Peter Marquard, Leiter des Sozial- und Jugendamtes der Stadt Freiburg i. Br.

Konzepte und Praxis wirkungsorientierter Steuerung im Sozialraum – Der Weg der kleinen Fortschritte

Sozialraumorientierung und Demokratisierung als Strukturelemente einer Neuorganisation sozialer Dienste

I. Soziale Kommunalpolitik und Sozialraumorientierung

1. Soziale Kommunalpolitik und bürgerschaftliches Engagement

Für die konkrete und zukunftsorientierte Gestaltung sozialer Dienstleistungen kommt es auf kommunaler Ebene darauf an, dass soziale Leistungen, die von der Kommune zumindest subsidiär zu gewährleisten sind, möglichst orts- und bürgernah, möglichst transparent und effektiv, sowie möglichst effizient – d. h. mit optimalem Wirkungsgrad – und zeitnah erbracht werden. Dies könnte im Konzept einer sozialen Kommunalpolitik realisiert werden, welche die Beachtung sozialpolitischer Prämissen in einem kommunalpolitischen Aushandlungsprozess sichern soll, denn bei (immer) begrenzten Ressourcen stehen die einzelnen kommunalen Politikfelder in einem Wettbewerb, der in einem politischen Abwägungsprozess entschieden wird und im Hinblick auf den optimalen Einsatz der Ressourcen ein umfassendes Verständnis von Stadtentwicklung erfordert. Somit können und müssen auch die sozialpolitischen Handlungsfelder und die dort zu realisierenden Leistungen sowie die zugrunde liegenden Werte wie Gesundheit, Soziabilität, Kultur und Mobilität in einem durchaus ökonomischen Sinne als „Standortfaktoren" verstanden werden. In diesem Sinne – einer allgemeinen und besonderen Lebensqualität sowie einer wünschenswerten, durchaus produktiven Identifikation mit der Stadt und der Region – muss eine soziale Kommunalpolitik die Bedürfnisse aller unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen integrieren. Mit Bezug auf das in Baden-Württemberg seit 1995 laufende Programm zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements können hier Konturen einer neuen Sozialpolitik als Renaissance der Kommune und demokratischer Systeme analysiert werden[1]. Roß/Klie definieren dazu sieben Merkmale für bürgerschaftliches Engagement:

- konkrete Belange als Ausgangspunkt,
- Verantwortung für den unmittelbaren öffentlichen Lebensraum („Sozialraumbezug"),
- gemeinsames Handeln von Bürgern/innen;
- Denken in Zusammenhängen,
- Selbstorganisation und Kompetenzorientierung,
- gleichberechtigte Kooperation zwischen Bürgern/innen, Verwaltung, Politik, Fachleuten und Verbänden,
- demokratische Teilhabe aller.

Auf dieser Basis können Felder und Entwicklungsperspektiven für die Engagementformen und Arbeitsweisen von Bürgern/innen, Fachkräften, Verwaltung, Politik, Verbänden und Einrichtungen sowie Unternehmen benannt werden. So sind praktische wie normative Implikationen für ein Konzept des bürgerschaftlichen Engagements zu beschreiben. Daraus abzuleitende Thesen für eine soziale Kommunalpolitik beziehen sich auf folgende Aspekte:

- Demokratie als persönlicher Lebensstil, der alle gesellschaftlichen Bereiche prägt.
- Im Sinne einer Generalprävention gilt es, Bürgern/innen aktive Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Lebensraum zu eröffnen.
- Ressortübergreifend geht es um das Miteinander im lokalen Lebensraum in all seinen Gegebenheiten und mit all seinen Ressourcen.
- Für Aushandlungsprozesse zwischen Gruppen und Institutionen, Politik und Verwaltung bedarf es verlässlicher Regeln, die dem Spannungsverhältnis von repräsentativer und unmittelbarer Bürgerbeteiligung gerecht werden.
- Eine frühzeitige Einbeziehung von Engagement und Kompetenz der Bürgerschaft sichert Qualität und Akzeptanz von Entscheidungen.
- Eine alle Schichten ansprechende Beteiligung der Bürger/innen erfordert differenzierte Möglichkeiten der Mitwirkung.

Zusammenfassend wird im Sinne eines umfassenden Demokratiegebots für ein verändertes Mischungsverhältnis in der Verantwortungsübernahme und eine Kultur des Herstellens angemessener Verbindungen zwischen privaten, bürgerschaftlichen, öffentlichen, freien und gewerblichen Leistungsmöglichkeiten plädiert: Aus den demokratischen Aushandlungsprozessen muss eine demokratische Aushandlungskultur erwachsen.

2. Demokratisierung und Sozialraumorientierung

Die Folgen gesellschaftlicher Erosionsprozesse sollen gelindert und neue Impulse für soziale

1) Zum bürgerschaftlichen Engagement, seiner Förderung und Organisation vor allem in Baden-Württemberg, ist auf das Projektbüro „Bürgerschaftliches Engagement" von Roß/Klie an der Ev. Fachhochschule Freiburg zu verweisen: www.efh-freiburg-de./be/home/htm .

Gestaltungs- und Partizipationsprozesse entwickelt werden. Dies kann nur gelingen, wenn an kleinräumigen Lösungsmodellen im unmittelbaren Lebensumfeld die Betroffenen selbst umfassend beteiligt werden. Eine „Repolitisierung der Kommunalpolitik“ meint dann

- die stärkere und konsequente Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in politische Entscheidungsprozesse und
- die stärkere Interessenvertretung und Sachwalterfunktion von Anliegen der Bürgerinnen und Bürger gegenüber dem Land und dem Bund zu entwickeln.

Drei zentrale Begriffe der hier verhandelten Konzeption können in einem Dreieck mit den Polen Demokratisierung, Sozialraumorientierung und Dienstleistungsorientierung zu einander ins Verhältnis gesetzt werden (konzeptionell-fachliche Struktur). Im Mittelpunkt steht das Individuum, also der/die Einzelne mit dem Anspruch auf ein selbstbestimmtes Leben und seine/ihre Rechtsansprüche. Dabei zeichnet sich die soziale Arbeit durch ein Entsprechungsverhältnis von Anwesenheit und Koproduktion aus: die Leistung wird in aller Regel zeitgleich am selben Ort erbracht und genutzt. Dies ist eine Besonderheit der sozialen Arbeit bzw. der (personenbezogenen sozialen) Dienstleistungsarbeit.

Qualität und Quantität einer derartigen Sozialraum- und Dienstleistungsorientierung bedürfen einer entsprechenden „sozialen Infrastruktur“, die wiederum auf der Basis gesetzlicher Vorgaben spezifisch kommunalpolitisch ausgehandelt und ausgestaltet wird. Die Vereinbarung, Transparenz und Verlässlichkeit von „Spielregeln“ zwischen den Menschen in

Demokratisierung, Sozialraumorientierung und Dienstleistungsarbeit

Demokratisierung

Gestaltung der materiellen und sozialen Teilhabe der Nutzer/innen

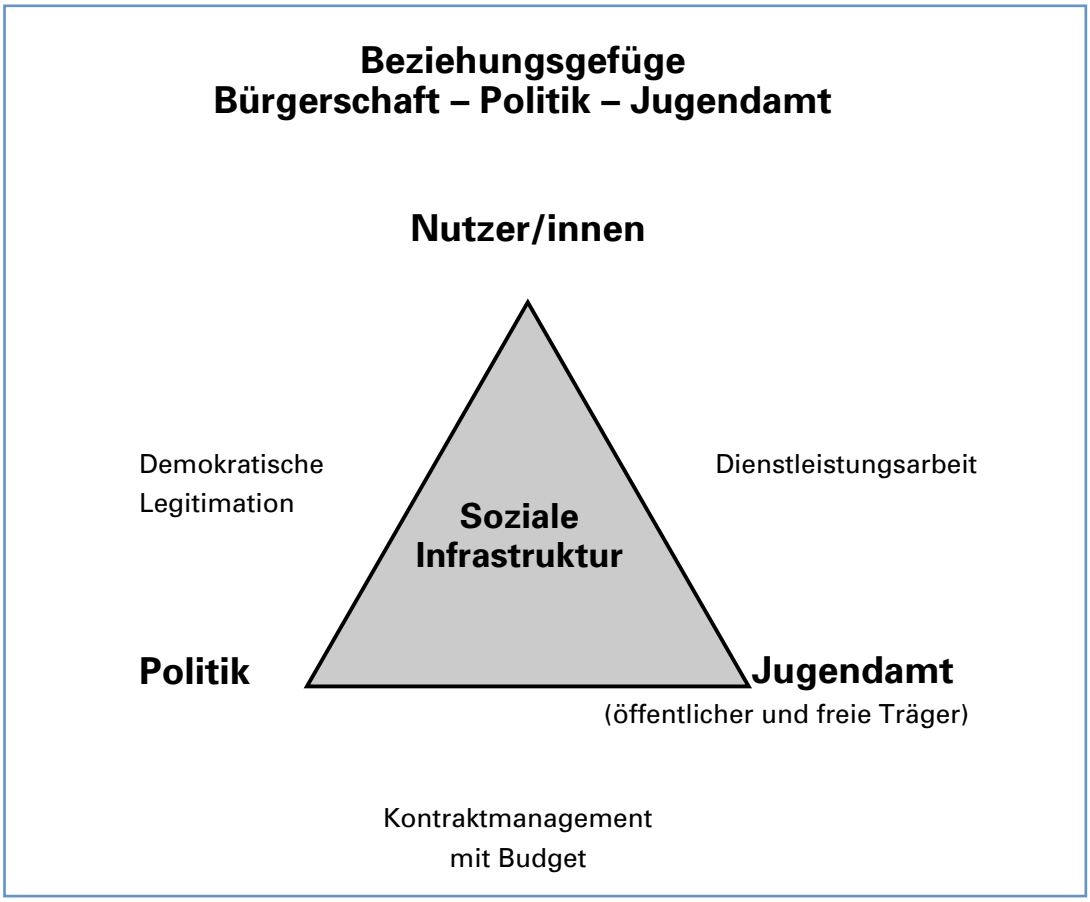
demokratische Teilhaberechte
- in der Politik
- in der Gesellschaft
- in der sozialen Arbeit (Rechtsansprüche; Hilfeplanung im

Sozialraumorientierung

Gestaltung von Strukturen und Beziehungen in der Lebenswelt
Aktivierung von materiellen und sozialen Ressourcen,
Netzwerke unterstützen;
Quartiersarbeit/GWA

Dienstleistungsorientierung

Realisierung von Bedürfnissen **und Bedarfen der Nutzer/innen**
Nachfrageorientierung;
Reflexivität;
Beteiligung der Nutzer/innen – Koproduktion



einer bestimmten Region (Nutzer/innen / Bürgerschaft) und den dortigen (kommunalpolitischen) Entscheidungsgremien (Politik) und dem Jugendamt (als Repräsentant der Leistungserbringer und Kostenträger) ist wesentlich für die Entwicklung tragfähiger Rahmenbedingungen, in denen eine soziale Infrastruktur konzeptionell und materiell gestaltet werden kann. Jenseits der Tauglichkeit spezifischer Steuerungsinstrumente verweisen fachliche Eckwerte einer modernen Kinder- und Jugendhilfe[2] auf ein Spannungsverhältnis zwischen den genannten drei Gruppen und der Funktion des jeweiligen „Austauschverhältnisses". Entsprechend einer „öffentlichen Verantwortung für das Aufwachsen" bedarf es diesbezüglich einer gesellschaftspolitischen Klärung für einen Auftrag an soziale Arbeit als Lebenslagenpolitik.

Das „Austauschverhältnis" zwischen Individuen, Bürgerschaft und sozialen Diensten ist gerade auf der kommunalpolitischen Ebene als eminent politischer Aushandlungsprozess zu begreifen und muss auch unter machtpolitischen Gesichtspunkten interpretiert bzw. gestaltet werden. Die Durchsetzung der Prinzipien von Demokratisierung, Dienstleistungs- und Sozialraumorientierung beschreibt in diesem Sinne wesentlich mehr als eine fachliche Konzeption: Die tatsächliche, gesellschaftspolitische Öffnung von relevanten Gelegenheiten der Teilhabe und Beteiligung für alle ist die Bedingung der Möglichkeit einer praktischen Entfaltung fachlicher Standards und diese sind zugleich die alltagsweltliche Basis für eine reale Nutzung gesellschaftlicher Optionen durch die Subjekte. Insofern ist die Durchsetzung der genannten Prinzipien nur zum Teil eine Frage ihrer fachlichen Implementierung, vielmehr sind ihre Protagonisten/innen auch in der alltäglichen und widersprüchlichen (kommunal)politischen Auseinandersetzung gefragt. Auch fachlich überzeugende Prinzipien bedürfen der Akzeptanz der Mehrheitsgesellschaft und damit der Begründung in einem Aushandlungsprozess konkurrierender Interessen.

2) Vgl. Kinder- und Jugendberichte der BReg.

3. Arbeitsprinzipien einer Sozialraumorientierung

Im hier diskutierten Kontext wird die Kategorie „Sozialraumbezug" als Strukturmaxime aus dem achten Jugendbericht mit den Aspekten Organisation, Demokratisierung und Teilhabe verknüpft. Teilhabe und Beteiligung sollen dabei sowohl als sozialpädagogische Handlungsmaxime, als auch als demokratiepolitische Prinzipien der Zivilgesellschaft unterstützt werden:

Die fachlichen Prinzipien beziehen sich auf Lebensweltorientierung und damit auf Gemeinwesenbezug, Aktivierung und Beteiligung der Nutzer/innen, Sozialberichterstattung und beteiligungsorientierte Sozialplanung, Koproduktion, lokale Demokratie. Grundlegend

bleibt eine professionelle Ebene, die Reflexivität und demokratische Rationalität, Handlungsprinzipien einer „neuen Fachlichkeit“ und ein auf Teilhabe aller zielendes sozialpolitisches Engagement für eine solidarische Gesellschaft begründet und fördert. Sozialraumbezug und kommunikative Aushandlungsprozesse beschreiben dann wesentliche Instrumente der umsetzungsbezogenen Arbeitsebene.

Auf der Ebene der Organisation geht es um eine zielgerichtete, fachlich angeleitete Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Kontext einer professionstheoretisch begründeten Organisationsentwicklung; es geht um (neue) Steuerungsinstrumente (Ressourcenverantwortung, Controlling) und damit um die fachliche/örtliche/materielle Zuständigkeit für die operative Steuerung. Dazu gehört die Personalwirtschaft und Personalentwicklung (als strategische Leitungsaufgabe) ebenso wie die Budgetverantwortung. Der Umbau aller Dienste nach sozialräumlichen Gesichtspunkten ist eine wesentliche Voraussetzung für ressourcenorientierte, ganzheitliche und lebensweltorientierte Arbeit, ohne dass allein durch eine Neuorganisation bereits diese neue Qualität garantiert werden könnte. Im Hinblick auf weitere Ziele wie Rechtssicherheit, effiziente Arbeitsorganisation und Kostenreduzierung sind die Bedingungen für die Organisation einer ganzheitlichen, fall- und sozialraumbezogenen Kooperation verschiedener Dienste und Leistungsbereiche weiter zu entwickeln.

Sozialberichterstattung zielt auf eine aktuelle, sozialräumlich differenzierbare Bestandsaufnahme und Bewertung sozialer und infrastruktureller Daten zur Lebenslage der Bevölkerung. Ein qualifiziertes Berichtswesen korrespondiert auf dieser Grundlage mit einer differenzierten Sozial- und Jugendhilfeplanung. Ein qualifiziertes Berichtswesen mündet im Fachbereich und auf Amtsebene sowie auf städtischer Ebene in ein differenziertes Controlling. In diesem Gesamtzusammenhang sollen städtische Entwicklungsziele und Handlungsoptionen für die sozialen Dienste in einem kommunikativen Prozess ermittelt werden.

Der besondere Charakter sozialer Arbeit erfordert relativ komplexe Leistungsbeschreibungen (Produkte), die einem ganzheitlichen Ansatz, der erforderlichen Flexibilität und den besonderen Bedingungen personenbezogener Dienstleistungen gerecht werden. Diese Leistungsbeschreibungen sind für das Haushaltswesen und die Personalwirtschaft aufzubereiten, die Abhängigkeiten zwischen fachlichen Standards, finanziellen Vorgaben und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen sind für ein Kontraktmanagement und Führen durch Zielvereinbarungen zu operationalisieren.

II. Planungs- und Steuerungsinstrumente einer Sozialraumorientierung: Beteiligung, Berichtswesen, Steuerung

Partizipation, Beteiligung und Koproduktion sowie die Selbstbestimmung im Sinne eigener Expertenschaft der Kinder und Jugendlichen gelten im Rahmen der bundesweiten Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt als Mainstreaming der vom BMFSFJ entwickelten und von der Stiftung SPI (Berlin) koordinierten Programmplattform E&C. Das Konzept der Sozialen Stadt und seiner Ergänzung E&C bietet angesichts der örtlichen Entwicklungsbedarfe und vielfältiger finanzieller wie politischer Blockaden eine gute konzeptionelle Grundlage und zumindest dem Grundsatz nach auch eine strategische Orientierung. Dem ist alltagspraktisch kritisch die These entgegenzustellen, dass die Mittel aus den städtebaulichen Förderprogrammen (zu) oft allein für zwingende Sanierungsmaßnahmen verwandt werden. Die übergreifende Kooperation verschiedener kommunalpolitischer Handlungsfelder wird dann leicht zu einem programmatisch erforderlichen Beiwerk. Deshalb bleiben neue qualitative Formen der Kooperation und der Bündelung von Ressourcen ein Prüfkriterium für die Bewertung der Entwicklungsrichtung.

Ebenso wesentlich ist die nachhaltige Aktivierung und Beteiligung der örtlichen Bewohnerschaft. Es bleibt die Gefahr der Kommunalisierung und Reprivatisierung gesellschaftlich bedingter sozioökonomischer Problemlagen ohne einen wirksamen Umbau staatlicher Planungs-, Beteiligungs-, Steuerungs- und Finanzierungsstrukturen (Stocken bzw. Unterkomplexität der Verwaltungsreform). Und schließlich ist – insbesondere im Kontext zur personenbezogenen sozialen Dienstleistungsarbeit – darauf hinzuweisen, dass das Wirksamwerden der gewünschten konzeptionellen und finanziellen Strukturen der o. g. Programme einen (bisher) nicht gegebenen Stand der Professionalisierung in allen beteiligten Handlungsfeldern und Berufsgruppen voraussetzt. – Vielleicht ergeben sich ja hier neue Impulse für die Aus-, Fort- und Weiterbildung.

1. Quartiersmanagement

Quartiersmanagement soll als Mediator zwischen Bewohnerschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung ansetzen, es soll möglichst als Moderator – und wo nötig als Initiator – von Projekten, Diensten und selbständigen Aktivitäten tätig werden: Quartiersmanagement soll Rahmenbedingungen für sozial und ökonomisch nachhaltige, kleinräumige Entwicklungsprozesse schaffen. Es ist somit ein strukturschaffendes Instrument, keine Betreuungsinstanz

und nicht der verlängerte Arm der Verwaltung. Für den Gesamtprozess sicher vorteilhaft ist ein einflussreiches Stadtteilmanagement mit echten und geregelten Befugnissen. Dieser Einfluss muss i. d. R. „von unten“ durch Versammlungen der Bewohner/innen und/oder Quartiersräte – bestehend aus (gewählten) Bewohnern/innen und Aktivisten/innen sowie ggf. Profis – ständig abgesichert und reproduziert werden. Hier bildet sich gleichzeitig eine Quelle für planerische und alltagspraktische Aktivitäten. Dazu gehört eine/e hauptamtliche/r Mitarbeiter/in und deren/dessen Erreichbarkeit in einem Stadtteilbüro (Quartiersladen). Deren/dessen Arbeitsweise ist strikt an den Grundsätzen von Transparenz und Konsensfähigkeit für die Zukunft des Stadtteils und seiner Menschen auszurichten.

Ein umfassendes Verständnis eines komplexen, in eine gesamtstädtische Entwicklungspolitik integrierten und bereichsübergreifend angelegten Quartiersmanagements bezieht sich auf drei Aktionsebenen: Nötig sind erstens intermediäre Akteure mit der Aufgabe, Bedarfe aus dem jeweiligen Gebiet, aktive und interessierte Menschen, Ideen und Ressourcen zu bündeln sowie Mittel zu akquirieren. Zweitens ist ein Stadtteilbüro erforderlich mit entsprechender Ausstattung und der Aufgabe der projekt-unspezifischen Aktivierung der örtlichen Bevölkerung. Für einen tiefgreifenden Erfolg des Quartiersmanagements ist eine dritte Voraussetzung die bereichsübergreifende Organisation in der Kommunalverwaltung mit einer oder einem Gebietsbeauftragten, der/die mit Befugnissen zum Einsatz gebündelter kommunaler Ressourcen ausgestattet ist und in Abstimmung mit den jeweils einzubeziehenden Politikbereichen agiert.

Konzept Quartiersmanagement/Quartiersarbeit in Freiburg

Die bisher in Freiburg entwickelte sozialraumorientierte Quartiersarbeit ist eng verknüpft mit der Sanierung eines Stadtteils und der Strukturentwicklung von Neubaugebieten. Mit dem Instrument der Quartiersarbeit ist es gelungen, in diesen Bereichen positive Entwicklungen anzustoßen und nachhaltige soziale Projekte umzusetzen. Mit diesem Konzept soll an die bisher in den jeweiligen Quartieren schon laufenden Aktivitäten angeknüpft, eine personelle Unterstützung im Bereich der Koordination erreicht und durch Bündelung der Ressourcen insgesamt eine strukturelle Einbindung und Verlässlichkeit sichergestellt werden. Die bisherigen Aktivitäten in verschiedenen Stadtteilen bieten zentrale Ansatzpunkte für eine koordinierte Quartiersentwicklung, wie sie mit der Quartiersarbeit auf den Weg gebracht wurde. Anknüpfungspunkte bieten insbesondere:

- die vor Ort bereits in der Vergangenheit durchgeführten Gesprächsrunden oder Konferenzen zu den aktuellen Fragen der Quartiersentwicklung. Neben Vertreter/innen der im Wohngebiet tätigen Wohnungsbaugesellschaften und Trägern waren hier auch Vertreter/innen der politischen Parteien und der Gemeinderatsfraktionen sowie die Stadtverwaltung einbezogen;
- die Kooperation mit den Wohnungsbaugesellschaften im Hinblick auf die Belegungspolitik;
- Bemühungen, die unterschiedlichen sozialen und ethnischen Gruppen zu integrieren, das Zusammenleben zu gestalten und hierfür die Ressourcen der Bewohnerschaft zu nutzen.

Quartiersmanagement/Quartiersarbeit als Instrument sozialer Stadtentwicklung zielt darauf ab, die Lebenssituation der Bewohner/innen sozial belasteter Gebiete durch strukturelle Maßnahmen zu verbessern und auf kleinräumiger Gebietsebene nachhaltige Entwicklungsprozesse anzustoßen. Dazu sollen lokal vorhandene Potentiale genutzt, Akteure vor Ort vernetzt, Aktivitäten und Projekte koordiniert, bürgerschaftliches Engagement und Selbstorganisation unterstützt und gefördert werden. Mit dem Konzept werden unterschiedlich wahrzunehmende Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten geregelt. Dabei wird eine Unterscheidung von (stadtweit koordinierendem) Quartiersmanagement und (im Stadtteil agierender) Quartiersarbeit als je besondere Aufgabe als sinnvoll erachtet. Im Einzelnen beinhaltet das Freiburger Konzept folgende Elemente:

- Schaffung personeller Zuständigkeiten im Sozial- und Jugendamt für einen Aufgabenbereich Quartiersmanagement zur Wahrnehmung der Gesamtkoordination und Gesamtverantwortung der in der Stadt entstehenden neuen Quartiersprojekte.
- Bereitstellung von Personalressourcen im Quartier für übergreifende Aufgaben der Quartiersarbeit als örtliche Anlaufstelle und zur Koordinierung der Aktivitäten der Träger und der Aktivitäten vor Ort.
- Einrichtung eines Quartiersrates als Schnittstelle zwischen Verwaltung, Träger und Bürgerschaft mit Steuerungs- und Koordinierungsaufgabe für die Entwicklung im Quartier.
- Einrichtung einer Quartiersversammlung vor Ort als offenes Plenum und breite Form der Bürgerbeteiligung.
- Bildung einer Arbeitsgruppe Stadtentwicklung in der Verwaltung, über die verwaltungsinterne Abstimmungen erfolgen.

Als zentrale Grundlagen für eine solchermaßen verstandene „sozialräumliche Fallarbeit“ werden insbesondere angestrebt:

- Ein gutes Verhältnis, Vertrauen, Wertschätzung sowie die Existenz und das Pflegen informeller Kontakte zwischen Mitarbeiter/innen der verschiedenen Fachabteilungen, die im Sozialraum tätig sind.
- Wissen über das „Geschehen vor Ort“ (vermittelt durch die vor Ort tätigen Praktiker/innen), das soziale Gefüge im spezifischen Sozialraum, demografische Daten, das Leistungsprofil des Sozial- und Jugendamtes.
- Nutzung sozialräumlicher Ressourcen für den Einzelfall als Ausdruck einer fachlichen Haltung.
- Sicherheit im Umgang mit dem Datenschutz.

(Eine Definition, was unter „sozialräumlicher Fallarbeit“ zu verstehen ist, erfolgte bisher nicht explizit; implizit wurde dieser Terminus verstanden als abteilungsübergreifende Kooperation sozialer Dienste unter Berücksichtigung sozialräumlicher Gegebenheiten im Quartier.)

2. Stadtteilsteuerung Alt-Haslach

Mit dem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt werden Stadtteile in ihrer Entwicklung gefördert. Neben der Erneuerung des Wohnungsbestandes bietet das Programm Gelegenheit für Veränderungen in weiteren Bereichen. Die aktive Beteiligung der Bewohner/innen ist ein wichtiges Anliegen und wird als produktives Element für alle Umsetzungsbereiche unterstellt. So sind die Bürgerschaft des Freiburger Stadtteils Alt-Haslach, hier ansässige Institutionen, Vereine, Gruppen und Initiativen eingeladen worden, unter der Federführung des städtisch koordinierenden Sozialdezernats ihre Anregungen und Kritiken einzubringen. Für die Bürgerbeteiligung (vgl. Drs. G 02173) sind Fixpunkte (Ereignisse/Daten), Orte und Ansprechpartner benannt, die während des gesamten Verfahrens erkennbar und erreichbar sind. Ergänzt wird dies durch „offene Formen der Beteiligung“, die situativ eingesetzt werden und die für sich im Prozess ergebenden Bedarfe Gelegenheiten zur Beteiligung bieten. „Aktive einbinden und Unbeteiligte ermutigen“ ist das Motto für besondere, aktivierende Elemente der Bürgerbeteiligung, weil angesichts der gegebenen Bewohnerstruktur eine gezielte Ansprache mit direkten, auf die Lebenssituation zugeschnittenen Zugängen und Anstößen im jeweiligen Umfeld erforderlich ist. Ein offenes Beteiligungsverfahren „Dialog Alt-Haslach“ mit Bürgerbüro, Stadtteilgesprächen und thematischen Arbeitsgruppen wird ergänzt um eher unkonventionelle, einen unmittelbaren Zugang ermöglichende Formen der Verständigung auf einer auch informellen und ganz persönlichen Ebene (Ereignisse im Quartier; Stammtisch; Wohnzimmergespräche; „Planning for Real“/Nachbau bzw. „Erfindung“ von Stadtteilmodellen; Förderprojekte über „KuQ – Kompetenz und Qualifikation für junge Menschen“ und „LOS – Lokales Kapital im Stadtteil“ wie z.B. Internettreff, Spielplatzgestaltung, Jugendliche als Mentor/innen, interkulturelle Begegnung).

Mit einem Sanierungsbeirat wird schließlich eine repräsentative Beteiligung sichergestellt. Dies stärkt die Akzeptanz für das gesamte Verfahren und sichert eine kontinuierliche Vertretung relevanter Gruppen und Akteure über die Projektlaufzeit. Beteiligt sind auf Vorschlag der Fraktionen und Gruppen im Gemeinderat deren Vertreter/innen sowie jene des Lokalvereins, des „Forum Haslach“ und des Mieterbeirats der hauptsächlich betroffenen (städtischen) Wohnungsgesellschaft, außerdem Grundstückseigentümer/innen und Vertreter/innen von Handel und Gewerbe sowie Vertreter/innen aus der Bewohnerschaft über ein eigenes Wahlverfahren (mit dem auch die Beteiligung ausländischer Mitbürger/innen gesichert wird). Über transparente Verfahren und öffentliche Information sind die Ergebnisse aus den offenen Beteiligungsverfahren in das Verfahren der Sozialen Stadt insgesamt einzubringen.

3. Sozialatlas

Die Sozialverwaltung der Stadt Freiburg hat als ein Instrument zur Unterstützung einer sozialräumlichen, kontinuierlichen Jugendhilfe- und Sozialplanung das Instrument „Sozialatlas“ gewählt[3]. Der Fokus liegt auf dem jeweiligen Stadtbezirk und seinen Unterschieden respektive Ähnlichkeiten zur Gesamtstadt. Die graphische Darstellung der Indikatoren erlaubt es, Nähe und Distanz der einzelnen Stadtbezirke im Hinblick auf einen Indikator untereinander und im Vergleich zur Gesamtstadt quasi „auf einen Blick“ zu erfassen. Wegen mangelnder personeller und EDV-technischer Ressourcen wurde zunächst auf die Darstellung von Variablen in thematischen Karten verzichtet. Kleinräumig aufbereitete Infrastrukturdaten liefern einen Überblick über die wohnungsnah zu erreichenden Angebote und Einrichtungen. Für die erste Ausgabe des Freiburger Sozialatlasses lag der Focus auf der kleinräumigen Darstellung von quantitativen Variablen aus fünf inhaltlichen Bereichen: Bevölkerungsstruktur, wirtschaftliche Situation, Wohnumfeld, Interventionsdaten (zunächst der Jugendhilfe), soziale Infrastruktur (zunächst Kindertagesstätten). Für die Zukunft geplant sind „qualitative“ Berichte der Mitarbeiter/innen des ASD anhand eines

3) Die Konzeption wurde vom JHA der Stadt Freiburg mit Drs. 02006 am 20.02.2002 verabschiedet.

Leitfadens sowie subjektive Einschätzungen der Bewohner/innen als Experten/innen. Zwingend notwendig ist die Entwicklung und Implementierung eines ämterübergreifenden Datenansatzes mit dem Ziel, eine systematische Datensammlung und Koordinationsstrukturen zur Zusammenführung der Daten zu etablieren. Zu entscheiden bleibt noch die Option einer Schwerpunktverlagerung hin zu Indikatoren im Sinne einer Entwicklung vom Sozialdatenatlas hin zu einem Sozialstrukturatlas. Über ein Set von Indikatoren sollen Strukturvergleiche für eine städtische Binnendifferenzierung ermöglicht werden. Als Teil eines regelmäßigen, standardisierten Berichtswesens wird so auch eher eine Aktualisierung in sinnvollen Zeitintervallen möglich. Bei der Festlegung eines umfassenden und aussagekräftigen Indikatoren-Sets bietet sich neben der theoretischen Ableitung der Rückgriff auf empirisch Bewährtes – oder zumindest Geprüftes – aus anderen Städten und Landkreisen an; damit würden auch interkommunale Vergleiche befördert.

4. Qualitätszirkel

Unterstützt u.a. durch die Arbeit von zwei Fachhochschulen für Sozialwesen hat Freiburg vielfältige Ressourcen im Bereich der Beteiligung und Aktivierung zu bieten. In insgesamt sechs Stadtteilen wird entweder Quartiersarbeit und/oder ein Stadtteilzentrum betrieben und mit städtischen Mitteln unterstützt. Angesichts der Breite und Vielschichtigkeit der spezifischen Aufgabenstellungen, die aus unterschiedlichen räumlichen und sozialen Strukturen in den Quartieren resultieren und mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten und Methoden bearbeitet werden, bedarf es einer Bündelung dieser Erfahrungen und Fachkenntnisse nicht nur zur Qualifizierung der Arbeit innerhalb der jeweiligen Stadtteile und deren weiteren Unterstützung sondern auch, um dieses Wissen für eine gesamtstädtisch gelingende („integrierte") Stadtentwicklungsplanung einzubringen.

Auf dieser Grundlage sollen das „Konzept Quartiersmanagement" prozesshaft weiterentwickelt und seine Strukturen, Prozesse und Ergebnisse reflektiert und diskursiv überprüfbar gemacht werden. Dieses Gremium zur Qualitätsentwicklung von Quartiersarbeit befasst sich mit Fragen von Standards und qualitativen Indikatoren von sozialen Quartiers- und Stadtteilentwicklungen. Der Qualitätszirkel übernimmt dabei folgende Aufgaben:

- Entwicklung und Sicherung qualitativer Ziele und Strategien für das Konzept insgesamt,
- Benennung und Bearbeitung der Handlungsfelder, die zur Weiterentwicklung und Qualifizierung des Konzeptes notwendig sind,
- Entwicklung von Qualitätsstandards und Indikatoren für die Bereiche Struktur, Prozess und Ergebnisse.

Der Qualitätszirkel „Quartiersmanagement" setzt sich wie folgt zusammen:

- Vertreter/innen aus sozialen Einrichtungen der Gemeinwesenarbeit/Quartiersarbeit, die in sechs unterschiedlichen Stadtteilen/Quartieren Gemeinwesenarbeit/Quartiersarbeit (GWA/QA) als ganzheitlichen Arbeitsansatz ausüben oder sozialräumlich orientiert arbeiten, unter Einbeziehung des „Freiburger regionalen Arbeitskreises Gemeinwesenarbeit" (FRAG),
- Experten/innen im Bereich Quartiersarbeit (Fachhochschulen) und
- Vertreter/innen aus dem Sozial- und Jugendamt sowie dem Sozialdezernat.

Der Qualitätszirkel ermöglicht einerseits eine kritische Reflexion der unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkte in den verschiedenen Stadtteilen/Quartieren; das erfolgt auch über eine Rückkoppelung seiner Arbeit mit den Akteuren in den Quartieren. Anderseits widmet er sich der Herausforderung, je angemessene Formen für die Beteiligung der Bewohnerschaft zu entwickeln. Schließlich erfordert eine Erfolgskontrolle der Quartiersarbeit in den einzelnen Stadtteilen/Quartieren immer auch einen Bezug auf die gesamtstädtischen Entwicklungen.

5. Eckpunkte für ein Sozialraumbudget

Mit dem Modell eines Sozialraumbudgets hat die kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung[4] erstmals einen – zwischenzeitlich intensiv diskutierten – Vorschlag für ein Finanzierungsinstrument im Rahmen von Konzepten der Sozialraumorientierung vorgelegt. Während sich der KGSt-Begriff des Sozialraumbudgets nur auf ambulante Hilfen zur Erziehung bezieht, können in einem erweiterten Sinn unter diesem Begriff Finanzmittel verstanden werden, die in einem eingrenzbaren Gebiet aufgrund von Festlegungen zur Verfügung stehen[5]. Konkret bedeutet dies, dass streng genommen nicht von Sozialraum- sondern von Stadtteil- bzw. Bezirks- oder Regionsbudgets gesprochen werden sollte, da bisher aus der Praxis nur Beispiele bekannt sind, die Finanzmittel für ein (verwaltungstechnisch festgelegtes) Gebiet und nicht für einen (pädagogisch konzipierten) sozialen Raum zur Verfügung stellen. Wesentliche Kennzeichen dieser Gebiets- oder Sozialraumbudgets sind:

- die Perspektive einer Dezentralisierung und verstärkten sozialräumlichen Ausrichtung sozialer Dienste bspw. zur Aufwertung lebensweltnaher Problembearbeitung, zur sozialräumlichen Entwicklung von Hilfepo-

4) KGSt, 1998, S. 34 ff., „Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe", Köln; vgl. auch Expertisen aus 2002 unter www.eundc.de

5) Zu diesem Aspekt vgl. Elfter Kinder- und Jugendbericht, BMFSFJ, 2002, S. 85 f.

tenzialen und zur Stärkung des Lebensweltbezugs bei der Konstruktion der Hilfe,
- die Verknüpfung dieser fachlichen Perspektive – und dies ist das Neue – durch ein spezifisches finanztechnisches Steuerungsverfahren, bei dem auf kommunaler Ebene die Arbeit der Träger über die Modalitäten der Finanzierung ausgerichtet und in eine kommunale Gesamtpolitik eingebunden werden soll,
- die Konzentration sowohl in der theoretischen Diskussion als auch der praktischen Umsetzung auf den Bereich der Hilfen zur Erziehung,
- die Umsetzungen bzw. erste Realisationsversuche erfolgen bisher nahezu ausnahmslos durch Pilotprojekte und in kleinen räumlichen Einheiten.

Pauschalierte Sozialraumbudgets stehen in dem Verdacht, zu einer Verschlechterung, Beeinträchtigung oder gar Aufhebung individueller Rechtsansprüche der Leistungsberechtigten führen zu können. Diskursive Verfahren zur Festlegung von Sozialraumbudgets können verbunden werden mit der Festlegung und Erhebung von Bedarfsindikatoren und Leistungsindikatoren, wobei solche Kennzahlen- oder Indikatorensysteme als Steuerungsinformation dienen und fachliche Planungen nicht ersetzen können. Auszuwählende Indikatoren sollen den Beteiligten eine transparente und berechenbare Bewertungsgrundlage geben. Dabei sind Kennzahlen sind kein objektiver Maßstab für gute Arbeit, sondern können nur die Vorschau auf zukünftige Entwicklungen anregen und unterstützen. Allerdings ist die Verfügbarkeit von aussagekräftigen und steuerungsrelevanten Sozialindikatoren für die Bildung von Sozialraumbudgets bislang wenig geklärt.

Entgegen bürokratischer Effizienzmodelle eines Sozialraumbudgets können konzeptionell drei Handlungsebenen unterschieden werden:
- Eine Arbeit an der kommunalen Infrastruktur über multiprofessionelle Vernetzung und Projekte; diese Strukturarbeit wäre projektbezogen und trägerübergreifend durch die Verknüpfung verschiedener Felder (z. B. Wohnen, Gesundheit, Arbeit) mit den Angeboten der Jugendhilfe (und anderer sozialer Dienste) zu finanzieren.
- Auf der Milieu- oder Quartiersebene ist eine Arbeit gefordert, die die Lebensweisen der Betroffenen als Anknüpfungspunkt für die Aktivierung von Ressourcen nutzt. Für diese Arbeitsebene sind „Sozialraumbudgets" möglich, deren Zielsetzung, Bemessungsfaktoren und Verfügbarkeit allerdings noch exakter zu definieren wären.
- Schließlich bleibt eine subjektorientierte Fallarbeit bestehen, die als individueller Rechtsanspruch in ihrer Finanzierung nicht gedeckelt sein darf.

Die Perspektive einer solchen Konzeption verweist auf das Problem akzeptabler Regelungsmechanismen. Es bleibt nämlich auf der umsetzungsbezogenen örtlichen Ebene die Frage der demokratisch legitimierten Verteilung und fachlichen Steuerung von Ressourcen. So stellt sich für den jeweiligen Sozialraum die Frage nach dem sozialpolitisch, fachlich erforderlichen Budget sowie nach den gewollten Zielen und Wirkungen ebenso als professionelle Herausforderung wie auch gleichermaßen im Hinblick auf die demokratische wie materielle Beteiligung und Teilhabe der Bürger/innen. In diesem Sinn sind Sozialraumbudgets erst sinnvoll – vermutlich auch erst effektiv und effizient –, wenn ihre Entwicklung und vor allem Umsetzung mit Beteiligungs- und Aushandlungsprozessen zum Beispiel im Rahmen von Quartiersarbeit verbunden wird. Sozialraumbudgets haben dann natürlich eine wesentlich politische Funktion, die maßgeblich über ihre Steuerungsfunktion im Verhältnis Stadt (Gewährleistungsträger/Auftraggeber) zu freien und privat-gewerblichen Trägern (Leistungserbringer/Auftragnehmer) hinausgeht. Ein Sozialraumbudget ist in diesem Sinne eher der Rahmen für die Begründung, Vernetzung und Wirkungskontrolle von Ressourcen, die für soziale Dienste in einem möglichst breiten Verständnis in einem bestimmten Quartier zur Verfügung stehen. Die neue Qualität liegt in der Herausforderung
- zur interdisziplinären fachlichen und öffentlichen wie auch politischen Begründung erforderlicher Ressourcen (politische Steuerung/institutionelle Ebene),
- zur Vereinbarung von Wirkungszielen und zur Definition akzeptabler Instrumente einer beteiligungsorientierten Steuerung wie Einschätzung der Zielerreichung (fachliche Steuerung/professionelle Ebene) und
- zur fachlich begründeten und von den Betroffenen getragenen Festlegung von strukturellen Entwicklungszielen für das Quartier (infrastrukturelle Steuerung/Planungsebene).

III. Wirkungsorientierte Steuerung im Sozialraum (konzeptionelle Ansätze)

Derzeit kann eine sozialraumbezogene Steuerung weder betriebswirtschaftlich und finanzpolitisch so organisiert werden kann, dass eine Erfassung, Darstellung und gezielte Beeinflussung der finanziellen, personellen und räum-

lichen Ressourcen möglich wird, noch sind alltagstaugliche Modelle erkennbar für eine ergebnisorientierte Vernetzung und Koordination verschiedener Ressourcen unterschiedlicher Institutionen. Ein solches Modell fehlt auf der organisatorischen und technischen Ebene ebenso, wie vor allem auf der Ebene notwendiger politischer Aushandlungsprozesse zwischen Bürger/innen (Leistungsempfänger/innen), Politik und Verwaltung (Anspruchsdefinition und Leistungsgewährung) sowie Trägern und Diensten (Leistungserbringung). Kompliziert wird der erforderliche Steuerungsprozess zudem durch unterschiedliche Konzeptionen und Konkurrenzen innerhalb jeder dieser drei Gruppen: Die soziale und materielle Situation und Perspektive, die ideologische und demokratische Legitimation in Verbindung mit fachlicher und örtlicher Kompetenz und Zuständigkeit (auch im materiell-rechtlichen Sinn) sowie schließlich Werte, Leitbild und Eigeninteressen bilden die unausweichliche Grundlage für einen differenzierten und komplexen Aushandlungsprozess zur Entwicklung einer sozialen Infrastruktur und zur Implementierung bestimmter Standards für soziale Dienste. Sozialräumliche Steuerung erscheint eher als eine fachlich-demokratische Herausforderung denn als ein Problem von (fehlenden) Steuerungsinstrumenten.

Ein möglicher methodischer Ansatz: Die konzeptionelle Schlussfolgerung zu diesen widersprüchlichen jedoch realen Aspekten zielt auf die Entwicklung wirkungsorientierter Steuerungsinstrumente, die über die begründete Vereinbarung von Indikatoren die verschiedenen Ziel- oder Managementfelder miteinander verknüpfen. Grundlage ist immer ein Leitbild bzw. eine Strategie (Zieldefinition). Bezogen auf eine solche – politisch ausgehandelte – Vorgabe sind verschiedene Steuerungsbereiche festzulegen (Ziel-/Managementfelder): Idealtypisch könnten die vier Bereiche Personal, Finanzen, Leistungen und Wirkungen unterschieden werden. Für eine wirkungsorientierte Steuerung müssen diese Bereiche jeweils nach Hierarchieebenen differenziert werden; für eine sozialräumliche Steuerung z. B. zwischen Amtsebene (Gesamtstadt), Sozialraum (Quartier/Stadtteil) und Team (Einzelfall). Auf jeder Ebene ist dann zu prüfen, mit welchen Indikatoren (Schlüsselkennzahlen) Ziele und der Grad der Zielerreichung – und zwar bezogen auf den Leistungsumfang, die Kosten und die Qualität bzw. Wirkungen – erfasst bzw. gemessen werden sollen.

Die konzeptionellen und praktischen Schwierigkeiten einer wirkungsorientierten Steuerung sind damit erst angedeutet. Vor dem Hintergrund ihrer Recherche in den Niederlanden, der Schweiz und den USA formulieren Schröder/Kettiger[6] abschließend drei Thesen (und weiterführende Fragen):

1) Es ist wesentlich, einerseits zwischen Leistung (Output) und Wirkung zu unterscheiden und andererseits die verschiedenen Dimensionen von Wirkung (Effect, Impact, Outcome) zu differenzieren.
2) Wirkungsziele und Wirkungsindikatoren müssen in vorgegebenen Verfahren und nach klaren Kriterien jeweils für alle Aspekte von Wirkung und bezogen auf klar definierte Zielgruppen festgelegt werden und Gegenstand regelmäßiger Auswertungen und Diskussionen sein.
3) Die Steuerung von Ressourcen und Wirkungsfaktoren muss auf allen Ebenen verknüpft werden und transparent wie beeinflussbar sein.

Gremien und Verfahren haben dann die Aufgabe, die Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen den anfänglich vereinbarten Zielfeldern (Bereichen) ergebnisorientiert zu prüfen, zu gewichten und unter Abwägung erwartbarer Effekte handlungsleitende Strategien festzulegen. Diese strategischen Vorgaben (Wirkungsziele) müssen für die operativen Ebenen in der Hierarchie einerseits genügend Klarheit zu den Zusammenhängen, Zielen und bereitstehenden Ressourcen schaffen und andererseits für die jeweilige Ebene eigenständige Kompetenzen für eine effiziente und effektive Leistungserbringung benennen bzw. belassen[7].

6) Schröder/Kettiger, 2001, S. 99 ff.

7) Die hier skizzierte beteiligungsorientierte Struktur zur wirkungsorientierten Steuerung lehnt sich an Überlegungen zur „Balanced Scorecard als Werkzeug sozialraumorientierter Steuerung und Ausgangspunkt der Indikatorenbildung“ an, die Dr. Jan Schröder im Rahmen eines Projektes in Freiburg eingebracht hat (vgl. Marquard, 2003).
Eine internationale Recherche ergab Hinweise, dass wirkungsorientierte Steuerung als Reformkonzept zunehmend an Bedeutung gewinnt, Fragen der Messbarkeit von Wirkungen allerdings deutlich im Vordergrund stehen vor Aspekten der eigentlichen Steuerung, „insbesondere wenn man nach den Auswirkungen wirkungsorientierter Steuerung auf das Verhältnis von Klient/innen und Sozialarbeiter/innen fragt.“ (Schröder/Kettiger, 2001, S. 9 f.). Bezüglich einer „wirkungsorientierten Steuerung“ wurden solche Ansätze subsumiert, in denen systematisch auf der politischen und fachlichen Ebene Wirkungsziele benannt, Wirkungs-Controlling betrieben und Anreize geschaffen werden, die die Akteure im Hinblick auf eine Wirkungsorientierung unterstützen (vgl. ebd.: 10). Für die Erfassung von Wirkungszusammenhängen erscheint es hilfreich, folgende begriffliche Differenzierung vorzunehmen:
• Output meint die erbrachte und messbare, zählbare Leistung.
• Mit „Effect“ werden nachweisbare (Aus)Wirkungen der Leistungserbringung bezeichnet.
• Impact bezeichnet die subjektive Wirkung einer Leistung oder des (Verwaltungs)Handelns bei dem/der Nutzer/in.

• Outcome meint dann die umfassendere, mittelbare Wirkung einer oder mehrerer Leistungen in bezug auf die Gesellschaft und/oder Umwelt.
• Schließlich sind mindestens zwei Dimensionen der Qualität sozialer Arbeit zu differenzieren: Struktur- und Prozessqualität als Aspekte von „Leistungsqualität" beziehen sich auf den Output, Ergebnisqualität bezeichnet eine objektive Wirkung im Sinne von Effect. (Vgl. ebd. S. 13).
• „Indikatoren sind bestimmte Messgrößen, mit welchen Leistungen oder Wirkungen qualitativ oder quantitativ erfasst werden können. Wirkungsindikatoren geben in der Regel dabei nur einen Hinweis auf die Zielerreichung." (Ebd.: 14).

Die Herausforderung besteht in der Darlegung des Zusammenhangs von Leistung und Wirkung, also einer „Wirkungskette" auf Grundlage einer Leistungskette; zu „Bausteine zur Realisierung wirkungsorientierter Steuerung" vgl. Schröder/Kettiger, 2001, S. 20 f.. Auch das Erfassen und Messen von Wirkungen bleibt höchst problematisch angesichts häufig fehlender klarer Definitionen zu den Bezugsvariablen: Zielgruppe, Ziele, Indikatoren (oder Instrumente/Verfahren). Mangelhafte Kausalitätsketten müssen ebenso reflektiert werden wie der Einfluss externer Faktoren insbesondere auf die subjektive Wirkung (Impact) und die gesellschaftliche Wirkung (Outcome). Allerdings „lassen sich Lücken in der Wirkungskette auch mit Plausibilitätsbrücken überwinden." (Ebd., S. 15)

Unter dem Blickwinkel von Controlling kann die Balanced Scorecard (BSC) als „Informationsversorgung zum Zweck der besseren Zielerreichung" (Koch, 2003) und damit als System aus den betriebswirtschaftlichen Instrumenten verstanden werden. „Entscheidend für den konkreten Nutzen ist die individuelle Entwicklung von Indikatoren für jede Perspektive." (S. 18) Unter dem Aspekt der Prozessqualität und der „Kundenzufriedenheit" bedarf das Modell der BSC je spezifischer Modifikationen. „Das Konzept hilft, eine Verbindung zwischen grundlegenden strategischen Organisationszielen und operativer Steuerung herzustellen. Dabei erweitert es die bisher vorherrschende finanzielle Perspektive und leitet den Blick auf Kund/innen, Mitarbeiter/innen, (fachliche) Qualität. ... Das Instrument setzt eine explizite strategische Planung und bewusste Auseinandersetzung mit den Organisationszielen voraus." (S. 19) Für einen Einsatz des Instruments BSC bleibt es wesentlich, seine Funktion als Steuerungsinstrument zu nutzen, ohne die BSC zu einem Entscheidungsinstrument umzufunktionieren.

Literatur:

Berner, R./Maykus, S.: „Kommunale Jugendhilfe- und Sozialberichterstattung – Baustein einer modernisierten Kinder- und Jugendhilfe. Beispiel eines Berichtswesens in Jugendämtern Württemberg-Hohenzollerns", in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV), Heft 12. 2002, S. 441-445.

Bernzen, C.: „Werden Trägerpluralität und das Wunsch- und Wahlrecht durch bestimmte Finanzierungsformen und Aufgabenbereiche regionaler Gremien eingeschränkt?", in: J. Schröder, 2001, S. 22-28.

Böllert, K.: „Dienstleistungsarbeit in der Zivilgesellschaft", in: Müller/Sünker/Olk/Böllert, 2000, S. 241-252.

BMFSFJ (Hg.): 11. Kinder- und Jugendbericht. Berlin 2002

Dahme, H.-J., Wohlfahrt, N.: „Sozialraumorientierung und Sozialraumbudgetierung: Sparprogramm oder Innovationsimpuls?", in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit Heft 4/2002, S. 268-274.

Deutscher Bundestag: Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Drucksache 14/8900 vom 3.6.2002, Berlin 2002.

Dewe, B./Otto, H.-U.: „Profession", in: Otto/Thiersch, 2001, S. 1399 – 1423.

Franke, T./Löhr, R.-P./Sander, R.: „Soziale Stadt – Stadterneuerungspolitik als Stadtpolitikerneuerung", in: 2000: Archiv für Kommunalwissenschaften, II. Halbjahresband, Stuttgart 2000, S. 243 – 268.

Kessl, F.: „Komm rein, dann kannst du rausschau'n! Zur Konjunktur sozialraumorientierter Präventionsstrategien", in: Widersprüche, Heft 82, Raum-Effekte. Politische Strategien und kommunale Programmierung. Bielefeld 2001, S. 39 – 52.

Kessl, F.: „Zivilgesellschaft", in: Otto, H.-U./Thiersch, 2001a, S. 2006 – 2016.

Kessl, F./Otto, H.-U./Ziegler, H.: „Einschließen oder aufmachen? Der Raum, sein Kapital und deren Nutzer", in: Riege, M./Schubert, H., 2002S. 177-190.

Koch, C.: „Balanced Scorecard (BSC)", in: Boeßenecker/Vilain/Biebricher/Buckley/Markert (Hg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit. Weinheim, Basel, Berlin 2003, S. 15-22.

Koch, J. u. a.: Mehr Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in den erzieherischen Hilfen: Zwischenergebnisse aus dem Bundesmodellprojekt INTEGRA. Frankfurt/Main 2002.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt; Hg.): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe (B 12/1998). Köln 1998

Krummacher, M./Kulbach, R./Waltz, V./Wohlfahrt, N.: Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement. Opladen 2003.

Maier, K.: „Quartiersarbeit als Chance sozialer Kommunalpolitik", in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Heft 5, 2003, S. 217-225.

Marquard, P.: „Kommunale Sozialarbeit", in: Otto, H.-U./Thiersch, H., 2001, S. 1068-1074.

Marquard, P.: Soziale Kommunalpolitik und personenbezogene soziale Dienstleistungsarbeit. Sozialraumorientierung und Demokratisierung als Strukturelemente einer Neuorganisation Sozialer Dienste in der Kommune. Bielefeld 2003 (unveröffentlichte Dissertation)

Müller, S./Sünker, H./Olk, T./Böllert, K. (Hg.): Soziale Arbeit. Gesellschaftliche Beziehungen und professionelle Perspektiven. Neuwied/Kriftel 2000.

Oelschlägel, D.: „Gemeinwesenarbeit“, in: Otto, H.-U./Thiersch, H., 2001, S. 361-367.

Olk, Th.: „Strukturelle und fachliche Konsequenzen der Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe – Auswirkungen auf Träger, Adressaten und das Jugendamt“, in: Schröder, J. (Hg.), 2000, S. 10-27.

Otto, H.-U.: Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit. Interview in unsere Jugend, Heft 9, 2002, S. 375-380.

Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hg.): Handbuch für Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Neuwied/Kriftel 2001.

Riege, M./Schubert, H. (Hg.): Sozialraumanalyse. Grundlagen – Methoden – Praxis. Opladen 2002.

Roß, P.-S./Klie, T.: „Mehr Demokratie wagen – Bürgerschaftliches Engagement und Soziale Kommunalpolitik“, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV), Heft 4, 2002, S. 119-126.

Schröder, J. (Hg.): Sozialraumorientierung und neue Finanzierungsformen: Expertenklausur. Bonn 2001.

Schröder, J. (Hg.): Wirkungsorientierte Gestaltung von Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen nach § 78 a ff. Dokumentation Expertengespräch, Bonn 2002.

Schröder, J./Kettiger, D.: Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz. Band 229 der Schriftenreihe des BMFSFJ, Stuttgart 2001.

Stiftung SPI (Hg.): Expertisen (im Auftrag der Regiestelle E&C) zur sozialräumlichen Steuerung. Unter: www.eundc.de, Berlin 2002.

Dr. Peter Marquard
Leiter des Sozial- und Jugendamtes der Stadt Freiburg i. Br.
Kaiser-Josef-Str. 143
79098 Freiburg/i.Br.
Telefon: 0761/2013501
e-mail: peter.marquard@stadt.freiburg.de