterischen Mehrkampf, doch wenn durch die Engführung des institutionellen und sozialarbeiterischen Blicks bereits zu Beginn eines Fallverlaufs der Fokus in kaum noch veränderbarer Art und Weise auf (vermeintliche) Defizite gerichtet wird, so ist es im weiteren Fallverlauf enorm schwierig, den Blick zu weiten, zu wenden oder gar „eine andere Brille aufzusetzen“. Insofern verführt der institutionelle Alltag mit einer Vielzahl offener und weniger durchsichtiger Vorgaben auf eine nach sozialräumlichen Standards geradezu katastrophale Sichtweise, die gerade bei langjähriger Tätigkeit in institutionellen Strukturen häufig das sozialarbeiterische Handeln dominiert, und zwar jenseits jeglicher Publikations- und Kongressrhetorik über Potentiale und Ressourcen.

b) *des Sozialraums*: Sozialräumliche Ressourcen gibt es in allen Regionen und Milieus zu hauf, auch wenn es häufig auf den ersten Blick so scheint, als seien manche Quartiere oder Regionen so sehr durch eine mangelhafte Ressourcenausstattung geprägt, dass die Rede von Potenzialen oder Netzwerken eher zynisch klingen könnte. Zahlreiche Erfahrungen in sozialräumlicher Praxis, aber mittlerweile auch sozialwissenschaftliche Untersuchungen belegen den Einfallsreichtum der Menschen, wenn es darum geht, auch unter widrigen Bedingungen und in brüchigen Lebensverhältnissen durch Kooperation und Solidarität noch das Beste für sich herauszuholen. Auch der materielle soziale Raum ist durch die subjektive Wahrnehmung konstruiert: Eine kalte Betonwand muss nicht nur zum Stöhnen verführen („Schade, dass Beton nicht brennt!“), sondern kann auch dazu anregen, eine solche Wand zu bemalen, sie als Leinwand zur Projektion eines Films zu nutzen oder sie mit Informationen über Bürgeraktivitäten zum Widerstand gegen bestimmte Erscheinungsformen beim Einsatz von Beton zu bekleben.

Aktive oder aktivierbare Netze reichen über Verwandte, Freunde, entfernte Bekannte und Nachbarn über den Postboten, den Hausarzt, die Gemeinde-Caritas, die Skatbrüder bis hin zu Ortspolitiker/innen, Geschäftskund/innen oder dem/der Versicherungsvertreter/in. Über solche Netze erhält man Tipps für einen billigen Einkauf, Hinweise auf Rabattaktionen, Warnungen vor der einen oder anderen Supermarktkette, man kann sich ein Bügeleisen oder eine Heckenschere ausleihen, sich Ratschläge für Kindererziehung holen, sich einen preiswerten Handwerker empfehlen lassen oder nach jemandem fahnden, der einen günstigen Gebrauchtwagen verkauft.

Diese zahlreichen, ein Wohnquartier prägenden Ressourcen, die häufig sowohl quantitativ als auch qualitativ nicht unbedeutend sind, liegen häufig nicht im Blickfeld der für die Einzelfallbearbeitung zuständigen Fachkräfte. Somit wird der leistungsberechtigte Mensch, der Einzelfall, gleichsam losgelöst von seinem sozialen Umfeld ausschließlich durch professionelle Ressourcen „bearbeitet“, die an vielen Stellen durch lebensweltlich-sozialräumliche Ressourcen ergänzt, ersetzt oder zumindest angereichert werden könnten. Doch nur, wer sich im Sozialraum auskennt, kann die dort vorhandenen „Schätze“ nutzen und im Sinne des

professionellen Auftrags einsetzen bzw. mit den eigenen Möglichkeiten kombinieren. Somit ist offenkundig, dass im Sozialraum nicht verankerte Institutionen, bar jeglicher Kenntnisse über sozialräumliche Netzwerke und ohne „Hinterbühnen-Einsicht“, nur schwerlich in der notwendigen Breite und mit entsprechender Zielgenauigkeit mit den vielfältigen, vom Einzelfall zunächst unabhängigen Ressourcen umgehen können. Das große Potential dieser häufig fern von der behördlichen Sozialarbeit existierenden lebensweltlichen Ressourcen wird trotz ausufernder Ressourcen-Rhetorik beileibe nicht annähernd ausgeschöpft. Das Prinzip „Orientierung an den Ressourcen“ ist – das muss ausdrücklich gesagt werden – ein sozialarbeiterisches Prinzip, das sich geradezu ins Gegenteil verkehrt, wenn es als sozialpolitische Maxime missbraucht wird. Wenn sich Sozialpolitik vornehmlich daran orientiert, vorhandene Ressourcen zu aktivieren und zu nutzen, verzichtet sie auf den sozialstaatlich angesagten Ausgleich zwischen Arm und Reich und die Forderung nach entsprechenden, immer wieder notwendigen Umverteilungsprozesse und Solidar-Ausgleichs-Verfahren. Benachteiligte Wohnquartiere dürfen nicht sich selbst überlassen bleiben, etwa nach der Devise: „Die sollen mal auf ihre eigenen Ressourcen zurückgreifen.“ Sozialpolitisch bedarf es auf kommunaler Ebene eines Ausgleichs zwischen vermögenden und weniger vermögenden Wohnquartieren, so dass die Steuerung von Ressourcen systematisch und anhand klarer Prinzipien (Solidarität!) vorgenommen wird. Der kontinuierliche Hinweis auf die Ressourcen von Menschen ist indes als sozialpädagogische Handlungsmaxime eine wirksame Möglichkeit, Menschen dabei zu unterstützen, unabhängig zu werden von wohlfahrtsstaatlicher Alimentierung und in Würde eigenständig ihre Belange auch in prekären Situationen selbst in die Hand zu nehmen.

#### **4. Zielgruppen- und bereichsübergreifende Sichtweise**

Das sozialraumorientierte Konzept ist gekennzeichnet durch eine übergreifende, den jeweiligen Kontext berücksichtigende Herangehensweise an ein Wohngebiet und die dort lebenden Menschen. So wird etwa – insbesondere in anfänglichen Phasen von Projekten – ein schablonenhafter Blick auf vorab definierte Zielgruppen vermieden. Im Vordergrund steht nicht die zur Zielgruppe degradierte Randgruppe („Ausländer/innen“,

„gewaltbereite Jugendliche“, „alleinerziehende Frauen“ usw.), sondern zahlreiche Individuen mit höchst unterschiedlichen Betroffenheiten. Der einzelne Mensch wird nicht vorrangig als Exemplar einer statistisch erfassbaren Kohorte (Nationalität, Generation, Geschlecht usw.) gesehen, auf den alle Eigenschaften des Durchschnittsexemplars dieser Zielgruppe zutreffen, sondern als höchst eigenartige Person mit bestimmten Themen und Interessen. Sozialraumbezogen und somit zielgruppenübergreifend gedacht wandert der professionelle Blick immer auf durch die jeweiligen Individuen bestimmte Kristallisationspunkte für gebietsbezogene Aktivitäten, an denen sich möglichst viele Bürger/innen beteiligen können. So finden sich etwa in jedem Programm zur Wohnumfeldverbesserung vielfältige Vorhaben, an denen sich Menschen aus dem Stadtteil, egal, ob sie jung oder alt, männlich oder weiblich, gut betucht oder arm sind, beteiligen können. Ein solcher Zugang schließt zielgruppenspezifische Aktionen nicht grundsätzlich aus, doch diese entwickeln sich dann infolge eines zunächst unspezifischen Zugangs, durch den nicht eine bestimmte Zielgruppe stigmatisierend vorab definiert wird.

Eine in manchen Projekten bedauerlicher Weise vorab vorgenommene Definition (um nicht zu sagen: Etikettierung) bestimmter Betroffenenengruppen führt leicht zu einer engen, Zielgruppen bornierten Arbeit, bei der übersehen wird, in welchem Ausmaß die Angehörigen der jeweiligen Gruppe in einen sozialräumlichen Kontext eingebunden sind. Wer mit Arbeitslosen und Sozialhilfeempfänger/innen arbeitet, muss auch mit den Unternehmen in einem Wohngebiet arbeiten; wer mit Kindern und Jugendlichen arbeitet, muss auch mit Erwachsenen arbeiten; wer mit Frauen arbeitet, muss auch mit Männern arbeiten; und wer mit Ausländer/innen arbeitet, muss auch mit Einheimischen arbeiten. Unter Verzicht auf vorgängige Etikettierungen wird also die Aufmerksamkeit auf den gesamten Stadtteil und die gesamte Wohnbevölkerung gerichtet. Folglich ist es auch sinnvoll, spezielle Aktivitäten „für“ bestimmte Zielgruppen in ohnehin bestehende gebietsbezogene Aktivitäten sozialer Arbeit zu integrieren und somit die Definition von „Problemgruppen“ nicht im Vorhinein vorzunehmen.

Der übergreifende, kontextbezogene Blick in einem sozialräumlichen Konzept zeigt sich auch in dem ständigen Bemühen, Sektoren außerhalb des engen sozialen Bereichs in die gestaltende und unterstützende Arbeit einzubeziehen. Die materielle Wirklichkeit der Menschen in einem Wohngebiet wird durch Tätigkeiten im sozialen Bereich nur marginal beeinflusst. Viel bedeutsamer sind etwa die Politik von

Wohnungsbauunternehmen, Stadtplanung, Schulpolitik, Wirtschaftsförderung oder lokale Beschäftigungspolitik. Wenn sich soziale Arbeit von diesen Bereichen entkoppelt oder sich gar allenfalls als larmoyante Feuerwehr oder Ausputzer-Instanz versteht, isoliert sie sich ohne Not und beraubt sich so mancher Möglichkeit zur Verbesserung der Lebenssituation ihres Klientels. Auch wenn durch Gesetze, bürokratische Vorgaben und parzellierte Verwaltungsbereiche die komplexen Problemlagen in Wohngebieten zergliedert werden, müssen die dortigen Ressourcen immer wieder am konkreten Fall bzw. im konkreten Wohngebiet zusammengeführt werden. Mit bereichsübergreifendem Blick entwickeln sozialräumlich arbeitende Professionelle Projekte unter Beteiligung etwa von lokalen Unternehmen, zahlreichen kommunalen Ämtern und Vereinen bzw. Gruppierungen, die von Tierzucht über Sport, Ökonomie, Religion oder Kultur bis hin zu quasi-sicherheitsdienstlichen Aktivitäten alle möglichen Bereiche eines Quartierlebens abdecken. Dabei geht es sowohl darum, sich der in diesen Sektoren liegenden Ressourcen zu bedienen und sie zu nutzen als auch die jeweils eigene Fachkompetenz des „Sozialen“ für diese Sektoren zu verdeutlichen oder auch um gelegentlich lästig fallende Anregungen oder fordernde Einmischungen in diese bzw. widerständige Aktionen gegen diese Sektoren.

## **5. Kooperation und Koordination**

Angesichts einer auf das gesamte Wohngebiet als auch auf die jeweiligen Problemlagen bezogenen ganzheitlichen Sichtweise verbieten sich für die Entwicklung von Problemlösungsstrategien Einengungen auf Zuständigkeitsbereiche von Institutionen sowie auf die Mitglieder einer Konfession, Nationalität, Generation, Schicht oder eines Geschlechts. Der hier dargestellte Arbeitsansatz ist somit – wie oben beschrieben – konzeptionell breit angelegt und agiert bereichs- und schichtübergreifend. Planerisch-administrative Maßnahmen zur infrastrukturellen Verbesserung werden mit systematischer Mobilisierung von Selbsthilfepotentialen der Bewohner/innen verbunden. Folglich lebt dieses Konzept geradezu von der Bereitschaft, mit allen Akteur/innen zu kooperieren bzw. sie zur Kooperation anzuregen.

Was sich heute so selbstverständlich anhört, hat gar nicht mal eine sonderlich lange Tradition. In den 70er Jahren etwa dachten die meisten bundesdeutschen Jugendämter nicht im Traum daran, mit irgendeiner Instanz im Wohnquartier zu

kooperieren, geschweige denn mit Blick auf andere Akteur/innen systematisches Kooperations-Management zu betreiben. Sie verstanden sich als Eingriffsbehörde, die über das Stadtgebiet verteilt für Einzelfälle zuständig war, und sahen Initiativen in Wohnquartieren eher mit Skepsis. Die hatten keine gesetzliche Grundlage, handelten „aus dem Bauch heraus“ (also fachlich bedenklich), äußerten – gelegentlich recht lautstark – Ansprüche an die Kommunalverwaltung und beschwerten sich sogar über Versäumnisse seitens der Ämter, und manchmal kamen sie gar dem Jugendamt in die Quere (s. etwa die Geschichte am Anfang des Buches). Zumindest programmatisch änderte sich diese Haltung in den 80er und 90er Jahren. Kooperation war und ist mittlerweile auch in kommunalen Ämtern angesagt, aber lange Zeit musste man die meisten Mitarbeiter/innen doch noch zum Jagen tragen. Kooperation bedeutete Mehrarbeit, und über die eigenen Fälle bzw. die eigene Zuständigkeit hinaus irgendwelche Aktivitäten zu koordinieren, stand weder in der Arbeitsplatzbeschreibung noch war innerhalb der Kollegenschaft damit irgendein Blumentopf zu gewinnen. Dass es heute Stadtteilarbeitskreise gibt wie Sand am Meer, ist angesichts dieser Geschichte gar nicht so selbstverständlich.

Heute werden in gebietsbezogen angelegten Projekten über vielfältige Foren („Vernetzung“) im Wohnquartier tätige (professionelle und ehrenamtliche) Akteur/innen aus verschiedenen Bereichen angeregt, Absprachen zu treffen und Kooperationen bezogen auf Einzelfälle, Gruppierungen und Aktionen einzugehen und gemeinsame Projekte zu entwickeln und durchzuführen. In solchen Gremien können bedeutsame Weichen für die Arbeit im Quartier gestellt werden, und zwar häufig in einer tastenden, auf abgestimmten Einschätzungen beruhenden Art und Weise, aber durchaus zügig und schnell reagierend.

Vernetzung kann indes auch die gelegentlich vorhandene professionelle Tendenz, sich von der Unübersichtlichkeit der Lebenswelt entfernen zu wollen, zusätzlich fördern. Kooperation mit Kolleg/innen - beschwerlich genug - ist immer noch einfacher als orientierungslos im Quartier umherzuirren. Wer ziellose Umtriebigkeit ohne jeglichen Betroffenenbezug verbal adeln will, nennt das kurzerhand „Vernetzung“. Wer sich mit seinesgleichen austauscht, kann auf das vorhandene Kommunikationsrepertoire zurückgreifen. Da gelten die gleichen Gesprächsregeln, die man auch im Studium gelernt hat, da wird man nicht angeschrien, man muss sich nicht (zumindest nicht während der Sitzung) mit Betrunknen auseinander setzen, ist nicht mit Verwahrlosung

und Gewalt konfrontiert und braucht auf keinen Fall zu befürchten, ob des eigenen guten Willens auch noch beschimpft zu werden.

Sozialraumorientierung als fachliches Konzept besteht im Kern aus diesen fünf Prinzipien; die Akteur/innen lassen sich aber bei deren Realisierung geradezu hemmungslos von allen möglichen herkömmlichen und aktuellen methodischen Ansätzen beeinflussen. Sozialraumorientierung ist damit nicht eine neue „Theorie“, kein mit anderen „Schulen“ konkurrierender Ansatz, sondern eine unter Nutzung und Weiterentwicklung verschiedener theoretischer und methodischer Blickrichtungen entwickelte Perspektive, die als konzeptioneller Hintergrund (Fachkonzept) für das Handeln in zahlreichen Feldern sozialer Arbeit dient.

### **Das Wohngebiet als Bezugsgröße für die Organisation der Jugendhilfe**

Soziale Arbeit wird in Deutschland vorrangig über folgende Ordnungsgrößen gesteuert:

- über den Einzelfall: Über ihn ist der Anspruch in den Leistungsgesetzen festgeschrieben; erst durch die Existenz eines bedürftigen oder eines als bedürftig definierten Menschen ist in den meisten Fällen eine Finanzierung möglich. Angesichts der geltenden Gesetzeslage, aber auch so mancher fachlicher Orientierung, ist der Fall – offen oder verdeckt – die entscheidende Steuerungsgröße in der sozialen Arbeit. Dies bildet sich in der Regel ab über Finanzierungsstränge, Auslastungsberechnungen und vor allen Dingen über die oft sehr einseitig auf Einzelfallarbeit ausgerichtete Handlungskompetenz der Fachkräfte.
- über die Immobilie: Über sie werden Hintergrundressourcen bereitgestellt, die sich nicht für jeden Fall spezifisch schaffen lassen (stationäre Einrichtungen, Jugendzentren usw.). Immobilien bedürfen – aus betriebswirtschaftlich nachvollziehbaren Gründen – ständiger Auslastung und einer entsprechenden Pflege, die häufig darin ausartet, dass die Immobilie zum zentralen Identifikationsobjekt für die Arbeit eines Trägers wird.
- über die Abteilung / den Fachdienst: Hier wird spezialisiertes Fachwissen gebündelt, bereitgehalten und erweitert, das regelmäßig in den Alltag der Fachkräfte eingespeist wird. Auch Abteilungen neigen dazu, sich zu verselbständigen, und

häufig ist die Identifizierung einzelner Fachkräfte mit ihrer Abteilung erheblich höher als mit ihrem Amt oder ihrem Träger (ganz zu schweigen von der Identifikation mit einem Wohngebiet).

- über die Zielgruppe: Sie stellt den bürokratieseitig vorgenommenen Versuch dar, über die (oft etikettierende) Bündelung von bestimmten Einzelfällen eine kollektive Betroffenheit abzubilden, über die Ressourcen gesteuert werden (gewaltbereite Jugendliche, geschlagene Frauen, alleinerziehende Mütter usw.). Die Zielgruppe ist immerhin eine Steuerungsgröße, in deren Zentrum die identifizierte Betroffenheit bestimmter Bevölkerungsgruppen steht.

Wenn sich jedoch ein Träger sozialer Arbeit respektvoll und mit dem Willen, im Interesse der Betroffenen in deren Sozialraum gestaltend zu wirken, als anschlussfähig an die ins Auge genommene Lebenswelt erweisen will, muss er als sinnstiftende Folie eine Steuerungsdimension wählen, die wesentlich durch die Lebenswelt und weniger durch die Bürokratie bestimmt wird. Eine bedeutende Dimension im Alltag vieler (gerade benachteiligter) Menschen ist das Wohngebiet, also der Ort, an dem die Menschen leben, einen Teil ihrer Freizeit verbringen, den sie auf ihre je eigenartige Weise gestalten, wo sie einkaufen, Kontakte pflegen oder ihr Auto abstellen. Wer sich als Motor einer anregungsreichen Lebenswelt im Sinne der Interessen von Kindern, Jugendlichen und Familien versteht, muss in Struktur und Management stärker den Erfordernissen der Lebenswelt folgen als denen der Abteilung, der Immobilie oder der Finanzierungslogik. Dazu bedarf es einer Organisation, die zum einen im Kern straff ist und im besten Sinne bürokratisch funktioniert, zum anderen aber an den Rändern so offen und flexibel ist, dass sie sich den wechselnden Entwicklungen in den Quartieren anschmiegen kann. Es muss folglich auch in einer flexibel auf Veränderungen im Wohnquartier reagierenden Verwaltung geordnete Verfahren, präzise Aufgabenkataloge und abgesicherte Handlungsrountinen geben. Auch fachliche Spezialisierungen sind in bestimmten Bereichen sinnvoll. Vorrang indes müsste der *Bezug auf das Wohngebiet* haben. Aktivierende Arbeit, Ressourcenmobilisierung mit den Menschen im Wohnquartier, Nutzung der Sozialraumressourcen etwa bei der Fallbearbeitung, fallunspezifische Arbeit in Kooperation mit anderen Bereichen usw. sind zentrale Handlungsformen, die heute noch häufig zurückstehen hinter der Konzentration auf den Einzelfall, die Auslastung des Hauses oder die sture Einhaltung

überzogener bürokratischer Verfahren.

Das Wohngebiet ist als Steuerungsdimension zweifach bedeutsam. Zum einen hat soziale Arbeit immer auch die Funktion, soziale Räume zu gestalten und Menschen in ihrem Lebensraum zu unterstützen, zum anderen dient es der Qualität der Einzelfallarbeit, wenn Ressourcen des sozialen Raumes genutzt bzw. systematisch solche Ressourcen aufgebaut werden, die bei der Ausübung des gesetzlichen Auftrags den sozialen Diensten nutzen können. Das Wohngebiet kann zudem ein integrierendes Bezugselement für verschiedene Abteilungen, Träger und Zielgruppen darstellen. Insofern müssen sich die Wohngebiete auch in der Struktur einer Organisation abbilden.

Die Aufgabe des Managements besteht darin, die verschiedenen Steuerungsdimensionen auf eine Art und Weise in der jeweiligen Organisation abzubilden, dass sie sich ergänzen, und zwar immer mit Blick auf den originären fachlichen Auftrag. Die übermäßige Dominanz einer der Steuerungsdimensionen wird dazu führen, dass diese eine Eigendynamik entwickelt: Sie wird zum Selbstzweck gepflegt und der Auftrag dabei aus den Augen verloren. Eine zu starke Immobilienorientierung etwa verführt dazu, den Erhalt des Hauses als Ziel jeglicher Tätigkeit in den Vordergrund zu stellen; eine zu starke Fallorientierung macht unsensibel für die Eingebundenheit des Falls in sein Feld und die dort vorhandenen Chancen und Einschränkungen; eine zu starke Abteilungsorientierung führt zu Team- und Fachegoismen jenseits des fachlichen Auftrags; und eine zu starke Zielgruppenorientierung isoliert die als bedürftig erkannte Randgruppe von ihren vielfältigen Bezügen innerhalb der Lebenswelt und zu anderen Akteur/innen.

Wenn das Wohngebiet, also der geografische Raum, als zentrale Steuerungsdimension akzeptiert wird, kann sich dies z.B. in einer Matrixorganisation abbilden oder in der Konstruktion von regionalen Einheiten oder Teamzuständigkeiten, auch über Trägergrenzen hinweg.

Die jeweiligen Steuerungsdimensionen stehen dabei nicht in Konkurrenz zueinander. Jede Dimension kann ihre Qualität nur in engem Bezug zu den anderen entfalten. Folglich ist etwa der Fall nicht wichtiger als das Feld, die Immobilie nicht bedeutsamer als der Fall. Doch da über lange Zeit die Steuerungsgrößen Fall, Abteilung und Immobilie die soziale Arbeit stark dominierten, wird es für eine begrenzte Zeit notwendig sein, dem sozialen Raum sowohl innerhalb der Organisation als auch in der

Alltagspraxis im Quartier verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken. Er wird sonst immer wieder verdrängt von der historisch gewachsenen Dominanz der anderen Bereiche, und vor allem geht er unter angesichts einer betriebswirtschaftlich äußerst problematischen Finanzierungsstruktur, die die Konzentration auf den Fall und allenfalls noch das Vorhalten von Plätzen in einer Immobilie belohnt. Regionale Budgets anstelle der oder ergänzend zur Fallfinanzierung werden deshalb seit Ende der 90er Jahre diskutiert und mancherorts auch umgesetzt.

Für einzelne Fachkräfte kann es auch in einem Raumkonzept durchaus Schwerpunktzuständigkeiten innerhalb der anderen Steuerungsdimensionen geben: eine Immobilie muss gepflegt werden, und dazu braucht man vielleicht einen Hausmanager oder eine Einrichtungsleiterin; es wird weiterhin Mitarbeiter/innen geben, die sich schwerpunktmäßig um die Fälle kümmern, die gelegentlich auch eine Immobilie nutzen oder sich im sozialen Raum tummeln; und außerdem wird es Fachkräfte geben, die in ein gebietsbezogenes Team bestimmte Spezialkenntnisse (etwa wirtschaftliche Jugendhilfe, Schuldnerberatung usw.) einbringen.

Die Einrichtungen des Sozialwesens stärker gebietsbezogen auszurichten und zu verzahnen, scheint sich angesichts der gewachsenen traditionellen Strukturen in der sozialen Arbeit schwierig zu gestalten. Aus zahlreichen Forschungs- und Begleitprozessen in regionalisierten Systemen wissen wir, dass es selbst bei ausgewiesenen Innovationsträger/innen immer wieder zu mentalen Abstechern in die alte Logik kommt, so dass doch wieder der Erhalt der Immobilie, die Zuteilung von (finanzierungssichernden) Fällen oder der interne Teamfrieden im Vordergrund stehen. Management im sozialen Raum fordert deshalb von vielen Institutionen erst mal ein ordentliches Management der eigenen Einrichtung im sozialen Raum, und zwar in ihren Bezügen zu den Menschen und Institutionen des Stadtteils, insbesondere zu unmittelbaren Bezugseinrichtungen (etwa zwischen Trägern der Hilfen zur Erziehung und dem Jugendamt). Jeder in einem Wohngebiet agierenden Einrichtung wird folglich eine Öffnung auf mehreren Ebenen abverlangt: zum einen in das Wohnquartier hinein und zum anderen hin zu den übrigen Institutionen, die sich vielleicht in einem ähnlichen Prozess befinden. Nicht zu unterschätzen sind dabei die allorts wirkenden Beharrungskräfte: Die Unberechenbarkeit des Wohnquartiers bringt zahlreiche der in vielen Jahren entwickelten Abläufe und Rituale durcheinander, und die Transparenz der eigenen Arbeit ist angesichts der kritischen Blicke anderer Einrichtungen nicht

gerade Anlass für institutionellen Frieden. Bei Störungen von außen entwickelt jedes System auch solche Kräfte, die den Rückzug auf Gewohntes fördern und dazu führen, sich in bewährter Weise abzuschließen, auch um sich vor allzu viel Innovation zu schützen. Insofern kann es durchaus sinnvoll sein, in manchen Phasen eines Umbau-Prozesses „das Tempo rauszunehmen“, um die jeweiligen Akteur/innen nicht unnötig zu überfordern.

### **Drei Dimensionen integrierter Jugendhilfe-Arbeit**

Eine auf der Grundlage eines sozialräumlichen Konzepts arbeitende kommunale Jugendhilfe spielt sich – quer zu leistungsgesetzlichen Kategorien – in folgenden drei Dimensionen ab:

1. Fallspezifische Arbeit: Hiermit sind Tätigkeiten gemeint, die sich unmittelbar auf einen als „Fall“ identifizierten Menschen (oder eine Gruppe) beziehen, sei dieser Fall nun im Rahmen eines Hilfeplanverfahrens nach § 36 SGB VIII „entstanden“, im Zuge aufsuchender Arbeit oder während der Tätigkeit in einer Einrichtung. Fallspezifische Arbeit steht seit jeher – oft isoliert von den anderen Bereichen – im Zentrum der Jugendhilfe, und ein großer Teil des sozialarbeiterischen Methodenarsenals (oft entlehnt aus dem klinisch-psychologischen Bereich) bezieht sich auf dieses Segment. Unterstützt wird die gelegentlich in Fallsucht ausartende Orientierung so mancher Professioneller durch Finanzierungsformen, die ausschließlich die „Arbeit am Fall“ (mit dazu gehörender Vor- und Nachbereitung, Supervision, Fortbildung usw.) finanzieren. So orientiert etwa auch die Fachleistungsstunde – eine im herkömmlichen Finanzierungssystem durchaus differenziertere Variante – letztlich doch wieder auf den im Hilfeplan entdeckten Symptomträger und zementiert somit die „Fall-Schlagseite“ in der Jugendhilfe. Im Bereich der fallspezifischen Arbeit richten sich kompetente Fachkräfte immer auf die Ressourcen ihrer Klient/innen aus. Sie agieren also nicht Defizit orientiert („Der Junge braucht dringend ...“ oder „Die Familie zeigt Verwahrlosungserscheinungen.“), sondern im sozialräumlichen Sinne immer mit Blick auf die Stärken und den Willen der Menschen.
2. Fallbezogene Ressourcenmobilisierung/fallübergreifende Arbeit: Dies meint Aktivitäten, die zwar vom bezuschussten Symptomträger ausgehen und sich auf ihn

beziehen, sich jedoch darüber hinaus darauf richten, außerhalb des identifizierten Falles für diesen Fall nutzbare Ressourcen zu mobilisieren. Dabei handelt es sich in der Regel um Netzwerke, in die der betroffene Mensch oder die Familie eingebunden ist, aber es kann auch um die gezielte Bündelung von (materiellen oder strukturellen) Ressourcen außerhalb der engen Milieus der Adressat/innen gehen (z.B. um die Integration in Regeleinrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die diesem „Fall“ bisher verschlossen waren). In Ergänzung zum fallspezifischen Blick ist hier also schon der Focus über den Fall hinaus gerichtet, auch wenn die in diesem Bereich mobilisierten Ressourcen gezielt mit Blick auf einen bestimmten Fall gebündelt werden.

3. Fallunspezifische Arbeit: In diesem Segment erschließt sich die Fachkraft Kenntnisse in einem sozialen Raum, ohne schon genau zu wissen, ob sie diese Ressourcen für einen zukünftigen Fall benötigen wird. Fallunspezifische Arbeit meint also Tätigkeiten (Aktionen, Einzelkontakte, Absprachen usw.), die die Fachkraft im Bereich der Einzelfallarbeit zu einem Zeitpunkt vornimmt, da sie noch nicht weiß, welchem Fall diese Tätigkeiten später zugute kommen könnten, wobei klar sein muss, dass diese Tätigkeiten immer mit Blick auf möglicherweise entstehende Fälle getan werden. Wenn etwa ein Träger der Hilfen zur Erziehung durch ausgezeichnete Kontakte in einem Wohnquartier die „Anlaufzeit“ bei später folgenden Kontaktaufnahmen erheblich kürzer gestalten und zudem schneller und passgenauer Sozialraumressourcen für den dann entstehenden Fall nutzen kann, hat er fallunspezifisch vorgearbeitet, und zwar mit der Folge, dass er die dann durchgeführte Hilfe effektiver und effizienter leisten kann. Fallunspezifische Tätigkeiten kommen also immer in einem späteren Stadium einem Fall zu gute, werden aber eben unspezifisch geleistet mit Blick auf einen späteren Zeitpunkt, an dem sie falldienlich sein können.

Jedes dieser drei Tätigkeitssegmente ist für eine sozialräumlich agierende Jugendhilfe von hohem Wert. Deshalb darf man sie auch nicht gegeneinander ausspielen, indem man etwa eine Abkehr vom Fallbezug zu Gunsten einer einseitigen Feldorientierung fordert. Es geht auch nicht darum, das eine oder andere Segment als das bedeutsamere herauszustellen. Jedes Segment ist mit den jeweils anderen verknüpft, und die fachliche Qualität einer kommunalen Jugendhilfe entsteht erst durch die Akzeptanz der Gleichwertigkeit, der Verschränktheit und der hohen strukturellen

Durchlässigkeit dieser drei Bereiche. Allenfalls analytisch (wie in der vorangegangenen Aufzählung) sind sie trennbar (vielleicht etwa wie bei der heiligen Dreifaltigkeit, die zwar – sorry, liebe theologische Fakultät – irgendwie aus drei Wesen besteht, aber im Grunde doch nur einen Herrgott repräsentiert). Somit wäre es auch konzeptionell ziemlich schief, diesen drei Segmenten spezielle Abteilungen oder Gesetzes-Paragrafen zuzuordnen, etwa: der Allgemeine Sozialdienst ist zuständig für die Bereiche 1 u. 2, und die Gemeinwesenarbeit beackert den Rest. Genau diese Trennung gilt es zu überwinden, und zwar nicht nur durch eine bessere Abstimmung der jeweiligen Dienste oder Hilfearten, sondern vornehmlich über die Regelung klarer Zuständigkeiten für Wohngebiete, in denen dann die jeweiligen Dienste, Träger oder Abteilungen zwar mit bereichsbezogenen Schwerpunkten arbeiten, sich jedoch immer wieder in der Schnittmenge „Wohngebiet“ treffen und sich die Ressourcen aus den jeweils anderen Bereichen nutzbar machen.

### **Sozialräumliche Modernisierung der Jugendhilfe**

Mit Blick auf die Prinzipien eines sozialräumlichen Fachkonzepts wird deutlich, dass eine Institution, die nach diesen Prinzipien arbeiten will, sich nicht auf eine geografische Regionalisierung ihrer Dienste beschränken darf. Die fachlichen Implikationen eines sozialräumlichen Konzepts müssen gleichsam die Poren einer Institution durchdringen, so dass – bei aller Individualität bei der Erledigung der jeweiligen Aufgaben – das Handeln der jeweiligen Fachkräfte in einer Institution auf allen Ebenen „aus einem Guss“ geschieht. Wer eine Institution nach einem sozialräumlichen Fachkonzept gestaltet, muss also z.B. fragen

- ob und mit welchen Folgen der Wille der Adressat/innen nachhaltig Beachtung findet, wie er systematisch erhoben wird, wie er als Grundlage für die gestalteten Arrangements dient und über welche standardisierten „Vergewisserungs-Schleifen“ die Fachkräfte darauf verwiesen sind, sich an die Interessen der Adressat/innen anzukoppeln
- durch welche Verfahren und in welchem Ausmaß die systematische Mitarbeit der Adressat/innen an den jeweiligen Arrangements bzw. Kontrakten gefördert wird, über welche Verfahren alle Akteure regelmäßig auf die Notwendigkeit der

Aktivierung von Eigenaktivität verwiesen werden und über welche Instrumente diese Sichtweise wirkungsvoll unterstützt wird

- ob und in welcher Form sowie in welchem Umfang die Ressourcen der Adressat/innen erfragt, erarbeitet und erhoben werden und wie gewährleistet ist, dass diese Ressourcen Ausgangspunkt und Bezugspunkt jeglicher Maßnahme sind
- ob und in welchem Umfang Kenntnisse über sozialräumliche Ressourcen in der Institution vorhanden sind und wie sie systematisch mit den institutionellen Leistungen und den Ressourcen der Adressat/innen zu integrierten Maßnahmen bzw. Aktionen kombiniert werden
- wie gewährleistet ist, dass der leistungsberechtigte Mensch bzw. die Zielgruppe im Kontext der übrigen Sozialraum-Akteure gesehen und über welche Verfahren ein bereichsübergreifender Einsatz von Ressourcen angeregt und wirkungsvoll gestaltet wird
- durch welche Verfahren die Kooperation mit den relevanten Institutionen des jeweiligen Sozialraums gesichert ist, und zwar mit möglichst geringem Besprechungsaufwand bei möglichst hoher Effektivität im Sinne des institutionellen Auftrags und des sozialräumlichen Fachkonzepts.

## **Schluss**

Wichtig bei einem Umbau sind nach meinen Erfahrungen: Klarheit in den Inhalten, langer Atem und Geduld sowie Fehlerfreundlichkeit. Der Aufbau einer guten Jugendhilfe-Landschaft ist wichtiger als der Erhalt eines jeden Trägers – und manchmal dient der Erhalt eines Trägers dem Aufbau der Jugendhilfe-Landschaft – und manchmal müssen Träger lernen, etwas ganz anderes zu tun als sie bislang gemacht haben. Insofern wünsche ich Ihnen hier klaren Kopf, Mut auch für ungewöhnliche Schritte und bei allen Entscheidungen eine gute Kombination von Herz und Verstand. Gutes Gelingen und danke fürs Zuhören.