3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl)

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.1 Soziale Diagnostik/Fallverstehen

Von Sabine Ader

Soziale Diagnostik und Fallverstehen als integrierter Schlüsselprozess

„Was kann ich und was muss ich wie zuverlässig wissen, um Aussagen machen zu können, die es mir erlauben, kompetent und zielführend […] zu handeln?" (Heiner 2018, 242)

Mit dieser Frage umreißt Maja Heiner im ‚Handbuch Soziale Arbeit' (Otto et al. 2018) die Kernaspekte qualifizierter Bewertungs- und Entscheidungsprozesse. Professionelle Urteilsbildung in der Sozialen Arbeit fragt schlicht übersetzt danach, auf welchen Wegen, mit welchen Landkarten und welcher Ausstattung die Profession, d.h. Fachkräfte eingebunden in ihre Organisationen, bezogen auf ihren Gegenstandsbereich zu fachlich begründeten Einschätzungen kommen, die das weitere Handeln nachvollziehbar leiten. Soziale Diagnostik und Fallverstehen sind dafür zentrale Begriffe und stehen für einen Schlüsselprozess professioneller Arbeit, da ohne Verstehen und Beurteilen kein qualifiziertes Handeln möglich ist. Als fachliche Herausforderung stellt sich dabei die strukturelle Ungewissheit sozialer Lebens- und Handlungsvollzüge dar, für die Einzigartigkeit, Unvorhersehbarkeit, Widersprüchlichkeit und Kontingenz charakteristisch sind (Dewe/Otto 2018).

Begriff und Diskurs

Professionelles Verstehen sowie wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn müssen sich von der alltäglichen Praxis menschlicher Wahrnehmungs- und Deutungsroutinen unterscheiden, da letztere die Komplexität des Alltags oftmals reduzieren (müssen). Demgegenüber gilt es in der pro-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

fessionellen Sozialen Arbeit Wahrnehmungen und Erkenntnisse auf bewussten Wegen und für Dritte nachvollziehbar zu gewinnen. Die Vielfalt von Perspektiven auf eine Situation ist systematisch zu erschließen, indem unterschiedliche Lesarten eines Falls gewonnen werden, die intersubjektiv überprüfbar sind und in handlungsleitende Hypothesen münden. Dabei geht es um eine methodisch geordnete Erweiterung und anschließende Reduktion von Komplexität.

Fallverstehen und soziale Diagnostik sind dafür zwei aufeinander bezogene Aufgaben. Langjährige, z.T. sehr kontroverse Debatten (vgl. Ader/Schrapper 2022; Heiner 2018) drehen sich um die Frage der professionsbezogen angemessenen Begrifflichkeiten für fallanalytische Prozesse. Neuere Konzepte gehen mehrheitlich davon aus, dass Fallverstehen und Diagnostizieren zwei unterschiedliche, jedoch zu verbindende Teile der professionellen Aufgabe sind.

Fallverstehen: Fallanalytische Arbeit ist einerseits eine *Verstehensleistung* und erkenntnislogisch einzuordnen in die lange Tradition der (geisteswissenschaftlichen) Hermeneutik (vgl. z.B. Mollenhauer/Uhlendorff 1992; Oevermann 2000). In dieser Linie stehend, braucht es für das konkrete *Verstehen* eine wissensbasierte, reflexiv geschulte wie auch mitmenschliche Anstrengung, die einfühlend nachzuvollziehen „kann", wie sich Not und Bedrängnis für Menschen anfühlen und welche inneren Logiken sie antreiben. Geleitet wird ein (sozial-)pädagogisches Fallverstehen folglich vor allem von der Frage nach dem Sinn und der Funktion, die ein als auffällig oder dysfunktional wahrgenommenes Verhalten hat.

Soziale Diagnostik: Zum anderen bedarf es als Gegenüber und Ergänzung der *analytischen und ‚scharfsichtigen' Anstrengung*. Der Begriff der Diagnostik impliziert vor allem die Zuordnung zu einem ‚anerkannten Allgemeinen' (Müller 2012b), für das unterschiedliche Wissenstypen und Wissensformen sowie geklärte theoretische Begriffe ebenso unverzichtbar sind wie die Fähigkeit, in innerer Distanz zum Fall zu eigenständigen Positionierungen zu kommen. Neben der Verstehensleistung müssen Situationen und Sachverhalte möglichst objektiv und nachvollziehbar bewertet werden. Systematische, wissensbasierte Beobachtungs- und Dokumentationsinstrumente sind hier für die Arbeit hilfreich und notwendig.

Letztlich ist im fachlichen Diskurs die Debatte um die angemessenen Begriffe noch nicht beendet und wird es vermutlich auch nicht, da Sprache und Begriffe immer unterschiedliche Positionen und Zugänge zur Aufgabe beschreiben und zudem die Soziale Arbeit so vielfältige Kontexte und Rahmenbedingungen umfasst. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass

- es *die* Diagnostik für die Soziale Arbeit nicht geben kann und wird,
- es übergreifende, disziplinäre Gütekriterien für diagnostische Prozesse geben sollte (vgl. Heiner 2018) und
- handlungsfeldspezifische Konzepte und Methoden benötigt werden, wobei letztere in unterschiedlichen Handlungsfeldern Anwendung finden könnten.

Rahmenkonzept und methodische Zugänge

Zentral für Disziplin und Profession sowie für die interdisziplinäre Handlungspraxis ist es, über ein methodisches Instrumentarium zu verfügen, das beschreibt, auf welchen Wegen diagnostische Erkenntnisse gewonnen werden.

Der Fall ist dabei mehr als eine Biografie und eine einzelne Person in ihrem Lebenskontext. Da Soziale Arbeit ein Interaktions- und Beziehungsgeschehen ist und Adressat:innen wie Fachkräfte Erfahrungen und Geschichte miteinander haben, ist ein Fall immer ein komplexes Gebilde: Ein Fall ist eine Melange aus aktueller Lebens- und Problemlage, Anliegen, Interessen und Rechten der Adressat:innen, Aufträgen, Sichtweisen und Ressourcen von Fachkräften sowie Bedingungen in ihren Organisationen. Dieser vielfältige Gegenstand kann nur in einem respektvollen, dialogischen und partizipativen Prozess gemeinsam mit den Adressat:innen erschlossen werden, bei dem die fachliche Expertise der Sozialarbeitenden ein zentrales Element im notwendigen Aushandlungsprozesses darstellt. Als zentrale Zugänge für soziale Diagnostik lassen sich **drei Perspektiven** auf einen Fall markieren (Abb. 5).

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

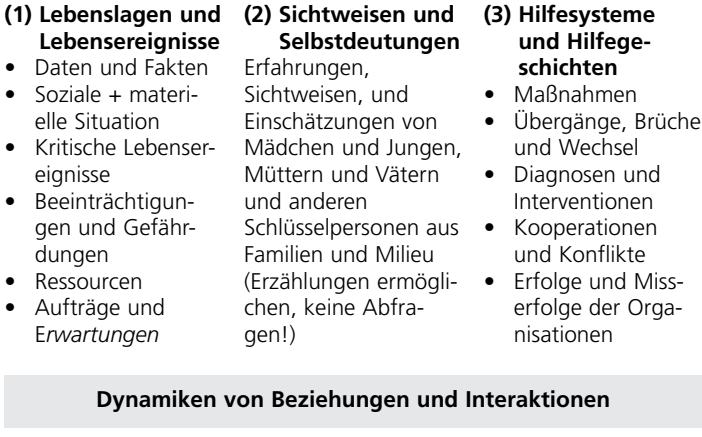

Abb. 5: Zentrale methodische Zugänge zum Fall (eigene Darstellung)

Bezüglich dieser Zugänge zum Fall sind konkrete Methoden, Verfahren und Techniken notwendig, die in der Sozialen Arbeit reichhaltig zur Verfügung stehen (vgl. die Beiträge in diesem Band). Problematisch ist, dass diese in der Praxis häufig eher zufällig oder punktuell benutzt und oftmals nicht klar beschrieben werden können. Notwendig sind jedoch explizierbare (institutionelle) Konzepte, die regelhaft angewendet werden. Nur durch methodische Strenge in den Arbeitsweisen kann einerseits methodische Beliebigkeit vermieden und andererseits die Störanfälligkeit und Spannung (aus-)gehalten werden, die die Arbeit mit Menschen in Belastungs- und Krisensituationen mit sich bringt.
Für die fallanalytische Arbeit haben sich (insb. für die Kinder- und Jugendhilfe) **sechs „Basis-Instrumente“** (Abb. 6) bewährt, die ein instrumentelles Gesamtkonzept bilden können (vgl. Ader/Schrapper 2022, 41ff.). Ihre wesentliche Funktion ist es, die aus Gesprächen, Berichten, Beobachtungen und Akten gewonnenen Erkenntnisse zu einem Fall geordnet und schrittweise so aufzubereiten, dass sie für eine sukzessive, fundierte Hypothesenbildung zugänglich gemacht werden.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

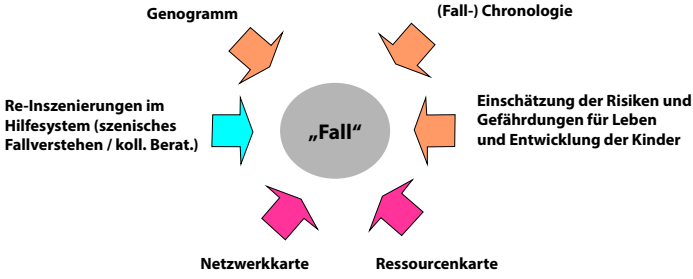

Abb. 6: Sechs Perspektiven – ein Fall: Basis-Instrumente (eigene Darstellung)

Die vorgeschlagenen Instrumente für Fallverstehen und soziale Diagnostik sind mehrheitlich weder neu noch exklusiv. Auch hat dieses Konzept keinen Anspruch auf Exklusivität. In der Anwendung dieses oder eines anders akzentuierten Konzeptes ist jedoch entscheidend, dass Instrumente systematisch genutzt werden, zum Perspektivwechsel herausfordern und in der weiteren Bearbeitung des Materials vor allem die in Handlungsvollzügen immer präsenten Bezüge und Wechselwirkungen zwischen (a) Faktenlage, (b) subjektiven Erfahrungen aller Beteiligten und (c) Hilfegeschichte verstanden und diagnostiziert werden können. Aus den Antworten können dann aufgrund fundierter fachlicher Hypothesen relevante Ansatzpunkte für Unterstützung und Hilfe begründet werden.

Ein wichtiger fachlicher Standard in der Arbeit mit Instrumenten zur Risiko- und Ressourceneinschätzung ist – neben dem im Konzept angelegten Wechsel der Wahrnehmungs- und Erkenntnisperspektiven – vor allem die methodisch gestaltete Balance von professioneller Expertise und respektvoller, partizipativer Verständigungsbereitschaft. Alternative und/oder weitere Instrumente sind integrierbar.

Ausblick

Vorstehend wurden die Spezifika von Verstehen und Diagnostizieren in der Sozialen Arbeit skizziert. Dieses ‚Eigene‘ in der Falleinschätzung stärker zu entwickeln, zu vereinbaren und professionell selbstbewusst

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

nach innen und außen vertreten zu können, darin liegt eine zentrale Entwicklungsaufgabe für die Profession und Disziplin. Die Soziale Arbeit verfügt über eine eigene diagnostische Kompetenz. Sie unterscheidet sich in ihrem Gegenstand, ihrer Ausrichtung und in ihren Methoden von der Diagnostik anderer Disziplinen. Sie ist vorrangig verstehensorientiert ausgerichtet, weniger klassifizierend. Und der diagnostische Prozess ist immer auch ein professionelles Beziehungsgeschehen, das verstanden werden muss.

🕮 Weiterführende Literatur

Ader, S., Schrapper, C. (Hrsg.) (2022): Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in der Kinder- und Jugendhilfe. 2. überarb. Aufl. Ernst Reinhardt, München
Umfangreiches, praxisbezogenes, einführendes Lehrbuch insb. für die Kinder- und Jugendhilfe. Handlungsorientiert und ebenso die theoretische Entwicklung und Debatte nachzeichnend.

Buttner, P., Gahleitner, S. B., Hochuli Freund, U., Röh, D. (Hrsg.) (2018): Handbuch Soziale Diagnostik. Perspektiven und Konzepte für die Soziale Arbeit. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Berlin
Das aktuellste, handlungsfeldübergreifende Handbuch, in dem namenhafte Vertreter:innen die unterschiedlichen theoretischen Positionen, Konzepte und Methoden in ihren Grundzügen darstellen.

Heiner, M. (2018): Diagnostik in der Sozialen Arbeit. In: Otto, H.-U., Thiersch, H., Treptow, R., Ziegler, H. (Hrsg.) (2018): Handbuch Soziale Arbeit. 6. Aufl. Ernst Reinhardt, München, 242–255
Umfassender Überblick über Entwicklungslinien und Debatte in einem gut lesbaren Aufsatz.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.2 Hilfeplanung

Von Barbara Schäuble

Hilfeplanung ist ein sozialprofessionell gesteuertes Verfahren zur Qualifizierung und Entscheidung sozialrechtlicher Unterstützungsansprüche, unter anderem in der Kinder- und Jugendhilfe (§ 36 SGB VIII) und der Eingliederungshilfe (§ 117ff. SGB IX). **Verfahren** sind geregelte Prozesse, die sich verschiedener Techniken und Vorgehensweisen bedienen. In Hilfeplan(ungs)verfahren wird das Verhältnis von Einzelnen und Sozialsystemen gestaltet: Dabei soll eine Aushandlung stattfinden zwischen a) Bedürfnissen, b) in der jeweiligen Zeit anerkennbaren Bedarfsdefinitionen und Gewährungsformen sowie c) einer begrenzten Verhandlungsmasse. Die rechtliche Verbürgung von Ansprüchen und ihre praktische Gewährung sind daher spannungsreich.

In explizit als ‚Hilfeplangespräch' oder ‚Gesamtplankonferenz' ausgeflaggten Entscheidungssituationen, aber auch in Situationen alltäglicher Aushandlung über die Form, den Gebrauchswert und das Maß von Unterstützungsleistungen ringen Klient:innen (als primär Entscheidungsbetroffene), Behörden (bspw. der Allgemeine Soziale Dienst als Leistungsträger) und verschiedene Gruppen von Professionellen (als Leistungserbringer:innen) um die Aufgaben und Ausstattung der Einzelnen sowie des Sozialwesens. Ein Moment davon ist das Ob und Wie einer Entscheidungsbeteiligung, denn Entscheidungsprozesse sind der Ort, an dem Interessen und Einschätzungen hörbar gemacht werden können (Wagner 2021).

Demokratischer Aufbruch: Nachdem über Hilfemaßnahmen lange einseitig expertokratisch und oft autoritär entschieden wurde, wird in jüngerer Zeit vermehrt darauf gedrängt, die Expertise verschiedener Beteiligter sowie die Perspektiven von Nutzer:innen einzubeziehen. Besonders hat sich dies im 1990 verabschiedeten Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) niedergeschlagen (vgl. auch die Kommentierungen der Gesetze in Wiesner/Wapler 2022; Münder et al. 2022; Fuchs et al. 2021). Die Gesetzgeber:innen setzten dabei auf Aushandlung, Expert:innenkooperation, Betroffenenrechte und eine Verpflichtung auf

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

die Orientierung an den Entscheidungsbetroffenen, um (a) dem Einzelfall besser zu entsprechen und Hilfemaßnahmen damit wirksamer zu gestalten, sowie (b) Ansprüchen auf Selbstbestimmung, bzw. demokratischerer Entscheidung gerechter zu werden.

Das SGB VIII definiert Hilfeplanung als kontinuierlichen Prozess. Es favorisiert prozessuale Entscheidungen gegenüber vorab festgelegten Regelleistungen (Messmer 2004, 76). Es stellt Leistungsrecht vor Eingriffsrecht und misst den Nutzer:innen Gegenrechte zu (Menke 2018). Durch einen Teilnehmer:innenkreis aus Familie, Lebenswelt und dem Spektrum leistungserbringender Träger eröffnet das Gesetz eine größere Öffentlichkeit für die Definition von Bedürfnissen und Bedarf, für öffentliches Handeln und die Verteilung von Ressourcen. Das Hilfeplanverfahren stellt damit einen „Opportunitätskontext der Wiederaneignung offener, beteiligungsorientierter und konfliktfähiger Akteursbeziehungen" dar (Messmer 2004, 2).

Verfahrenswirklichkeit: Ein gesetzlicher Anspruch erzeugt die angestrebte Verfahrensqualität nicht unmittelbar. Aber er trägt dazu bei, dass die Verfahrenswirklichkeit mehr Aufmerksamkeit erfährt (vgl. u.a. Schrapper/Pies 2003; Hitzler 2010; Pluto 2019) und, dass Ansprüche selbstbewusster formuliert werden. So dokumentiert ein Flyer des Care Leaver Kompetenznetzwerks (Care Leaver Kompetenznetzwerk 2018) Ansprüche von Jugendlichen, nicht dermaßen kategorisiert, stigmatisiert und fremdbestimmt zu werden:

„Manchmal kam man in die Hilfekonferenz und der Hilfeplan lag schon fertig auf dem Tisch und die Ziele standen schon drin" und: „Ich musste mich in ein schlechtes Licht stellen, um mein Dach über dem Kopf zu behalten." (Care Leaver Kompetenznetzwerk 2018, 26)

Ähnlich wie dieser Flyer problematisiert auch eine Elternrechtsbroschüre:

„Viele Eltern haben die Befürchtung, etwas vorgesetzt zu bekommen, was gar nicht passt und nicht mitentscheiden zu dürfen." (Kinder- und Jugendhilferechtsverein e.V. 2016, 14)

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Hilfeplanung als Entwicklungsaufgabe: Die Umsetzung des Anspruchs, auch als Hilfeempfänger:in zentrale Entscheidungen im eigenen Leben zu treffen bzw. mitgestalten zu können, bleibt eine Entwicklungsaufgabe. Denn trotz prozeduraler Aneignungs- und Befreiungsmomente (Habermas 1992) lassen sich die strukturellen Grenzen des Verhandelbaren, die Traditionen der Sozialverwaltung und die Entscheidungs- und Mittel-Imbalancen der unterschiedlichen Prozessrollen situativ nur begrenzt verändern.

Die Aufgabe, bestehende Spielräume weiter auszugestalten, kommt vor allem den Mitarbeiter:innen der Sozialen Dienste zu, denn sie sind mit den weitreichendsten Machtquellen und Sachressourcen sowie der Aufgabe ausgestattet, die Planungsverfahren administrativ zu gewährleisten. Zugleich sind es oft die Nutzer:innen, die mit individuell und kollektiv zum Ausdruck gebrachtem Unbehagen Anstöße zur Veränderung geben.

Wie Professionelle die ihnen zugewiesene komplexe Vermittlungsaufgabe (Pluto 2019) zwischen Alltag und System, Aushandlung und Diagnose gestalten können, liegt nicht allein in ihrer individuellen Verantwortung. Es bedarf kollegialer Anstrengungen, um das Verfahren methodisch, theoretisch und materiell zu untersetzen. Schrapper (2018, 1034f.) beschreibt drei Institutionalisierungsphasen: Zunächst wurden Zuständigkeiten geklärt und Umsetzungsweisen erprobt, dann folgten im zweiten Schritt skeptische Analysen der Verfahrenswirklichkeit und schließlich begann eine dritte Phase reformorientierter methodischer Weiterentwicklung. Aktuelle Diskurse zugunsten einer „bedingungslosen Jugendhilfe" (Schrödter et al. 2020) markieren eine mögliche vierte Phase, in der Ansprüche an eine ausreichende soziale Daseinsvorsorge formuliert werden.

Neue Verfahren brauchen neue Techniken, Vorgehensweisen sowie neue kulturelle und strukturelle Voraussetzungen: Hilfeplanverfahren können als Erziehungsmittel genutzt werden (kritisch dazu Klingler 2019). Sie können zur Arena professioneller Schulterschlüsse oder wechselseitiger Schuldverteilung werden (kritisch dazu Schrapper/Pies 2003; Merchel 2019b), durch die Zuschreibung unzureichender Entwicklung, Beteiligungsbereitschaft oder nicht-demokratischer Professionalität. Und sie können situative Deliberationsmomente, das heißt Momente erweiterter Verständigung und Selbstbestimmung eröffnen (Pluto 2018). Letztere sollten auch methodisch neu gestaltet werden,

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

bspw. mit bildreicheren Techniken oder kindgerechten Gesprächsmethoden. Auch das Absenken von Beteiligungshürden, bspw. durch ein Planen in ‚Heimspielen' an von Klient:innen gewählten Orten (Früchtel/Roth 2017), durch das Hinzuziehen externer Moderator:innen oder lösungsorientierter Fragen sind im Gespräch. Ebenso werden Verfahren erprobt, wie der die Teilnehmer:innengruppe erweiternde ‚Familienrat' sowie Techniken einer lenkenden Dokumentation, die auf Ressourcen setzt (bspw. ‚Ressourcenkarten' oder Eco Maps; Früchtel et al. 2013 bzw. Kap. 4.3). Es wird nahelegt, das Verständnis von Nutzer:innen in ihren Worten zu notieren und auch Vereinbarungen von ihnen unterzeichnen zu lassen.

Doch technische und methodische Erweiterungen reichen nicht aus. Graßhoff et al. (2017) plädieren dafür, an der Schaffung einer „Ermöglichungsstruktur" für eine selbstbestimmtere Hilfeplanung und Daseinsvorsorge zu arbeiten und dafür kulturelle und strukturelle Voraussetzungen zu schaffen: Welches Wissen, welche Ansprüche und welche allgemeinen Ressourcen brauchen Nutzer:innen, um eigene Beteiligungsrechte zu kennen und wahrzunehmen bzw. um im Aushandlungsprozess selbst einen sozialen Bürger:innenstatus zu erlangen (Merchel 2019b, 198)? Das SGB IX setzt dafür auf eine Peer Beratung zu Hilfemaßnahmen und zum Hilfesystem, § 4a SGB VIII zielt auf die Selbstorganisation von Jugendlichen. Als wichtig markiert wird auch ein erweitertes Bewusstsein von Professionellen über Partizipations- und Kooperationshindernisse auf professioneller Seite, bspw. ein unzureichendes Wissen über die Profile anderer Organisationen (Merchel 2019b, 192) oder über die eigene Rollendynamik, Klient:innenrollen zu präfigurieren sowie Beteiligungsangebote eher in wenig entscheidungsrelevanten Gesprächssituationen zu eröffnen (Hitzler 2010). Zudem wird auf unzureichende Zeitressourcen für ein Zusammenwirken und auf unzureichende Sachressourcen für passende Hilfeleistungen hingewiesen. Daher suchen Professionelle über sozialpolitisches Engagement, über Kritik an der Bedingungslogik (Schrödter et al. 2020) sowie an engen Sozialhaushalten und den eigenen Arbeitsbedingungen (https://mehr-braucht-mehr.verdi.de/) auch noch 30 Jahre nach der Einführung Grundlagen für das hochgeschätzte Verfahren zu schaffen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Böllert, K. (Hrsg.) (2018a): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Springer VS, Wiesbaden
Das Standardwerk bietet eine breite Einführung in die Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe, ihre Aufgaben, Diskurse und Spannungsfelder und in Fragen der Hilfeplanung und Beteiligung.

Merchel, J. (2019b): Hilfeplanung. In: Merchel, J. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). Ernst Reinhardt, München, 186–199
Der Beitrag erläutert die professionellen Aufgaben in Situationen der Hilfeplanung mit Fokus auf die Perspektiven der Familienangehörigen, der Fachkräfte, der Teamzusammenarbeit und von Kooperationspartner:innen. Das gesamte Buch vermittelt den größeren historischen, rechtlichen und methodischen Rahmen, in dem Hilfeplanung im ASD stattfindet.

Hitzler, S. (2010): Aushandlung ohne Dissens. Springer VS, Wiesbaden
Empirische Untersuchungen der Vollzugswirklichkeit der Hilfeplanung, wie jene von Sarah Hitzler, legen Paradoxien offen und informieren so über Ansatzpunkte der Umgestaltung.

Schwabe, M. (2019): Methoden der Hilfeplanung. Zielentwicklung, Moderation und Aushandlung. Beltz, Weinheim
Mathias Schwabes Buch befasst sich mit der methodischen Seite der Hilfeplanung und reflektiert Herausforderungen und Systemdynamiken.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.3 Beratung

Von Jana Molle

In allen Tätigkeitsbereichen der Sozialen Arbeit kommt es vor, dass Adressat:innen mit einer Frage oder einem drängenden Problem allein überfordert sind und deshalb kognitive, emotionale, informative, materielle und/oder praktische Unterstützung zur Lösung oder Linderung ihrer Schwierigkeiten suchen. (Nestmann/Sickendiek 2018, 110f.)

In der Beratung wird diese Unterstützung in Form eines Gesprächs zwischen mindestens zwei Personen mit dem Ziel angeboten, dass Ratsuchende (wieder) eigene Wege unter Abwägung unterschiedlicher Möglichkeiten und Konsequenzen ihres Handelns beschreiten können. Neben der kooperativen Lösung von Problemen nimmt Beratung in der Sozialen Arbeit immer auch die Förderung von Entwicklungsmöglichkeiten unter besonderer Berücksichtigung der Ressourcen von Adressat:innen und ihrer Netzwerke angesichts ausgrenzender und entmächtigender gesellschaftlicher Entwicklungen in den Blick.

Selbsttätigkeit von Ratsuchenden: Beratung im engeren Sinne setzt voraus, dass Handlungsimpulse oder Entscheidungen kooperativ erarbeitet werden, da es die Ratsuchenden sind, welche sie in eigener Regie im Alltag umsetzen. Lösungsansätze müssen an ihren Eigensinn anschlussfähig sein, Ergebnisoffenheit ist erforderlich. Je nach Fallkonstellation sind ggf. Kompetenzen aufzubauen, damit Ratsuchende (wieder) selbsttätig werden können. Dazu zählen lebenspraktische oder soziale Kompetenzen, um die eigenen Interessen bspw. gegenüber Sozialleistungsträgern oder in persönlichen Beziehungen zu vertreten. Flankierende Angebote, wie Betreuung oder Begleitung, können diese Entwicklung bei Bedarf unterstützen. Für Beratung in der Sozialen Arbeit ist es zudem unverzichtbar, verhaltens- und verhältnisbezogene Faktoren gleichermaßen zu würdigen. Sie stellt Rahmenbedingungen her, die Ratsuchenden ausreichend inneren Raum und Sicherheit für Veränderungen bieten, u.a. indem Lücken in der sozialen Existenzsicherung geschlossen werden. Formen stellvertretenden Handelns mit dem Ziel der Interessensvertretung bzw. der temporären Entlastung

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

sind Aufgabe der Beratung, um unmittelbare Überforderung und Verlustspiralen abzuwenden. Perspektivisch kann dieses stellvertretende Vorgehen zu mehr Eigenständigkeit führen, als Ratsuchende von Beginn an nur auf ihre Selbstverantwortung zu verweisen und damit ein mögliches Ziel von Beratung vorwegzunehmen. Dies gilt insbesondere, da Beratungshandeln im Kontext des aktivierenden Sozialstaats immer Gefahr läuft, auf die Selbstoptimierung von Ratsuchenden beschränkt zu werden (Kessl 2021, 197). Im Beratungsverlauf sind Grenzen der Verantwortungsübernahme von Professionellen jedoch dynamisch zu reflektieren. Jeder Eingriff ist begründungsbedürftig (Ansen 2022, 116ff.).

Grenzen von Beratung: Ratsuchende erhalten Gelegenheit, sich Beratungsinhalte derart anzueignen, dass sie für die Lebensführung im Alltag dienlich werden. Die Ermöglichung von Aneignungsprozessen geht über reine Auskunft hinaus. Beratung ist zugleich keine Psychotherapie, die pathologische Symptome bearbeitet. Für sie stehen stattdessen mögliche krankheitsbezogene Auswirkungen auf die Lebensumstände und darauf bezogene Orientierungs-, Entscheidungs- und Bewältigungshilfen im Mittelpunkt (Stimmer/Ansen 2016, 41ff.).

Beratungsprozess: Beratung ist genuiner Bestandteil sozialarbeiterischer Tätigkeiten (ausführlich Nestmann/Sickendiek 2018, 110), d.h. sie wird nicht nur als spezifisches Angebot in formalisierten Beratungsstellen ausgewiesen, sondern ist bspw. ein Element in stationären Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe oder im Streetwork (Kap. 3.9). Beratende Fachkräfte sind in diesen Kontexten gefordert, die oftmals fließenden Übergänge zu anderen beruflichen Handlungsformen wie Erziehung zu erkennen und ihren Auftrag bzw. ihre Rolle als Berater:in in der Situation deutlich zu machen.

Es existieren professions-, konzept- und arbeitsfeldübergreifende Prozesselemente von Beratung. Die einzelnen Schritte werden üblicherweise in Phasenmodellen dargestellt (Culley 2015; Stimmer/Ansen 2016, 114ff.). Sie verlaufen allerdings nicht linear, sondern sind an situative Dynamiken und Einflüsse anzupassen, ggf. zu verkürzen, auszudehnen, zu überspringen oder zu wiederholen. Beratung ist hier gefordert, der Offenheit und Unvorhersehbarkeit menschlicher Lebenserfahrung gerecht zu werden. Einzelne Disziplinen bringen eigene Wissensbestände über den Prozess mit (McLeod 2014, 32f.), bspw. die Päd-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

agogik über die Vermittlung von Wissen, die Psychologie über die Gestaltung der Arbeitsbeziehung oder die Soziale Arbeit über Beteiligung der Adressat:innen in der Beratung. Auf dieses Wissen über die Prozessgestaltung wird in unterschiedlichsten Beratungskontexten zurückgegriffen. Die Strukturierung von Beratungsprozessen verläuft üblicherweise anhand folgender Phasen:

- **Eingangsphase:** Die Klärung des Rahmens vor Ort ist unverzichtbar, damit Ratsuchende sich orientieren und entscheiden können, ob und inwieweit sie sich einlassen. Dazu zählen Fragen des Datenschutzes sowie allgemeine Informationen zur Berater:in, Einrichtung und zu den Arbeitsweisen. Eine weitere Aufgabe ist die Klärung des aktuellen Anlasses der Beratung, des Anliegens und des Auftrags (in Anlehnung an Schlippe/Schweitzer 2009, 21f.). Die Klärung des ***Anlasses*** gibt Aufschluss darüber, mit welcher Motivationslage Ratsuchende in die Beratung kommen. Im ***Anliegen*** bzw. in der Fragestellung kommt ein Bedürfnis von Ratsuchenden zum Ausdruck, welches das Beratungsangebot erfüllen soll, wie bspw. emotionale Entlastung oder Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Es gilt, in dieser frühen Phase Zuständigkeiten zu klären und ggf. unrealistische Erwartungen zu korrigieren. Dazu sind auch offene, ambivalente, verdeckte und/oder widersprüchliche Aufträge zu identifizieren, welche Ratsuchende oder die Einrichtung Berater:innen erteilen. Um als Professionelle unabhängig handeln zu können, ist eine wissenschaftliche und ethische Orientierung in der Sozialen Arbeit unabdingbar. Sie dient dazu, bestehende Beratungsaufträge zu überprüfen oder ggf. zusätzliche Aufträge abzuleiten (Staub-Bernasconi 2018, 113ff.; Ansen 2022, 122f.). Am Ende der Eingangsphase wird ein Arbeitsbündnis geschlossen. Erst ein Konsens über die Inhalte und Verantwortungsbereiche der Beteiligten ermöglicht die weiterführende Kooperation. Berater:innen sind in Präsenz und Aufmerksamkeit gefordert, um Bewertungen und Bedeutungszuschreibungen von Ratsuchenden nachzuvollziehen und empfänglich für geäußerte oder angedeutete Gefühle zu sein.
- **Explorationsphase:** Anschließend werden anliegen- bzw. auftragsbezogene Probleme und Ressourcen gemeinsam exploriert, d.h. Informationen gesammelt, analysiert und sozialdiagnostisch unter Rückgriff auf arbeitsfeld- und disziplinbezogene Wissensbestände interpretiert (Heiner 2018). Abweichende Einschätzungen zwischen Ratsuchenden, Dritten und Beratungsfachkräften werden mit dem Ziel thematisiert, einen

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Konsens zu finden. Entscheidend ist in dieser Phase der weitestgehende Verzicht auf Lösungsvorschläge, Beeinflussungen, Deutungen oder Ratschläge in der Gesprächsführung. Auf der Grundlage einer konsensualen Problemdefinition erfolgt die gemeinsame Entwicklung von Zielen. Der einhergehende Fokus auf Zukünftiges und Gelingendes unterstützt die Motivation (Stimmer/Ansen 2016, 198ff.). Die bewusstseinsbildende Wirkung der Exploration ist nicht zu unterschätzen, ggf. werden dadurch bereits neue Sichtweisen von Ratsuchenden generiert.

- **Gestaltungsphase:** Je nach Zielsetzung der Beratung sind unterschiedliche Unterstützungsformen (in Anlehnung an Dewe/Schwarz 2013, 80ff.; Nestmann 2010) angezeigt. Zusätzlich zur Wissensvermittlung bieten Berater:innen Perspektivwechsel an, die fall- und situationsbezogen ausgerichtet sind und auf prozess- und disziplinbezogenen Wissensbeständen basieren. Diese kognitive Unterstützungsform trägt dazu bei, bspw. durch Deutungsangebote die gesellschaftliche Dimension privater Probleme erkennbar zu machen (Mullaly/Dupré 2019, 311f.). Perspektivwechsel ermöglichen eine Verschiebung der Aufmerksamkeit, um aus dem Blick geratene Ressourcen von Ratsuchenden und ihrem Umfeld zu aktivieren, die bei der Problembewältigung helfen. Neue Sichtweisen entfalten mitunter eine emotional entlastende Wirkung, die bei Bedarf u.a. durch Rückhalt, Ermutigung oder Trost verstärkt wird. Praktische Unterstützung zielt darauf, konkrete Hilfe zu leisten bspw. in Form sozialanwaltschaftlichen Handelns (ergänzend Ansen 2023). Gemeinsam Pläne zu entwickeln und ihre Umsetzung zu bewältigen ist eine weitere Form der Unterstützung.
- **Abschlussphase:** Beratungsprozesse haben Ziele und enden, sobald diese erreicht oder die entsprechenden Weichen dafür gestellt wurden, sofern keine vorzeitigen Abbrüche stattfinden. Das Ende der Beratung ist rechtzeitig vorzubereiten, unabhängig davon, ob es sich um eine einzelne Sitzung oder längerfristige Prozesse handelt (Noyon/Heidenreich 2020, 21ff.). Dabei sind Zwischenbilanzen hilfreich, um zu klären, inwieweit das Anliegen noch aktuell ist, was bereits erreicht wurde und welche Prozesselemente von Ratsuchenden als unterstützend wahrgenommen werden. Berater:innen bieten die gemeinsame Exploration von Gefühlen an, die den Abschied begleiten können. Die Reaktionen sind empathisch aufzufangen, ohne das Ende zu verwässern bzw. Gefühle zu bestrafen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Beratungsgegenstände: Zusätzlich zum Wissen über den Beratungsprozess stellen einzelne Disziplinen spezielles Wissen über Beratungsgegenstände wie Schulden oder Erziehung zur Verfügung. Soziale Arbeit ist transdisziplinär aufgestellt, d.h. sie nutzt diese vielfältigen Wissensbestände in der Beratung, um professionsspezifische Fragestellungen zu bearbeiten, die Ratsuchenden einen gelingenderen Alltag (Grunwald/Thiersch 2016) ermöglichen. Beratung in der Sozialen Arbeit, welche die Komplexität von sozialen Problemlagen im Blick behält, muss zugleich nicht alles können. Berater:innen greifen auf Verweisungswissen zurück, um bei Bedarf die Überleitung und Begleitung zu passenden (Beratungs-)Angeboten der Sozialen Arbeit oder anderer Professionen zu bewerkstelligen.

Beratungspraxis: Unterschiedliche prozess- und gegenstandsbezogene Wissensbestände werden zur Gestaltung des Beratungshandelns anliegen- und situationsbezogen relationiert: In der Schuldenberatung kann bspw. zeitweilig die Informationsvermittlung vorrangig sein, wenngleich die emotionale Entlastung nicht gänzlich außen vor bleiben darf, damit Ratsuchende in der Lage dazu sind, neues Wissen im Alltag anzuwenden. In der Erziehungsberatung mögen zunächst emotional belastete Kommunikationsstrukturen und deren Bewusstmachung im Vordergrund stehen, gleichzeitig ist die Wissensvermittlung unverzichtbar, bspw. um die rechtlichen Voraussetzungen für schulische Unterstützung zu klären.

Beratungsansätze: Berater:innen orientieren sich bei der methodischen Ausgestaltung ihres Handelns an unterschiedlichen Konzepten wie der sozialpädagogischen bzw. sozialen Beratung, dem personenzentrierten oder systemischen Ansatz (zusammenfassend Stimmer/Ansen 2016, 214ff.). Diese Konzepte ordnen Zielsetzungen, Haltungen und Techniken in einem systematischen Zusammenhang. Entscheidend ist neben einrichtungs- oder personenbezogenen Vorlieben vor allem die Passung der Vorgehensweise mit den jeweiligen Anforderungen im Beratungsprozess, weshalb eklektische Arbeitsweisen in der Beratungspraxis der Sozialen Arbeit dominieren, d.h. Elemente einzelner Ansätze werden zusammengeführt. Damit das Handeln nicht beliebig wird und Berater:innen bewusst und zielgerichtet eine bzw. mehrere Haltungen auswählen können (Herwig-Lempp 2022, 142ff.), ist eine fundierte Kenntnis der Konzepte erforderlich.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Beziehungsgestaltung: Die Arbeitsbeziehung zählt zu den zentralen Wirkfaktoren von Beratung. Ihr Aufbau und Erhalt braucht Zeit. Ziel ist es, ein Klima herbeizuführen, in dem Ratsuchende sich darauf einlassen können, sich zu öffnen, zu äußern und sich ihren Themen zu stellen, die oftmals Scham oder Angst erzeugen. Für Ratsuchende muss erkennbar sein, dass es lohnenswert ist, sich auf die pädagogische Begegnung einzulassen. Die stetige Reflexion des beidseitigen, dynamischen Spannungsfeldes von Nähe und Distanz ist dabei eine Voraussetzung, um Verstrickungen und Vereinnahmungen zu vermeiden (Thiersch 2013; 2019). Das Risiko von paternalistischen Beeinflussungen ist Beratung immanent, bspw. indem Professionelle Wahlmöglichkeiten einschränken. Dem Machtgefälle in der Beratung müssen Fachkräfte aktiv begegnen, ohne es jemals vollständig auflösen zu können.

🕮 Weiterführende Literatur

Stimmer, F., Ansen, H. (2016): Beratung in psychosozialen Arbeitsfeldern: Grundlagen – Prinzipien – Prozess. Kohlhammer, Stuttgart
Das Werk bietet einen fundierten Überblick über die Definition, den Prozess, die Handlungsprinzipien und unterschiedliche Ansätze von Beratung.

Culley, S. (2015): Beratung als Prozeß: Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten. 6. Aufl. Beltz, Weinheim/Basel
Eine Besonderheit dieses Werkes ist, dass nicht nur Prozessschritte der Beratung, sondern auch Gesprächsführungstechniken phasenbezogen erläutert werden.

Gröning, K. (2016): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit. Psychosozial-Verlag, Gießen
Die machtkritische Diskussion einzelner Beratungsansätze sowie die Konturierung eines sozialpädagogischen Beratungsverständnisses lädt zur Auseinandersetzung ein.

Frommann, A., Schramm, D., Thiersch, H. (1976): Sozialpädagogische Beratung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 22, 715–741
Der Schlüsseltext beschreibt das inhaltliche Fundament sozialpädagogischer Beratung unter besonderer Berücksichtigung von Haltungsfragen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.4 Mediation

Von Ansgar Marx

Grundlagen: Die Mediation ist eine Alternative zu gesellschaftlich etablierten Konfliktlösungsmechanismen, wie Recht sprechen oder schlichten. Mediation betont im Gegensatz zu diesen die Selbstbestimmung der Streitparteien, ist also ein außergerichtlicher Prozess, der die Emotionen und Interessen der Parteien ernst nimmt und kreativ nach Lösungsoptionen sucht. Indem die Selbstverantwortung der Parteien in den Mittelpunkt gestellt wird, geht Mediation ressourcen- und selbstwertorientiert vor.

Der Begriff ‚Mediation' ist ein eingedeutschter englischer Terminus (‚mediation') mit seinem Ursprung in der lateinischen Sprache. Das englische Wort ‚mediation' wird mit ‚Vermittlung' übersetzt und der ‚mediator' ist demzufolge ein/e ‚Vermittler:in' zwischen den Disputant:innen. Anders als ein/e Richter:in, die/der urteilt, oder ein/e Schlichter:in, die/der den Konflikt durch einen Schlichterspruch beendet, entscheidet die/der Mediator:in den Streit nicht. Ein/e Mediator:in ist kein/e Entscheider:in, sondern sie/er strukturiert und erleichtert die Kommunikation und Verhandlung der Parteien und führt sie zu einer selbstbestimmten und fairen Vereinbarung.

Anders als bei Gericht stehen nicht Fragen nach Recht und Unrecht im Vordergrund, sondern der Fokus konzentriert sich auf die Suche nach einer gemeinsamen Lösung, die den Interessen der Streitparteien gerecht wird. Mediation erhebt den Anspruch, keine Gewinnenden und Verlierenden zu produzieren, sondern Gewinnende auf beiden Seiten zu ermöglichen (Win-Win).

Ziel einer Mediation ist es, mit Unterstützung einer/s neutralen Dritten (Mediator:in) auf freiwilliger Basis eine konsensfähige Lösung der streitigen Punkte zu entwickeln. Dabei ist es **Aufgabe** der Mediatorin/des Mediators, die Kommunikation der Parteien zu erleichtern sowie zu strukturieren und sie zu einer fairen und zukunftsfähigen Einigung zu führen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Vorgehen – Verfahren, Qualifikationen und Techniken: Von einer/m Mediator:in werden persönliche und fachliche Fertigkeiten erwartet, das Vermittlungsverfahren, die Modalitäten der Verhandlung und das Umfeld so zu gestalten, dass es den Konfliktparteien schließlich gelingt, einen Konsens zu finden. Dabei wird auf das Erlernen der notwendigen Kommunikations-, Verhandlungs- und Fragetechniken während der Mediatonsausbildung großer Wert gelegt. Kommunikationstechniken, wie aktives Zuhören, konstruktives Umformulieren, Reframing, Perspektivenwechsel oder Ich-Botschaften gehören zum Repertoire eines Mediators/einer Mediatorin. Er/sie ist weiterhin im interessegeleiteten Verhandeln nach dem Harvard-Konzept (Fisher et al. 2021) geschult, dem Herzstück der Mediation.

Mediation ist ein strukturierter Prozess, der aus festen, bewährten Elementen besteht. In Deutschland hat sich ein 5-Phasen-Modell durchgesetzt, das aus folgenden konsekutiven Bestandteilen besteht:

- Auftragsklärung und Einführung in die Mediation
- Darstellungen der Parteien mit Themensammlung
- Konfliktbearbeitung (Informationen sammeln und Interessen herausarbeiten)
- Problemlösung (Optionen entwickeln und aushandeln)
- Abschlussvereinbarung

Der Mediationsprozess unterliegt fünf Prinzipien, auf die sich die Mediationsverbände national und international verständigt haben. Größtenteils sind diese deckungsgleich mit dem Mediationsgesetz und dem Europäischen Code of Conduct for Mediators:

- Freiwillige Teilnahme der Parteien an der Mediation
- Neutralität des Mediators/der Mediatorin
- Informiertheit der Parteien
- Eigenverantwortung der Parteien
- Vertrauensschutz sowie Schweigepflicht des Mediators/der Mediatorin (§ 4 MedG)

Anwendung in der Sozialen Arbeit: In sozialen Arbeitsfeldern wird Mediation vorwiegend im Zusammenhang mit Trennung und Scheidung, Konfliktlotsen-Programmen an Schulen, Konflikten am Arbeits-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

platz, dem Täter-Opfer-Ausgleich (TOA), in der Altenhilfe, im Gesundheitswesen sowie zunehmend bei der Bewältigung interkultureller Konflikte eingesetzt.

Verfahren und Techniken, die in der Sozialen Arbeit alte Bekannte sind, werden in der Mediation eingesetzt, z.B. die klientenzentrierte Gesprächsführung nach Rogers, das aktive Zuhören nach Gordon oder lösungsorientierte Fragen nach de Shazer.

Andererseits unterscheidet sich Mediation von therapeutischen Interventionen, indem sehr ziel- und zukunftsorientiert auf eine gemeinsame Vereinbarung der Streitparteien hingearbeitet wird. Mediation ist ein universelles Verfahren, das sich für nahezu jede Konfliktkonstellation nutzen lässt.

Mediator:in als Beruf: Das Mediationsmodell ist inzwischen zu einem unverzichtbaren Handwerkszeug sozialer Berufe herangereift. Bundesweite Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen diese Entwicklung. Mit dem Mediationsgesetz 2012 wurde das fachliche Gütesiegel „Zertifizierter Mediator" eingeführt (§§ 5 und 6 MedG). Speziell für Angehörige sozialer Berufe hat das *iko-Institut für Konfliktlösungen* (www.iko-info.de, 03.05.2023) eine 120-stündige Mediator:innenausbildung mit Grund- und Aufbau-Modulen entwickelt, die sich am Ausbildungsrahmen des Mediationsgesetzes orientiert.

Grenzen: Mediation ist kein Allheilmittel. Nicht jeder Konflikt oder jede Partei sind für den Mediationsprozess geeignet. Körperliche Gewalt, Gewalt in der Familie, Einschüchterungen, Drohgebärden oder extremes Kontrollverhalten eines/einer Teilnehmenden sind ernstzunehmende Gegenanzeigen.

Ausblick: Die Mediation ist ein universelles, ressourcenorientiertes und partizipatives Instrument der Konfliktbearbeitung, das seit den 1990er Jahren in Deutschland Fuß gefasst hat. Sie ist breitflächig als außergerichtliche Maßnahme in sozialen Arbeitsfeldern, in Betrieben, in der Verwaltung, in Schulen oder bei Trennung und Scheidung angekommen. Zahlreiche Sozialarbeiter:innen haben sich als Mediator:innen weiterqualifiziert, zumal auch in jeglichen Beratungsprozessen einzelne Elemente effektiv eingesetzt werden können. In Deutschland fehlt es allerdings an ernsthafter Unterstützung durch den Staat in Form finanzieller Förderung.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2021): Das Harvard-Konzept – Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, 5. Aufl. DVA, Frankfurt a. M.
Der Klassiker des interessengeleiteten Verhandlungskonzepts und das Herzstück der Mediation.

Knapp, P. (2021): Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis, 5. Aufl. manager-Seminare Verlag, Bonn
Eine Sammlung praxisbezogener Techniken für erfolgreiche Konfliktmanager:innen.

Marx, A. (2016): Mediation und Konfliktmanagement in der Sozialen Arbeit. Kohlhammer, Stuttgart
Das Lehr- und Studienbuch für Mediator:innen in sozialen Arbeitsfeldern mit vielen Praxisbeispielen und theoretischer Fundierung.

Trenczek, T., Berning, D., Lenz, C., Will, H.-D. (Hrsg.) (2017): Mediation und Konfliktmanagement – Handbuch, 2. Aufl. Nomos, Baden-Baden
Ein umfangreiches Handbuch für Mediator:innen erstellt von ausgewiesenen Expert:innen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.5 Hausbesuche – Aufsuchende Arbeit in Haushalten

Von Dieter Kreft
(bis zur 3. Auflage Dieter Maly)

Hausbesuche als Verfahren: Hausbesuche werden von Hausärzt:innen gemacht (mit stark rückläufiger Tendenz), von ambulanten Pflegediensten, von Pfarrer:innen zur Betreuung ihrer Gemeindemitglieder – und von Sozialarbeiter:innen/Sozialpädagog:innen.

Der Hausbesuch ist ein Standardverfahren im Rahmen der Bezirkssozialarbeit der Allgemeinen Sozialdienste und im Rahmen von ambulanten Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach dem SGB VIII (v. a. Sozialpädagogische Familienhilfe, Erziehungsbeistandschaft, intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung). Dennoch stellt er im Kontext der Sozialen Arbeit und ihrer Verfahren in vielerlei Hinsicht etwas Besonderes dar:

- Methodisch wird der Hausbesuch unter den Oberbegriff der ‚aufsuchenden Arbeit' oder der ‚Geh-Struktur' subsumiert, als Gegenentwurf zur ‚Komm-Struktur', also der Beratungsarbeit im eigenen Büro bzw. den Beratungsräumen, die die Klient:innen nach vorheriger Terminabsprache aufsuchen.
- Der Hausbesuch in der Sozialen Arbeit hat ganz deutlich einen Doppelcharakter: Einerseits bedeutet er eine niedrigschwellige Form der Kontaktaufnahme zu den Klient:innen, einen Service, der es den Klient:innen erspart, den Kontakt im Büro zu terminieren und dort wahrzunehmen. Andererseits beinhaltet der Hausbesuch natürlich ein Eindringen der Sozialarbeiter:in/Sozialpädagog:in in die Privatsphäre der Klient:innen inklusive Kontrollmöglichkeiten und der Möglichkeit zur sozialpädagogischen Recherche. Vor allem bei Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe bietet der Hausbesuch unverzichtbaren Erkenntnisgewinn: Zustand und Ausstattung der Wohnung, die Versorgungssituation der Kinder, aber auch der Umgang innerhalb der Familie im gewohnten Territorium können aus erster Hand wahrgenommen und bewertet werden. Es ist wichtig, dass die sozialpädagogische Fachkraft gegenüber der Familie diesen Doppelcharakter authentisch darstellt und die Kontrollsituation nicht zu verschleiern versucht (dazu ausführlich Kap. 1.2).

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Was es vor dem Hausbesuch zu bedenken gilt: Auch wenn der Hausbesuch im Rahmen von aufsuchender Arbeit ein alltägliches Handeln darstellt, ist es notwendig, sich die Besonderheiten dieses Handelns immer wieder vor Augen zu halten: Die grundgesetzlich garantierte Unverletzlichkeit der Wohnung (Art. 13 GG) und die Bestimmungen des Datenschutzes sind zu beachten und setzen Bedingungen für das Handeln (genauer dazu Ollmann 2001; Wapler, in: Wiesner/Wapler 2022, § 8a, Rz. 23 a.–e.). Der Hausbesuch kann grundsätzlich nur auf freiwilliger Basis und mit Zustimmung der Klient:innen erfolgen (Ausnahme: Inobhutnahmen bei akuter Kindeswohlgefährdung); alle beim Hausbesuch gewonnenen Erkenntnisse sind vertraulich zu behandeln (das kann im Einzelfall zu Interessenkonflikten zwischen Sozialer Arbeit und Strafverfolgungsbehörden führen, wenn ein Straftatbestand beim Hausbesuch bekannt wird, z.B. illegaler Aufenthalt eines Mitglieds des Haushalts).

Grundsätzlich sollten der Hausbesuchende mit einem akzeptierenden Ansatz operieren, Rechte und Beteiligungsbedürfnisse der Klient:innen respektieren, Vertrauen und Transparenz herstellen (Rüting 2009, 12 ff.).

Hausbesuche müssen sorgfältig vorbereitet werden: Welche Ziele, wie ist die Rechtslage, was erwartet voraussichtlich den / die Hausbesucher :in, welches Verhalten ist geboten, was sollte mitgeführt werden (z. B. vom Ausweis über das Handy und den Kalender bis zu wichtigen Telefonnummern), gibt es im Jugendamt/ASD Vereinbarungen über Kriterien der Dokumentation von Hausbesuchen usw.? (Details bei Urban-Stahl 2019a, 251ff., insbes. 257ff. und Albrecht et al. 2016).

Rahmenbedingungen von Hausbesuchen: Im Übrigen müssen die Rahmenbedingungen für die Organisation von Hausbesuchen sichergestellt sein: Erste Voraussetzung ist ein ausreichendes Zeitbudget der Fachkräfte, d. h. der (zeitintensive) Hausbesuch muss im Rahmen der Personal- bzw. der Arbeitsbemessung berücksichtigt sein. Weiterhin hilfreich für die Organisation von Hausbesuchen ist eine räumliche Zuständigkeitsregelung, d. h. die Zuständigkeit für ein bestimmtes Gebiet – wie in der Bezirkssozialarbeit der Allgemeinen Sozialdienste üblich. Das sorgt für kurze Wege zum Hausbesuch und für umfassende Kenntnisse der Fachkraft von den sozialen Strukturen und Ressourcen im Bezirk: Die Organisation von Hilfen wird erleichtert.

Der Hausbesuch erfolgt ganz überwiegend als angemeldeter Hausbesuch, zur ersten Kontaktaufnahme oder als Teil eines Beratungspro-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

zesses, dessen Termine auch variiert werden können – neben dem Hausbesuch können auch Termine im Büro der Sozialpädagog:innen oder an dritten Orten (Kindertagesstätte, Schule, Spielplatz, Eisdiele …) stattfinden.

Nicht angemeldete Hausbesuche sind die Ausnahme, z.B. bei Meldungen über eine Kindeswohlgefährdung und nicht ausreichender Kooperation der betroffenen Familie. Sie beinhalten natürlich das Risiko des Nichtantreffens und das Risiko ‚feindseligen' Verhaltens der Klient:innen. Es ist daher meist als Verfahrensgrundsatz festgelegt, dass bei nicht angemeldeten Hausbesuchen zwei Fachkräfte zusammen tätig werden. Geht es um eine Inobhutnahme gegen den Willen der Eltern, muss u. U. sogar eine Polizeibegleitung organisiert werden (§ 8a Abs. 3 S. 2 SGB VIII). Durch das BKSchG (in Kraft getreten am 1.1.2012) wurde in § 8a Abs. 1 S. 2 SGB VIII die Pflicht des JA zum Hausbesuch stärker hervorgehoben:

„Soweit der wirksame Schutz dieses Kindes […] nicht in Frage gestellt wird, hat das JA […] sich dabei einen unmittelbaren Eindruck von dem Kind und seiner persönlichen Umgebung zu verschaffen."

Die „fachliche Kritik an dieser Regelung von Hausbesuchen bleibt jedoch erhalten. Der Hausbesuch wird im Gesetz ausschließlich als Instrument zur Einschätzung von Kindeswohlgefährdung betrachtet und somit vom Kontext der Beziehungsgestaltung und weiterer fachlicher Fragen isoliert." (Urban-Stahl 2019, 260; ebenso Wapler in: Wiesner/Wapler 2022, § 8a, Rz. 23 a.–e. und Meysen in: Münder et al. 2022, § 8a, Rz. 35–37)

Gefährdungen: Noch ganz am Anfang in der Fachdiskussion steht die Risikoanalyse des Hausbesuchs: Aggressive Klient:innen, gefährliche Haustiere und auch Infektionsrisiken beim Hausbesuch müssen in Betracht gezogen werden. Das Wissen über Schutzmöglichkeiten, Deeskalationsstrategien, aber auch Wissen über Infektionsschutz u. a., muss für die Hausbesucher:innen entwickelt und ihnen vermittelt werden.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Allgemeiner Sozialer Dienst – Herausforderungen und Lösungsansätze. Unsere jugend 10/2018, Ernst Reinhardt, München
Eine sehr praxisnahe Zusammenfassung zur beruflichen Realität, zum Fachkräftemangel, zum professionellen Management im ASD und zu dessen Herausforderungen und den (denkbaren) Lösungen.

Merchel, J. (Hrsg.) (2019a): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). 3. Aufl. Ernst Reinhardt, München
Der ‚Merchel' ist inzwischen das Standardwerk über den ASD.

Urban-Stahl, U. (2019): Hausbesuche. In: Merchel, J. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD), 3. Aufl. Ernst Reinhardt, München, 241–260
Dieser Text beschreibt konkreter, was bei der Planung, Durchführung und Dokumentation von Hausbesuchen zu beachten ist.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.6 Kinderschutzarbeit

Von Sabine Wagenblass

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Jeder junge Mensch in Deutschland hat nach § 1 Abs. 1 SGB VIII einen Anspruch auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.

Um diesen Auftrag zu erfüllen, vereint das Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) unterschiedliche Leistungen, die in der Trias *Fördern – Helfen – Schützen* als „Einheit der Jugendhilfe" zu sehen sind. Sie reichen von allgemeinen Infrastrukturangeboten, niedrigschwelligen präventiven Angeboten sowie Hilfen zur Erziehung bis hin zu Maßnahmen der Krisenintervention bei Kindeswohlgefährdung (§ 2 SGB VIII; ausführlicher Hansbauer et al. 2020, 47ff.; mit weiteren Literaturhinweisen Wolff 2021).

In einem *weiten* Verständnis umfasst Kinderschutzarbeit alle (insbesondere auch präventive) Aktivitäten der Gesellschaft, die darauf ausgerichtet sind, Kindern und Jugendlichen ein geschütztes Aufwachsen zu ermöglichen (Schone/Struck zit. in Biesel/Urban-Stahl 2022, 23). Der Staat soll nicht erst dann tätig werden, wenn eine Gefährdung des Kindeswohls bereits vorliegt, sondern auch im Vorfeld positiv auf die Gestaltung von Lebensbedingungen einwirken.

In der Fachdebatte wird jedoch oftmals ein *verengtes* Verständnis von Kinderschutzarbeit diskutiert, das sie als ausschließlich intervenierend und als Abwendung von Gefahren in Krisensituationen begreift.

Die gesetzliche Verankerung des Kinderschutzes: Nach dem Grundgesetz sind Eltern und der Staat für den Kinderschutz verantwortlich. In Art. 6 Abs. 2 GG heißt es:

„Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht. Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft."

Das heißt, zunächst sind die Eltern in der Verantwortung, ihre Kinder zu erziehen und für ihren Schutz zu sorgen. Nur wenn Eltern diese Aufgabe nicht oder nur unzureichend wahrnehmen, greift das staatliche Wächteramt, d.h. der Staat ist verpflichtet, die Eltern bei der Erziehung zu unterstützen.

Der Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung ist seit 2005 im § 8a SGB VIII verankert. Das Vorgehen in Bezug auf den Kinderschutz ist durch differenzierte Verfahrensrichtlinien und Schritte beim Verdacht einer Kindeswohlgefährdung klar definiert: Werden dem Jugendamt gewichtige Anhaltspunkte für die Gefährdung des Wohls eines Kindes oder Jugendlichen bekannt, so gilt:

1. Das Jugendamt hat das Gefährdungsrisiko im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte einzuschätzen.
2. Dabei sind die jungen Menschen und auch die Erziehungsberechtigten stets mit einzubeziehen. Im Rahmen des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG) 2021 sind diese Beteiligungsrechte konkretisiert worden. Über eine reine Informationsvermittlung hinaus muss Partizipation und Beteiligung in ***verständlicher, nachvollziehbarer und wahrnehmbarer*** Form gestaltet werden. Der Dialog mit Kindern und Eltern ist ein wesentliches und unverzichtbares Qualitätsmerkmal im Kinderschutz (Kap. 3.2).
3. Hält das Jugendamt zur Abwendung der Gefährdung die Gewährung von Hilfen für geeignet und notwendig, so hat es diese den Erziehungsberechtigten anzubieten. Ziel solcher Hilfen, wie z.B. einer Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH), ist es, die Sorgeberechtigten in ihrer Erziehungsverantwortung zu stärken sowie zu entlasten, sodass sie langfristig wieder für ihre Kinder Sorge tragen können.
4. Besteht dringende Gefahr, so kann das Familiengericht angerufen werden.
5. Wenn die Entscheidung des Gerichts nicht abgewartet werden kann, ist das Jugendamt verpflichtet, das Kind oder die/den Jugendliche:n in Obhut zu nehmen.

Durch Vereinbarungen nach § 8a Abs. 4 SGB VIII sind auch alle Träger von Einrichtungen und Diensten der Kinder- und Jugendhilfe (z.B. Kindertageseinrichtungen, Jugendzentren, usw.) in die Aufgaben der Kinderschutzarbeit eingebunden. Dabei soll eine insoweit erfahrene Fach-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

kraft hinzugezogen werden und die betroffenen Eltern sollen – soweit dadurch die Gefährdung für das Kind nicht erhöht wird – miteinbezogen werden.

Sind die Fachkräfte mit ihren Möglichkeiten von Hilfe und Schutz am Ende, sind sie verpflichtet, das Jugendamt über die Gefährdung zu informieren (§ 8a Abs. 4 SGB VIII).

Durch das Bundeskinderschutzgesetz sind seit 2012 nach § 4 KKG auch andere Berufsgruppen, sogenannte Berufsgeheimnisträger:innen, wie Lehrer:innen, Ärzte und Ärztinnen, Hebammen usw., dem Kinderschutz verpflichtet und aufgefordert, gewichtigen Anhaltspunkten nachzugehen und Aktivitäten zum Schutz der Kinder zu entfalten (vgl. Hansbauer et al. 2020, 267). Hierbei haben sie einen Anspruch auf Beratung und werden bei der Gefährdungseinschätzung im Jugendamt „in geeigneter Weise" beteiligt. Ebenso sollen sie eine Rückmeldung erhalten, welche Reaktionen auf ihre Gefährdungsmeldungen erfolgt sind. Die fallzuständige Fachkraft des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) hat dabei eine Garantenstellung, d.h. sie trägt die Verantwortung dafür, dass die Verletzung eines strafrechtlich geschützten Rechtsguts durch Unterlassen nicht eintritt (z.B. Tod, Körperverletzung, sexueller Missbrauch einer Person).

Auch wenn insbesondere der ASD und das Familiengericht eine besondere Rolle beim Kinderschutz haben, geht die Verantwortung für den Schutz von Kindern heutzutage weit über diese beiden Institutionen hinaus.

Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung: Die Begriffe Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung sind unbestimmte Rechtsbegriffe. Bis heute wird auf die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH) aus dem Jahr 1956 Bezug genommen. Diese versteht unter Gefährdung „eine gegenwärtige in einem solchen Maße vorhandene Gefahr, daß sich bei der weiteren Entwicklung eine erhebliche Schädigung mit ziemlicher Sicherheit voraussehen läßt" (BGH FamRZ 1956, 350 = NJW 1956, 1434). Folglich zeichnet sich eine Gefährdung durch folgende drei Aspekte aus:

1. Eine gegenwärtige Gefährdung.
2. Eine Prognose in die Zukunft.
3. Eine Bestimmung des voraussichtlichen Ausmaßes der Schädigung.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Damit ist das Handeln im Kinderschutz immer ein Handeln unter Ungewissheit, da dem Handeln Annahmen über zukünftige Entwicklungen zu Grunde liegen. Als weiteres Problem zeigt sich nach Schone, dass nicht die aktuell beobachteten Sachverhalte an sich eine Kindeswohlgefährdung darstellen, sondern ihre Interpretation hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit zukünftiger (weiterer) Schädigungen. Kindeswohlgefährdung ist damit ein rechtliches und normatives Konstrukt (Schone 2021, 517).

Unterschieden werden in der Fachdiskussion verschiedene Formen von Kindeswohlgefährdung. Zunächst wird zwischen Vernachlässigung und Misshandlung differenziert. Während Vernachlässigung das andauernde oder wiederholte Unterlassen fürsorglichen Handelns durch die Sorgeberechtigten bezeichnet (schädliches Unterlassen), umfasst Misshandlung die aktive schädigende Handlung. Bei Vernachlässigung wird unterschieden zwischen:

- körperlicher Vernachlässigung (z.B. unzureichende Versorgung mit Nahrung, Hygiene),
- kognitiver und erzieherischer Vernachlässigung (z.B. Mangel an Anregung, Förderung),
- emotionaler Vernachlässigung (z.B. Mangel an Wärme) und
- unzureichender Beaufsichtigung (z.B. Kind bleibt längere Zeit alleine).

Bei Misshandlung wird zwischen körperlicher und seelischer Misshandlung sowie sexualisierter Gewalt unterschieden.

- Eine körperliche Misshandlung ist „die gezielte Anwendung von körperlicher Gewalt gegen das Kind".
- Unter seelischer Misshandlung ist „jedes absichtsvolle Elternverhalten, welches dem Kind vermittelt, wertlos, fehlerbehaftet, ungeliebt, ungewollt oder unnütz zu sein […]" zu verstehen.
- Sexualisierte Gewalt bezeichnet „jede durchgeführte oder versuchte sexuelle Handlung mit oder ohne direkten sexuellen Kontakt an/mit einem Kind". (Leeb et al. 2008, 11, übersetzt von Ziegenhain et al. 2016, 45)

Gefährdungslagen durch Vernachlässigung und Misshandlung sind jedoch nicht immer eindeutig, so können verschiedene Formen von Kindeswohlgefährdungen gleichzeitig vorliegen, nacheinander erfol-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

gen oder sich überlagern. Während körperliche Misshandlungen auf Grund von Verletzungen und Hämatomen sichtbarer sind, sind seelische Misshandlungen und sexualisierte Gewalt weitaus verborgener und schwerer erkennbar. Hinzu kommt, dass Vernachlässigung, Misshandlung und sexualisierte Gewalt oft im Verborgenen an Orten, die für Kinder eigentlich Schutz- und Entwicklungsräume darstellen sollen, wie z.B. Familie, Sportvereine, Kirchen usw., stattfindet. Das Erkennen und Einschätzen von Kindeswohlgefährdungen stellt somit eine große Herausforderung dar.

Gefährdungseinschätzung als komplexer Prozess: Zum Einschätzen von Kindeswohlgefährdungen sind in der Praxis eine Vielzahl von Einschätzungsbögen in unterschiedlicher Qualität entwickelt worden. Die Bögen sind einerseits wichtige und hilfreiche Instrumente, um eine differenzierte und strukturierte Einschätzung vornehmen und um sich mit betroffenen Familien und Fachkräften über gemeinsame Kriterien von Kindeswohlgefährdung verständigen zu können. Andererseits besteht jedoch die Gefahr einer Simplifizierung und Reduktion der komplexen Lebensumstände der Familie auf einzelne Kriterien (Kap. 3.1). Insbesondere die sogenannten Punkte- und Ampelbögen, bei denen für einzelne Kriterien Punkte vergeben werden und ab einer bestimmten Punktezahl dann (automatisch) eine Warnung „Kindeswohlgefährdung" erfolgt, werden als „Qualitätsrisiko" gesehen, da diese „Objektivität und Sicherheit suggerieren" und „aus sich heraus zu einem verbindlichen Ergebnis führen" (Fachausschuss der Kinderschutz-Zentren 2011, 3). Ein Bogen allein kann und darf nicht Entscheidungsgrundlage für Handeln im Kinderschutz sein: Gefährdungseinschätzungen sind komplexe Prozesse des Beobachtens, Austauschens und Bewertens in kollegialen Beratungen und multiprofessionellen Teams unter Einbeziehung der Sorgeberechtigten und Kinder, bei dem unterschiedlichen Wissensbestände und Perspektiven zusammengetragen und fachlich bewertet werden, sodass ggf. ein Schutzkonzept entwickelt werden kann.

Herausforderungen in der Kinderschutzarbeit: Kinderschutzarbeit ist immer ein Handeln unter Ungewissheit, das einerseits schnelle Entscheidungen, andererseits aber auch Multiperspektivität und Kooperation erfordert. Gefährdungseinschätzung kann nur in einer beziehungs- und prozessorientierten (und daher nicht einmaligen) Begegnung mit

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Familien und anderen Fachkräften stattfinden (Fachausschuss der Kinderschutz-Zentren 2011, 2). Eine gute Kinderschutzarbeit braucht deshalb, neben einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung, gut aus- und fortgebildete Fachkräfte, die ausreichend zeitliche Ressourcen für reflexive Prozesse des Fallverstehens und Kooperationen haben. In einem weiten Verständnis bedarf es darüber hinaus einer ausreichenden Absicherung familiärer Lebenslagen und einer guten Infrastruktur, die Kindern und Jugendlichen ein geschütztes Aufwachsen ermöglicht.

🕮 Weiterführende Literatur

Biesel, K., Urban-Stahl, U. (2022): Lehrbuch Kinderschutz. 2. Aufl. Beltz Juventa, Weinheim/Basel
Überblick über das interdisziplinäre Feld des Kinderschutzes und die Aufgaben und Funktionen Sozialer Arbeit im Kinderschutz.

Hansbauer, P., Merchel, J., Schone, R. (Hrsg.) (2020): Kinder- und Jugendhilfe: Grundlagen, Handlungsfelder, professionelle Anforderungen. Kohlhammer, Stuttgart
Darstellung der konzeptionellen Vorstellungen, zentralen Handlungsfelder und Strukturen sowie des professionellen Handelns in den verschiedenen Aufgabenfeldern der Kinder- und Jugendhilfe.

Merchel, J. (Hrsg.) (2019a): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). 3. Aufl. Ernst Reinhardt, München
Standardwerk zu Geschichte, Organisation, rechtlichen Grundlagen, Methoden und Arbeitsweisen des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD).

Schone, R. (2021): Kindeswohlgefährdung. In: Amthor, R-C., Goldberg, B., Hansbauer, P., Landes, B., Wintergerst, T. (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. 9. Aufl. Beltz Juventa, Weinheim, Basel, 516f.
Prägnante Definition und kritische Anmerkungen zum Begriff Kindeswohlgefährdung.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.7 Biografiearbeit

Von Kirsten Sander

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Biografiearbeit hat sich seit Beginn der 2000er Jahre zu einem etablierten Verfahren entwickelt, welches in vielen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit an Relevanz gewonnen hat. Die Reflexion und angeleitete Bearbeitung lebensgeschichtlicher Erfahrungen wird zunehmend als bedeutsam für die professionelle Unterstützung und Begleitung von Klient:innen angesehen. Dabei lassen sich sehr unterschiedliche fachliche Ausrichtungen, Grundannahmen und Zielsetzungen finden, u.a. anthroposophische, psychotherapeutische und psychoanalytische Verfahren, lern- und bildungsbezogene Ansätze sowie die in der Geschichtswissenschaft entstandene ‚Oral History'. Für die sozialarbeiterische Biografiearbeit sind insbesondere sozialwissenschaftliche und (sozial-) pädagogische Grundlegungen bedeutsam.

Was ist eine Biografie? Biografien sind subjektive Bedeutungsgeschichten über unser Leben und damit wandelbar. Als soziale und gesellschaftliche Konstruktionen finden sich in Biografien nicht nur die Einzigartigkeit von lebensgeschichtlichen Erfahrungen, sondern immer auch die gesellschaftlichen und sozialen Rahmungen gelebten Lebens. Biografien werden durch Institutionen (z.B. das Bildungs- und Hilfesystem) und historisch sich verändernde gesellschaftliche Normen und Rollen (z.B. Geschlechterrollen) geformt (Sander 2005, 42f.). Unsere Biografie ermöglicht uns die Erfahrung von Konsistenz, Einzigartigkeit und Eigensinnigkeit über Zeit und Raum. Arbeit an der eigenen Biografie bedeutet, auszuwählen, zu vergessen und zu verwerfen, um eine höchst individuelle Bedeutungsgeschichte zu gewinnen (Hanses 2009).

Warum angeleitete Biografiearbeit? Ausgangspunkt für eine sozialarbeiterische Bezugnahme auf die Biografie der Klient:innen ist die biografische Strukturierung von Problemen und Ressourcen. Probleme und ihre subjektive Bewältigung sind im Kontext von Lebensgeschichten entstanden und werden vor dem Hintergrund biografischer Erwartungen bearbeitet (Dausien 2005). Das in Erfahrungsgeschichten entstandene eigensinnige subjektive Bewältigungspotenzial kann als ‚Biografizität' (Alheit 1995, 77) beschrieben werden. Dieser Terminus hebt hervor, dass unser Leben ‚bildsam' ist. Wir können es immer wie-

der neu verstehen und ausgestalten, müssen dies aber auch, weil sich dessen Kontexte verändern. Diese alltäglich zu leistende ‚biografische Arbeit' wird meist erst dann bewusst, wenn herausfordernde Situationen (z.B. der Verlust der vertrauten Umgebung, eine Trennung von einer nahen Bezugsperson, eine Erkrankung) Auseinandersetzungen mit dem eigenen Gewordensein, den Wünschen und Plänen erforderlich machen. Eine Anleitung unterstützt diesen Prozess.

Die **angeleitete Biografiearbeit** zielt darauf ab, die in der eigenen Geschichte liegenden Sinnressourcen aufzudecken, Autonomie (zurück) zu gewinnen und Handlungspotenziale zu erweitern. Ein zentrales Qualitätsmerkmal besteht darin, dass Klient:innen ihre biografischen (Selbst-)Deutungen gegenüber Professionellen sowie dem Hilfesystem relevant machen können und sie selbst die Grenzen der biografischen Arbeit bestimmen.

Biografieorientierung: Fritz Schütze und Gerhard Riemann betonen, dass die Biografieorientierung bereits von den Begründer:innen der Fallarbeit in der Sozialen Arbeit ausgestaltet wurde (Schütze 2014; Riemann 2016). Sozialarbeiter:innen übernehmen hier die Aufgabe, Klient:innen in ihrer biografischen Arbeit zu unterstützen. Zur biografieorientierten Fallarbeit liegen unterschiedliche, aus der Forschung entwickelte Grundlegungen vor:

- Birgit Griese und Hedwig Griesehop stellen Ansätze der ‚biografischen Fallarbeit' mittels Transkriptionen als empirische Beispiele vor (Griese/Griesehop 2007).
- Andreas Hanses hat mit der ‚biografischen Diagnostik' einen Zugang zu autobiografischen Erzählungen in der Praxis Sozialer Arbeit konzipiert (Hanses 2000).
- Die in der ‚Rekonstruktiven Sozialen Arbeit' entwickelten Verfahren des Fallverstehens ergründen in ihrem Vorgehen die Biografie der Klient:innen systematisch (Völter/Reichmann 2016).

Verfahren der Biografiearbeit: Der Publikationsmarkt für konkrete Anleitungen zur Biografiearbeit ist groß: Bücher und Kartensets leiten eine gezielte biografische Reflexionsarbeit an. Methodisch wird die

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Arbeit durch eine Verschränkung von singulär-selbstreflexiven und dialogisch-kommunikativen Elementen organisiert. Eine Schlüsseltechnik ist das ‚Erzählen', das in besonderer Weise mit den Erinnerungen und Gefühlen von Erlebten verbunden ist. Zudem werden unterschiedlichste schriftliche und bildliche Gestaltungs- und Visualisierungsformen genutzt. Die Selbstdeutungen der Klient:innen sind jeweils der Ausgangs- und Referenzpunkt für die gemeinsame Arbeit (Sander 2021). Einige exemplarische Ansätze:

- Im ‚Lebensbuch' wird insbesondere in stationären Kontexten und bei Pflege- und Adoptivkindern die subjektive Erlebnis- und Bedeutungsgeschichte erarbeitet und dokumentiert (Frampton 2017).
- Durch Techniken wie ‚Lebenslinie', ‚Landkarte' oder ‚Lebensbaum' wird z.B. in der Beratung eine Auseinandersetzung mit bedeutsamen Erfahrungen angeleitet, um hieraus Perspektiven zu entwickeln (Ruhe 2014).
- Im ‚Erzählcafé' berichten Zeitzeug:innen vor Publikum aus ihrer Lebensgeschichte und gehen anschließend in einen Austausch und eine Verständigung.
- Im ‚Reminiszieren' für an Demenz erkrankte Menschen wird kontinuierlich an einem für eine Gruppe relevanten Thema gearbeitet, z.B. zu ‚Kindheit in der Nachkriegszeit' (Schweitzer/Bruce 2010).

Qualifikationsanforderungen und Rahmenbedingungen: Als basale Qualifikationsanforderung für die Biografiearbeit sollten Sozialarbeiter:innen sich in ihrem Studium in ein sozialwissenschaftliches, biografieanalytisches Fallverstehen einüben. Um die notwendige, reflexive und deutende Haltung zu lebensgeschichtlichen Erfahrungen entwickeln zu können, sind angeleitete methodische Arbeits- und Reflexionsprozesse zur eigenen Biografie unerlässlich. Sie stehen einer quasitechnischen Umsetzung von Verfahren der Biografiearbeit entgegen. Der außerhochschulische ‚Biografie-Markt' und damit verbundene (Selbst-)Heilungsversprechen wächst und ist unübersichtlich. Fort- und Weiterbildungsangebote sollten gemäß dem eigenen Qualifikationsprofil und der jeweiligen Zielsetzung kritisch überprüft werden, insbesondere auch hinsichtlich der inhaltlichen Schnittstelle zu therapeutischen Interventionen.

Eine weitere Professionalisierung und Umsetzung der Biografiearbeit in der Sozialen Arbeit setzt eine fundierte Analyse und Diskussion der hierfür notwendigen Rahmenbedingungen voraus: Wie müssen die Rah-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

men ausgestaltet sein, damit das biografische Wissen der Klient:innen, ihre biografischen Selbstverständigungen mit sich und ihrer Lebenswelt nicht Beiwerk bleiben, sondern das professionelle Entscheiden und Handeln steuern? Welche Kontroll- und Verwertungsinteressen haben die Institutionen an den Biografien ihrer Klient:innen? In welchen (machtvollen) Beziehungsformen zwischen Professionellen, Klient:innen und institutionellen Rahmungen ist Biografiearbeit möglich, in welchen nicht (Sander 2022)? Hier gibt es Leerstellen, die durch weitere Forschungen und Konzepte ausgefüllt werden müssen.

🕮 Weiterführende Literatur

Gudjons, H., Wagner-Gudjons, B., Pieper M. (2020): Auf meinen Spuren. Übungen zur Biografiearbeit. 8. Aufl. Klinkhardt, Bad Heilbrunn
Ein ‚Klassiker' der Biografiearbeit. Das Buch bietet einen umfassenden Einstieg, es werden eine Vielzahl an methodischen Übungen sowie größere Projekte vorgestellt.

Hölzle, Ch., Jansen, I. (2011): Ressourcenorientierte Biografiearbeit. Grundlagen – Zielgruppen – Kreative Methoden. 2. Aufl. VS Verlag, Wiesbaden
Der Sammelband führt grundlegend in eine sozialarbeiterische, pädagogische Biografiearbeit ein und stellt unterschiedliche Praxisprojekte aus Handlungskontexten Sozialer Arbeit anschaulich vor.

Miethe, I. (2017): Biografiearbeit: Lehr- und Handbuch für Studium und Praxis. 3. Aufl. Beltz Juventa, Weinheim/Basel
Der Band gibt eine Einführung in Formen und Traditionslinien der Biografiearbeit. Für unterschiedliche Handlungsfelder werden exemplarische methodische Ansätze vorgestellt.

Sander, K. (2021): Biographiearbeit. Grundlagen der Pflege für die Aus- Fort- und Weiterbildung. Heft 21. 3. Aufl. Prodos Verlag, Brake
Das Arbeitsheft bietet eine Einführung in die Biografieforschung und methodische Anleitungen zur Arbeit an der eigenen Biografie und Biografiearbeit in der (Pflege-)Praxis.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.8 Erlebnispädagogik

Von Werner Michl

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Die Erlebnispädagogik hat sich seit Beginn der 1990er Jahre von einer umstrittenen Methode zu einem gängigen Verfahren entwickelt, das aus dem Spektrum der Praxisfelder der Sozialen Arbeit nicht mehr wegzudenken ist. Auch an Hochschulen gibt es dazu vereinzelte Angebote, Basisqualifikationen (z. B. Univ. Augsburg, Technische Hochschule Nürnberg), Weiterbildungen (Ostfalia HAW, HS Landshut) und Masterstudiengänge (Univ. Marburg), Sommer- und Winteruniversitäten (www.erlebnistage.de, 03.05.2023), viele Bachelor- und Masterarbeiten und zahlreiche Dissertationen. Lerntheorien wie Konstruktivismus und Gehirnforschung bestätigen den Ansatz des erlebnis- und handlungsorientierten Lernens (Heckmair/Michl 2013).

Rückblick – Rezepte gegen Verfallserscheinungen: Kurt Hahn gilt als der Begründer der Erlebnispädagogik. Erlebnisse sind, so Kurt Hahn, „ansteckende Gesundheiten" (Hahn 1998, 283). Der Romantiker Kurt Hahn sieht die Gesellschaft im Verfall, der Pragmatiker entwirft ein kurzes, klares, einfaches Gegenkonzept. Folgende Verfallserscheinungen der Gesellschaft sieht Kurt Hahn, die er therapieren will (Hahn 1998, 301ff.):

1. Den „Verfall der körperlichen Tauglichkeit" will er durch das „körperliche Training" aufhalten.
2. Der „Mangel an Initiative und Spontaneität" soll durch die „Expedition" kompensiert werden.
3. „Das Projekt" soll den „Mangel an Sorgsamkeit" ausgleichen.
4. Dem „Mangel an menschlicher Anteilnahme" setzt er den „Dienst am Nächsten" entgegen.

Einblick – Annäherungen an einen schwierigen Begriff: Es wäre ein Leichtes gewesen, Erlebnispädagogik in ihren Anfängen zu definieren: Sie will durch Natursport etwas zur Persönlichkeitsbildung beitragen. Heute kann diese Definition die Bandbreite der Praxis nicht mehr abdecken. Heckmair/Michl haben folgende Definition formuliert:

> „Das Konzept der Erlebnispädagogik will als Teildisziplin der Pädagogik junge Menschen durch exemplarische Lernprozesse und durch bewegtes Lernen vor physische, psychische und soziale Herausforderungen – vornehmlich in der Natur – stellen, um sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern und sie zu befähigen, ihre Lebenswelt verantwortlich zu gestalten." (Heckmair/Michl 2018, 108)

Natürlich kann man Erlebnispädagogik auch einfach beschreiben (Schad/Michl 2004, 23): Sie findet in der Regel unter freiem Himmel statt, hat eine hohe physische Handlungskomponente und verwendet häufig die Natur als Lernfeld. Sie setzt auf direkte Handlungskonsequenzen der verwendeten Aktivitäten, arbeitet mit Herausforderungen und subjektiven Grenzerfahrungen. Die Medien sind eine Mixtur von klassischen Natursportarten, speziellen künstlichen Anlagen sowie einer Palette von Vertrauensübungen und Problemlösungsaufgaben. Die Gruppe ist ein wichtiger Katalysator der Veränderung. Immer geht es um Reflexion und Transfer: Was wurde gelernt, wie wirkt es sich auf den persönlichen und beruflichen Alltag aus?

Rundblick – von Aberdovey bis Zimbabwe: 1934 gründete Kurt Hahn in Aberdovey (Wales) die British Salem School. Die Idee ‚Outward Bound' wurde 1941 eingeführt, verbreitete sich in den Ländern des Commonwealth und dann auf allen Kontinenten. Den 1956 zusammen mit Prinz Philipp gegründeten ‚Duke of Edinburgh Award' gibt es inzwischen in über 100 Ländern. Nimmt man die schulpädagogischen Variationen von Outward Bound dazu, wie Expeditionary Learning Outward Bound (Udall/Mednick 2000), Project Adventure (Boeger/Schut 2006) und die United World Colleges (Fischer/Ziegenspeck 2008, 259ff.), dann ist Kurt Hahn Begründer eines der größten internationalen pädagogischen Netzwerke.

Überblick – Trends, Daten, Thesen: Wer die Entwicklung aufmerksam beobachtet, bemerkt neben der Vernetzung auch eine Ausdifferenzierung des Themas. Die internationalen Kongresse ‚erleben und lernen' in Augsburg fassen seit mehr als zehn Jahren in zweijährigem Abstand den aktuellen Forschungsstand zusammen. Inzwischen geht die Entwicklung rasant voran, die internationalen Kontakte wachsen und der

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

wissenschaftliche Austausch wird gefördert. In Deutschland und Österreich gibt es Internetadressen mit neuesten Informationen (www.erlebnispaedagogik.de, 03.05.2023; Michl/Fengler 2022).

Inzwischen haben auch Therapeut:innen und Psycholog:innen das Erlebnis als Therapeutikum wiederentdeckt. Zwei große Tagungen an der Psychosomatischen Klinik in Motzen bei Berlin (1998 und 2004) und in der Nervenklinik für Kinder und Jugendliche in Saarlouis haben gezeigt, dass das Thema ‚Erlebnistherapie' auch in Deutschland hoffähig geworden ist. So kann prognostiziert werden, dass schon in kurzer Zeit eine gängige Erlebnistherapie das Spektrum der therapeutischen Behandlungen erweitern wird. Die Dissertation von Rüdiger Gilsdorf (2004) könnte zur wichtigsten Säule für die Erlebnistherapie werden. Auch bei der Suche nach Sinn, dem Streben nach Spiritualität, der Hoffnung auf Transzendenz, der Entwicklung von Ritualen nehmen die erlebnisorientierten Angebote zu (vgl. dazu www.planoalto.ch, 03.05.2023, und Muff/Engelhardt 2013). ‚Vision Quest' (Visionssuche) ist die neueste Entwicklung zwischen Esoterik, Therapie und Selbsterfahrung, die uns ins Niemandsland zwischen Ratio und Religion (vgl. dazu Koch-Weser/von Lüpke 2009; Schödlbauer 2004) entführt.

In den Seilen hängt man buchstäblich in niederen und hohen Seilgärten. Die Sicherheitsstandards sind hoch entwickelt, die pädagogischen Möglichkeiten offensichtlich, die subjektiven Herausforderungen hoch (vgl. dazu www.erca.uk, 03.05.2023). Beim hohen Seilgarten – oder sagen wir besser Seilanlage? – ist es ein bedeutender Unterschied, ob man oben oder unten steht. Ob man oben mit zitternden Knien die Herausforderung annimmt und sich ganz auf die sichernden Schulkamerad:innen verlässt, oder ob man unten spürt, welche riesige Verantwortung man nun übernimmt.

Erlebnispädagogik ist inzwischen zu einem Wirtschaftsfaktor geworden und nicht wenige Institutionen bemühen sich, erlebnispädagogische Fort- und Weiterbildungen anzupreisen. Die längste Erfahrung hat Outward Bound mit der Zusatzausbildung. Wer größeren Wert auf die Ausbildung von alpinen Fertigkeiten legt, der kann sich für die Zusatzqualifikation entscheiden (Institut f. Jugendarbeit, Bayerischer Jugendring). Das KAP-Institut hat sich auf Weiterbildung im Bereich Heimerziehung und Erlebnispädagogik spezialisiert (www.kap-outdoor.de, 03.05.2023). Das sind nur einige wenige Beispiele aus der beträchtlichen Zahl der Anbieter:innen. Noch zu Beginn der 2000er wurde die Erlebnispädagogik an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

und Universitäten missachtet, sie schien irrational zu sein und politisch verdächtig. Inzwischen gibt es in Deutschland kaum eine Hochschule für angewandte Wissenschaften, an der sie nicht an der Fakultät Sozialwesen gelehrt wird.

Ausblick – Wiederentdeckungen pädagogischer Fragen: Die Erlebnispädagogik hat auch die praktische Pädagogik mit neuen Themen versorgt bzw. zur Wiederentdeckung wichtiger Leitfragen beigetragen, z. B. Prinzipien des handlungsorientierten Lernens; Leitung, Führung und Verantwortung; kooperative Abenteuerspiele (Gilsdorf/Kistner 2009) und Lernprojekte (Heckmair 2008), Lernen mit allen Sinnen, durch Anschaulichkeit, mit und über den Körper, Reflexion und Transfer: Nirgendwo in der Bildungsarbeit hat man so viele Strategien entwickelt zum Transfer des Gelernten in den Alltag.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Heckmair, B., Michl, W. (2018): Erleben und Lernen. Einstieg in die Erlebnispädagogik. 8. Aufl. Ernst Reinhardt, München
Das Standardwerk zur Erlebnispädagogik bietet eine breit angelegte Einführung und ist gleichzeitig wichtiges Nachschlagewerk: von Rousseau bis Kurt Hahn, von Erlebnisprojekten in der Schule bis zur Arbeit mit Menschen mit Behinderung, von Outdoor-Trainings für Manager:innen bis zu Vision Quest und City Bound.

Heckmair, B., Michl, W. (2013): Von der Hand zum Hirn und zurück. Bewegtes Lernen im Fokus der Hirnforschung. ZIEL Verlag, Augsburg
Ergebnisse aus der Hirnforschung und des Konstruktivismus werden als die Grundlage des erlebnis- und handlungsorientierten Lernens dargestellt. Ausgehend von der Theorie wird die Umsetzung in die Jugend- und Erwachsenenbildung, in die schulische und berufliche Bildung aufgezeigt. Zudem werden mehrere Konzepte und Methoden beschrieben, die das Spektrum des Lernens und der Bildung in den letzten Jahrzehnten bereicherten.

Michl, W. (2020): Erlebnispädagogik. 4. Aufl. Ernst Reinhardt, München
In einem kurzen und kompakten Einstieg werden die wichtigsten Fragen zur Erlebnispädagogik geklärt, z.B. zu Herkunft, Wirkung, Lernmodellen, Aktionsfeldern, Trägern und Zielgruppen.

Michl, W., Seidel, H. (Hrsg.) (2021): Handbuch Erlebnispädagogik. 2. Aufl. Ernst Reinhardt, München
Dieses Handbuch bündelt mit der Unterstützung von 60 namhaften Expert:innen Erfahrungen, Wissen und Forschungsergebnisse systematisch. Es werden sowohl theoretische Grundlagen als auch konkrete Handlungsfelder wie z. B. City Bound, Zirkuspädagogik und schulische Erlebnispädagogik beschrieben.

Michl, W, Fengler, J. (2022): 500 Stichwörter zur Erlebnispädagogik. Insiderwissen für Outdoorhandeln. Beltz Juventa, Weinheim
Mit 500 Stichwörtern wird das erlebnis- und handlungsorientierte Lernen in allen Facetten ausgeleuchtet: Geschichte, Konzepte, Theorien, Persönlichkeiten, Methoden, Träger u.v.a.m. werden kurz und präzise beschrieben. Das Buch bündelt das umfangreiche Fachwissen und die Erfahrungen der modernen Erlebnispädagogik.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.9 Straßensozialarbeit – Aufsuchende Soziale Arbeit im öffentlichen Raum

Von Marc Diebäcker und Gabriele Wild

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Entwicklung und Begriff: Streetwork steht für einen spezifischen Zugang Sozialer Arbeit, mit dem Menschen in (halb-)öffentlichen Räumen erreicht werden. Während sich Street-Gang- und Street-Corner-Work im angloamerikanischen Bereich der Kriminalprävention entwickelten, entstanden erste Streetwork-Projekte im deutschsprachigen Raum in den 1970er Jahren im Zuge des wohlfahrtsstaatlichen Leistungsausbaus. Die Aufsuchenden Angebote der 1980er und 1990er Jahre zeichneten sich durch zielgruppenspezifische (z.B. Drogen- und Fußballfanszene) sowie regional verortete Ansätze aus. Sie positionierten sich mit dem Ziel, vulnerable Personen ohne Zugang zu institutionalisierten Angeboten zu erreichen und über neu etablierte Beziehungen niederschwellige Hilfen sowie sozialstaatliche Unterstützung zu vermitteln (Diebäcker 2019, 541f.). In den 2000er Jahren folgte eine Ausweitung von Straßensozialarbeit mit einer Fokusverschiebung: Zielgruppenorientierte Angebote wurden zuerst durch stadtteilorientierte Projekte der mobilen Jugendarbeit erweitert, später dann durch Teams mit einem allparteilichen und mediativen Zugang ergänzt, die ein erweitertes Adressat:innen-Spektrum in den Blick nahmen. Mit Aufgaben des sozialräumlichen Monitorings oder Beschwerdemanagements erweisen letztere sich in einer neoliberalisierenden Sicherheitsgesellschaft (Singelnstein/Stolle 2008) als besonders passfähig, denn sie können in kriminalpräventive Strategien des Policings eingebettet werden.

Welche Facetten methodischen Handelns haben die unterschiedlichen Formen von Straßensozialarbeit gemeinsam? Zunächst gilt der Öffentliche Raum in physisch-geographischer Hinsicht als Bezugspunkt; Straßen, Plätze und Parks oder zugängliche Orte wie Bahnhöfe, Malls und Bars sind Einsatzgebiete für Streetworker:innen. Im Handlungsmodus des Aufsuchens – dem Suchen und Finden – ‚entdecken' sie dabei soziale Phänomene, die dem fachlichen Verständnis bzw. dem Auftrag nach als handlungsrelevant erscheinen. In diesem Prozess des Wahrnehmens, Deutens und interaktiven Erschließens von Situationen zeigen sich nicht nur vielfältige Themen und Bedarfe von Adressat:innen, auch gesellschaftliche Verhältnisse, soziale Ungleichheiten, begrenzte

Kapazitäten und institutionelle Ausschlüsse des Sozialstaats spiegeln sich hier wider. Da soziales Handeln heute in hohem Maße virtuell verschränkt ist, ist eine lebensweltorientierte Praxis der Straßensozialarbeit zudem gefordert, ihren Adressat:innen in virtuelle Räume zu folgen und ihre Kontakt-, Hilfs- und Bildungsangebote digital fortzuführen.

Kontakte aufbauen in offenen Settings: Settings im öffentlichen Raum unterliegen besonderen Bedingungen. Schon die Anbahnung eines Gesprächs im öffentlichen Raum ist störanfällig, ein Kontaktwunsch oder Unterstützungsbedarf nicht unbedingt voraussetzbar. Entscheidungen sind von den Fachkräften situativ zu treffen, untereinander abzustimmen, normativ zu begründen und mit fachlichen Prinzipien in Einklang zu bringen. Das persönliche sich in Beziehung setzen in informellen Settings folgt Abläufen von Beobachten und Identifizieren, Annäherung und sich dabei physisch Positionieren, bis hin zu Kontaktaufnahme und dialogischer Verständigung (Haag 2020).

Um Vertrauen aufzubauen, gestaltet die Fachkraft das Setting unter Wahrung von Anonymität und stellt im Einverständnis mit den Beteiligten einen temporären Kommunikationszusammenhang her. Die fluktuierenden Gesprächssituationen verhindern standardisierte Interaktionsabläufe (Wild 2020, 89), was gleichzeitig eine Chance bedeutet: Adressat:innen können unerwünschte Verläufe abbrechen bzw. den Prozess mitgestalten und so Informationen, Entlastung oder Unterstützung erhalten, ohne sich selbst im Vorhinein als hilfsbedürftig bezeichnen zu müssen.

Begleiten, Vermitteln und kritisch-reflexiv Handeln: Bei komplexeren Themenstellungen ist die Überführung informeller Settings in einrichtungsbezogene Zusammenhänge ein Ziel: Streetwork verfügt in der Regel über ‚Anlaufstellen' oder Treffs für weiterführende Begleitung und Unterstützung. Straßensozialarbeit ist also nicht nur eine spezifische Beziehungs- und Begegnungspraxis, sondern hat auch eine niederschwellig konzipierte Versorgungsfunktion: Auf Basis einer akzeptierenden Arbeitsbeziehung können Angebote entwickelt werden, die wohlfahrtsstaatlich teils komplementär, teils kompensatorisch zu anderen Hilfeleistungen positioniert sind. Mit Harm Reduction und dem Anbieten von Schutzräumen sowie einer lebensweltlichen Bildung und Gesundheitsförderung/Prävention (Diebäcker/Wild 2020, 11ff.) werden Überlebenshilfen, aber auch Freizeit- und Kollektivierungsange-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

bote gesetzt, die den Startpunkt für Veränderungsprozesse bieten können. Über (Weiter)Vermittlung zu sozialstaatlichen Hilfen hat Streetwork eine Brückenfunktion, die die (Wieder-)Inanspruchnahme von Leistungen zumindest perspektivisch ermöglichen soll. Oft zeigen sich allerdings Lücken im sozialstaatlichen Hilfenetz: Gerade für Adressat:innen mit prekärem Aufenthaltsstatus oder fehlender Sozialversicherung sind vielfach keine oder keine passenden Angebote vorhanden.

Deswegen braucht es Einmischungsstrategien, um institutionelle Ausschlüsse und Diskriminierungen zu thematisieren und strukturelle Verbesserungen anzustoßen. Streetworker:innen sind gefordert, im Sinne ihrer Adressat:innen zu lobbyieren, indem sie deren alltägliche Bedarfe sichtbar machen, übersetzen und in den politischen Diskurs einbringen. Eine kritisch-reflexive Praxis schließt auch die Reflexion von raumkontrollierenden und normierenden Effekten der eigenen Interventionsweise mit ein. Um den vielfältigen ordnungspolitischen Erwartungen an Straßensozialarbeit zu begegnen, braucht es fachliche Prinzipien wie Freiwilligkeit, Anonymität, Vertrauensschutz, Parteilichkeit (BAG Streetwork/Mobile Jugendarbeit 2018) sowie antidiskriminierende und emanzipative Grundhaltungen, die Straßensozialarbeit als eine professionelle und ungleichheitsbekämpfende Praxis begründen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Diebäcker, M., Wild, G. (Hrsg.) (2020): Streetwork und Aufsuchende Soziale Arbeit im Öffentlichen Raum. Wiesbaden: Springer VS
Der Sammelband liefert berufsfeldübergreifende und gesellschaftskritische Einblicke in Praxen und Konzepte Aufsuchender Sozialer Arbeit.

Hill, D., Laredo, E. (2019): First and Last and Always: Streetwork as a Methodology for Radical Community Social Work Practice. In: Critical and Radical Social Work, Vol X, Policy Press 2019
Der Artikel exploriert Streetwork als eine aktuell besonders notwendige Praxis sozialer Gerechtigkeit, Inklusion und Demokratie.

Hollstein-Brinkmann, H., Knab, M. (Hrsg.) (2016): Beratung zwischen Tür und Angel. Professionalisierung von Beratung in offenen Settings. Wiesbaden: Springer VS
Die Beiträge des Bandes geben seltene Einblicke zu niederschwelliger Beratung.

Wendt, P.-U. (2021): Lehrbuch Methoden der Sozialen Arbeit. 3. Aufl., Beltz Juventa. Weinheim/Basel
Hier liefert Kapitel 11 „Hingehen und Aufsuchen: Aufsuchende Formen Sozialer Arbeit" eine gut lesbare Einführung.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.10 Supervision

Von Björn Kraus

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Einstieg: Supervision (*lt. super = über, videre = sehen*) ist ein professions- und arbeitsweltbezogenes Beratungsformat, dessen Entwicklung eng mit der Sozialen Arbeit verbunden ist. Während Supervision in ihren historischen Ursprüngen vor allem ein Instrument der Qualifizierung von Fachkräften der Sozialen Arbeit war, ist sie heute ein generalistisches Beratungsformat, das – je nach Selbstverständnis, Ausrichtung und Auftrag – in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Professionen zur Reflexion von Fragen genutzt wird, die mit dem beruflichen Handeln verbunden sind (vgl. Busse 2021, 165).

Historie: Die Entwicklung von Supervision ist eng mit der Sozialen Arbeit verbunden. Insbesondere re-emigrierte Sozialarbeiter:innen aus den USA und England, sowie ab den 1960er Jahren auch aus den Niederlanden, führten „Supervision als Einübung in das methodische Handeln und als Reflexion der Helfer-Klienten-Interaktion" (Busse 2021, 167) ein (vgl. Austermann 2019; Busse 2021, 6).

Im Laufe der Zeit hat sich ein zunehmend reflexives Verständnis von Supervision entwickelt. Supervision zielt nicht mehr auf die Vermittlung der ‚richtigen' Einsichten, Haltungen oder Handlungsweisen, sondern darauf, den Supervisand:innen die kritische Selbstreflexion des eigenen professionellen Entscheidens und Handelns zu ermöglichen.

Definition und Selbstverständnis: Supervision hat sich aus und mit der Sozialen Arbeit entwickelt. Allerdings ist sie kein Verfahren, das in der Arbeit mit Adressat:innen angewendet wird. Die Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind die Nutzer:innen von Supervision zur systematischen Reflexion des professionellen Handelns. Allerdings können manche Zielsetzungen, Perspektiven, Haltungen, Verfahren und Techniken sowohl in der Supervision als auch in der Sozialen Arbeit genutzt werden. So finden etwa folgende Annahmen und Vorgehensweisen systemischer Methodik gleichermaßen in der Supervision wie in der Sozialen Arbeit Anwendung:

- Zirkuläre und andere systemische Fragetechniken, die in der Supervision wie in der Sozialen Arbeit angewandt werden.

- Die Haltung des ‚Nicht-Wissens', die auf der Annahme fußt, dass Menschen auf der Grundlage ihrer subjektiven Konstrukte handeln, die anderen Menschen nicht direkt zugängig sind und deshalb in letzter Konsequenz unergründbar bleiben.
- Eine Anerkennung von Autonomie, die auf der Annahme aufbaut, dass menschliches Handeln und Unterlassen stets mit subjektiven ‚Kosten' und ‚Nutzen' verbunden ist, weshalb Fachkräfte nicht stellvertretend ‚Kosten-Nutzen-Rechnungen', für ihre Adressat:innen und Nutzer:innen vornehmen können. Allerdings können sie den Prozess der Rechnung moderierend unterstützen.

Während Soziale Arbeit allgemein Fragen der Lebensführung in den Blick nimmt, konzentriert sich Supervision auf Fragen beruflichen Handelns. Deshalb fällt die Supervision der Adressat:innen weder in den Aufgaben- noch in den Kompetenzbereich der Sozialen Arbeit.

Nutzen wir zur näheren Verdeutlichung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zur Supervision folgende Definition der Sozialen Arbeit (Kraus 2019, 24; 2022; 2023 o.S.):

Soziale Arbeit leistet einen Beitrag zur Gestaltung des Sozialen,

- der in seinen Zielen an den Kriterien der sozialen Gerechtigkeit orientiert ist,
- der in seinen Entscheidungen und Handlungen wissenschaftlich begründet und reflektiert wird,
- der die Interessen von Individuen und Gesellschaft berücksichtigt und
- der in seiner Zuständigkeit auf die Schnittstelle zwischen Individuum und Gesellschaft fokussiert ist.

Supervision zielt im Unterschied zur Sozialen Arbeit nicht direkt auf die Gestaltung des Sozialen, sondern ist nur indirekt und vor allem nicht zielvorgebend beteiligt. Zudem werden die Funktion und die Zuständigkeit von Supervision nicht mit Blick auf das Spannungsfeld von Individuum und Gesellschaft bestimmt, sondern mit Blick auf Spannungsfelder von Person, Rolle, Organisation und Nutzer:innen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Während normative Orientierungen für die Soziale Arbeit konstitutiv sind, werden bezüglich der Funktion und Relevanz für die Supervision unterschiedliche Positionen vertreten.

Eine entscheidende Gemeinsamkeit ist die fachwissenschaftliche Fundierung des professionellen Handelns. Erst die wissenschaftlich begründete Qualifizierung der Fachkräfte erlaubt einen angemessenen Umgang mit der Komplexität der Aufträge in Supervision und Sozialer Arbeit. Davon ausgehend definiere ich Supervision wie folgt:

Supervision leistet einen Beitrag zur Reflexion professionellen Handelns,

- der in seiner Zuständigkeit auf die Spannungsfelder von Person, Rolle, Organisation und Adressat:innen(systemen) fokussiert ist,
- der sich an den Interessen der Nutzer:innen (Personen und/oder Organisationen) orientiert,
- der in seinen Entscheidungen und Handlungen wissenschaftlich begründet und reflektiert wird,
- dessen Ziele und Verwendung(sgrenzen) wertgebunden festgelegt werden.

Nutzen und Notwendigkeit: Angesichts des komplexen Aufgabenfeldes der Sozialen Arbeit leistet Supervision wichtige Unterstützung bei der Selbstsorge der Fachkräfte und der Entwicklung und Sicherung der Qualität fachlichen Handelns. Supervision unterstützt Fachkräfte dabei, die theoretischen, normativen und rechtlichen Grundlagen, die individuellen und sozialen Voraussetzungen und die (in-)direkten Konsequenzen ihres professionellen Handelns kritisch zu reflektieren.

Keineswegs garantiert dies fehlerfreies Handeln, steigert aber die Wahrscheinlichkeit, etwaigen Fehlern gewahr zu werden. Sie unterstützt durch sorgsame Reflexion die professionelle Entscheidungsfindung und die realistische Einschätzung der fachlichen Möglichkeiten und Grenzen.

Supervision kann nicht nur zur Reflexion von Fällen, sondern auch zur Reflexion und Unterstützung von Team- und Organisationsentwicklung genutzt werden. Zudem kann sie einen wichtigen Beitrag bei der Klärung und Entwicklung der fachlichen Rolle und professionellen

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Identität leisten. Diese Funktion kann in allen Arbeitsfeldern und den verschiedenen Ebenen relevant sein und ist insbesondere bei der Übernahme von neuen (Leitungs-)Funktionen angezeigt.

Eine stärker auf die Person und Rolle der Fachkraft konzentrierte Supervision kann auch als Coaching bezeichnet werden (zu verschiedenen Selbstbeschreibungen von Coaching Kap. 3.11). In diesem Verständnis ist Coaching also Supervision, deren Fokus vor allem auf Fragen von Person, Rolle und Haltung gerichtet ist.

Gesellschaftliche Kontexte: Supervision ist in besonderer Weise von gesellschaftlichen Entwicklungen betroffen, bzw. muss auf diese reagieren. Ausgang aktueller Entwicklungen sind in den 1980er Jahren Phänomene, die unter den Begriffen *Postmoderne* (Lyotard 1999), *reflexive* (Beck 1986) und *postmoderne Moderne* (Welsch 1988) diskutiert werden. Charakteristisch sind ein fundamentales Misstrauen gegenüber den Metaerzählungen der Moderne, die Erosion kollektiver Orientierungen, die Pluralisierung und Individualisierung von Lebenslagen und Lebenswelten sowie der Verlust allgemeingültiger Wahrheiten (Lyotard 1999).

Zu Beginn der Debatten wurden diese Entwicklungen vor allem positiv gewertet. Gerade mit Blick auf die Adressat:innen der Sozialen Arbeit ist aber zu beachten, dass es von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängt, ob aus diesen Entwicklungen eine Erweiterung der Möglichkeiten oder eine Zunahme der Belastung resultiert (Keupp 1997, 19; Neckel 2000, 178).

Heute sind Lebenslagen und Arbeitswelten betroffen von zunehmender Beschleunigung, Entgrenzung, Desintegration, Unübersichtlichkeit und Komplexität. Gerade in den Feldern der Sozialen Arbeit hat die Zahl der Stakeholder (also derer, die Aufträge und Ansprüche haben) zugenommen und die Aufträge können vielfältig und widersprüchlich sein. Zudem sind die Ansprüche an die Qualität professionellen Handelns gestiegen, ebenso wie die Erwartungen an soziale Kompetenzen. Dabei muss Soziale Arbeit Entscheidungen unter der ständigen Bedingung des Nicht-Wissens und der Ungewissheit fachlich treffen, begründen und verantworten. Angesichts dessen wird von den Fachkräften ‚Ambiguitätstoleranz' (Lt. Ambiguitas = Doppelsinn) erwartet, also die Fähigkeit, Ambivalenzen, Vieldeutigkeiten und Unsicherheiten wahrnehmen und aushalten zu können.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

All dies erhöht die Ansprüche an die Leistungen von Supervision. Der Bedarf an Reflexion und die Entwicklung reflexiver Kompetenzen expandiert. Die Nachfrage nach Supervision ist dementsprechend groß.

Kritik an Funktionen von Supervision: Bis heute steht das professionelle Selbstverständnis von Supervision im Diskurs (vgl. etwa Austermann 2019). Ausgehend von den kritisch-emanzipatorischen Anfängen wird seit den 1960ern immer wieder gefragt, inwieweit Supervision nicht nur einen Beitrag zur Qualität professionellen Handelns leistet, sondern auch zur Stabilisierung von fachlich inakzeptablen Arbeitsbedingungen (‚*Opium' zur Sedierung der Sozialarbeitenden*), zur Selbstoptimierung unter gegebenen Bedingungen (*und damit der Fremd- und Selbst-Ausbeutung*) oder zur fehlenden Kritik der arbeitsplatzbezogenen und gesellschaftlichen Bedingungen sozialarbeiterischen Handelns.

Für Supervision wie für Soziale Arbeit gilt, dass in den Fachdiskursen weder die Befunde noch die Positionen zu diesen Kritiken einheitlich ausfallen (Busse 2021, 168; Kraus 2018). Jedoch kann festgehalten werden, dass die normative Orientierung der Sozialen Arbeit ausgeprägter ausfällt als die der Supervision. Gleichzeitig ist der, je nach theoretischer Fundierung, geforderte Anspruch an die Neutralität der Supervision größer als dies in der Sozialen Arbeit rechtlich und fachlich möglich wäre (Kraus 2021, 106ff.).

Zum aktuellen Stand der Debatten kann also für die Supervision keine allgemeinverbindliche gesellschaftliche Funktion genannt oder gefordert werden. Vielmehr benötigt diese jeweils systematisch reflektierte, fachlich begründete und transparent vertretene Positionierungen. Sowohl Supervisor:innen als auch deren Nutzer:innen sollten begründete Entscheidungen darüber treffen, unter welchen Maßgaben und zu welchen Zielen sie Supervision anbieten bzw. nutzen.

Qualifikation: Die Auswahl einer passenden Supervisorin oder eines passenden Supervisors wird dadurch erschwert, dass der Titel *Supervisor:in* keinen staatlichen Regulierungen unterliegt. Angesichts der zur professionellen Gestaltung von Supervisionsprozessen notwendigen Kompetenzen gilt es deswegen einen genauen Blick auf das fachliche Profil und das nachgewiesene Level der Qualifikation zu werfen (vgl. DGSv 2012; Judy/Knopf 2016).

Angemessene Ausbildungen sind entweder von einschlägigen Verbänden (allgemein DGSv, oder spezifische Ansätze vertretend etwa SG

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

oder DGSF) zertifiziert oder basieren auf einem Studienabschluss an einer staatlich anerkannten Hochschule (Master of Arts). Beide Wege stehen für eine mehrjährige Ausbildung mit verbindlichen Standards zu Ausbildungsleveln und -umfängen.

Da Supervision eine personenbezogene Leistung ist, deren Erfolg von der Interaktion zwischen den Beteiligten abhängt, gilt es über die formalen Voraussetzungen hinaus auch die Passung zwischen Supervisor:in, Supervisand:in und den zu reflektierenden Anlässen sorgsam zu prüfen.

Fazit: Supervision hat sich inzwischen ein gutes Stück zu einer eigenständigen Profession entwickelt, bzw. zählt zu den wesentlichen Konzepten einer sich entwickelnden Profession der Beratungswissenschaften. In ihren Anfängen ist Supervision eng mit der Sozialen Arbeit verbunden und sie war und ist ein wichtiger Beitrag zu deren Professionalisierung.

Für alle ‚Werkzeuge' gilt, dass auf deren Qualität, Verwendung und Passung zu achten ist. Denn ein Werkzeug minderer Qualität ist nicht nur wenig hilfreich, sondern auch gefährlich. Zudem lassen sich auch bei guter Qualität mit einem bestimmten Werkzeug nicht alle Ziele erreichen und über die Sinnhaftigkeit der Ziele kann das Werkzeug keine Auskunft geben – das gilt auch für Supervision.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Busse, S. (2021): Supervision und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 28, Springer VS, Wiesbaden, 165–180
Beleuchtet das historische und aktuelle Verhältnis von Supervision und Sozialer Arbeit.

Engelbrecht, L., O'Donoghue, K. (Hrsg.) (2021): The Routledge International Handbook of Social Work Supervision. Routledge, London/New York
Einblick in internationale Perspektiven auf Supervision in der Sozialen Arbeit.

DGSv (Hrsg.) (2012): Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. In: www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/02/Supervision_ein_Beitrag.pdf, 20.04.2023
Position des größten Fach- und Berufsverbandes zu Geschichte, Nutzen und Qualität von Supervision inkl. Definition und Stichwortverzeichnis.

Pühl, H. (Hrsg.) (2017): Das aktuelle Handbuch der Supervision: Grundlagen – Praxis – Perspektiven. 2. Aufl. Psychosozial-Verlag, Gießen
Aktuelle und unterschiedliche Perspektiven auf Grundlagen und Praxis der Supervision.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.11 Coaching

Von Bernd Birgmeier

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Begriff und Geschichte: Der Begriff ‚coach' (deutsch ‚Kutsche') symbolisiert metaphorisch abgewandelt einen zwischenmenschlichen Begegnungsort, zu dem sich – in der ‚klassischen', ursprünglichen Lesart des Begriffs – insbesondere zwei Personengruppen eingeladen fühlen sollen: einerseits Sportler:innen, die einen ‚Coach' zum Trainieren körperlicher Fitness und zur mentalen Bewältigung von Wettkampfsituationen benötigen, andererseits Manager:innen und Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Unternehmen und Organisationen, die mit Hilfe eines Coachs vertrauensvoll ihre berufsbezogenen Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten können.

In den letzten vier Jahrzehnten haben sich die Erscheinungsformen und Funktionen von Coaching sowie die Profile und Qualifikationen von Coachs enorm ausgeweitet. Während ‚Coaching' in der Frühphase ab den 1980ern vorwiegend als Personalentwicklungsinstrument und als berufsbezogene Beratungs- und Dialogform über ‚Freud und Leid' von Top-Manager:innen in Profitunternehmen verstanden wurde, kam es seit den 1990er Jahren zu vielfachen Ausdifferenzierungen der Coaching-Anlässe und zu einer Popularisierung des Coaching-Begriffs. Seit 2000 ist eine Phase der ‚vertieften Professionalisierung' von Coaching zu beobachten, die u.a. durch eine verstärkte (interdisziplinäre) Forschung sowie durch das Bemühen um eine Standardisierung von Coaching-Ausbildungen geprägt ist.

Abgrenzungen: Im Anschluss an die Erfolgsgeschichten im Sport, in der Personalentwicklung und in der Business-, Management- und Führungskräfteberatung, gewinnt Coaching jüngst auch in verschiedenen anderen Praxis- und Handlungsfeldern an Attraktivität, v.a. in der Sozialen Arbeit (vgl. Wegener et al. 2016). Allerdings herrscht in Fachkreisen Uneinigkeit darüber, ob Coaching tatsächlich ein neues, ein autonomes, personenbezogenes Dienstleistungs-, Begleitungs- und Beratungsformat repräsentiert, oder ob es lediglich einen Spezialfall der Supervision darstellt (dazu Kap. 3.10). Während manche Vertreter:innen des sog. ‚klassischen' Management- bzw. Business-Coachings die (relative) Eigenständigkeit, Exklusivität und Unabhängigkeit von Coaching gegenüber der Supervision proklamieren, indem sie dezidiert (Top-)Manager:innen und

Führungsverantwortliche aus Wirtschaftsunternehmen als Zielgruppe präferieren, um Führungsthemen, Veränderungsprozesse und organisatorische Weiterentwicklungsvorhaben zu bearbeiten, sehen viele Supervisor:innen Coaching allenfalls als spezifische Form der Supervision, die – adressat:innenübergreifend – für Führungspersonen im Non-Profit- *und* im Profit-Sektor angeboten werden könne.

Ein Kompromiss scheint sich dahingehend abzuzeichnen, Coaching und Supervision als zwei Variationen eines Meta-Konzepts zu betrachten, die – trotz unterschiedlicher Entwicklungspfade und Professionsbildungsverläufe – idealerweise zusammengehören.

Synergien: Ein Vergleich beider Positionen offenbart bei näherem Hinsehen eine Reihe an Konvergenzen – besonders dort, wo es um professionelle Beziehungsarbeit und um verschiedene Formen der (Selbst-) Reflexion geht.

Das Interesse, (scheinbar) bestehende Polaritäten zwischen dem (Business-, Exekutive- und Management-)Coaching und der Supervision (einschließlich ihrer Teilformate) aufzuheben, führte in den letzten Jahren dazu, dass Coaching zunehmend mehr auch im Non-Profit-Bereich, und darin besonders in vielen psychosozialen Handlungsfeldern Einzug genommen hat, und – umgekehrt – auch die Supervision mittlerweile verstärkt im Profit-Bereich nachgefragt wird, und dass beide Beratungsmodelle vorwiegend zum Zwecke der Förderung von (Selbst-)Reflexionen sowie zur Persönlichkeits- und nicht (nur) zur Personal- oder Führungskräfteentwicklung oder zur Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale eingesetzt werden (vgl. dazu u.a. Greif et al. 2018).

Aktuelle Entwicklungstendenzen aus der sog. ‚dritten' Coaching-Generation, die für eine deutliche (Re-)Humanisierung und Öffnung von Coaching für all jene Menschen plädiert, die nicht nur in ihren Berufsrollen, sondern in ihren Lebenswelten Sinn suchen und ihr Leben und ihre Werte reflektieren wollen, deuten darauf hin, dass sich durch die Bemühungen zur Kompatibilisierung zwischen Coaching und Supervision vielfältige positive Perspektiven dieser Beratungsform – auch für Akteure und Akteurinnen *und* Adressat:innen aus dem sozialen Sektor – ergeben werden.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Theoretische und methodische Grundlagen: Coaching orientiert sich an verschiedenen Theorien aus den Sozial-, Verhaltens- und Humanwissenschaften sowie an philosophischen und ethischen Konzepten. Eine eindeutige theoretische Präferenz im Sinne einer einheitlichen beratungswissenschaftlichen Rahmen- oder Supertheorie existiert derzeit nicht, lediglich einige versierte Coaching-Konzepte und Metamodelle für Coaching-Variationen in diversifizierten Handlungsfeldern geben Rückschlüsse auf konkrete Theoriebezüge (wie z.B. die Theorie eines dezidiert ‚sozialpädagogischen' Coachings; vgl. Birgmeier 2021; 2022).

Methodisch betrachtet bedient sich das klassische Business-Coaching einer Vielzahl von ‚Tools', die je nach Thema und Frage der Klient:innen angewendet werden können. Weitere methodische Anleihen im Coaching stammen aus der positiven (humanistischen) Psychologie, aus der Verhaltens-, System- und Handlungstheorie, aus Adaptationen psychotherapeutischer Techniken und sozialpädagogischer Handlungslogiken sowie aus unterschiedlichen beraterischen, dialogischen und supervisorischen Praktiken.

Anwendungen: Coaching als Prozessberatung und als ein ‚helfender Beruf' wird mittlerweile adressat:innenübergreifend in einer Vielzahl personenorientierter beratungswissenschaftlicher Handlungsfelder angeboten – zunehmend mehr auch in der Sozialen Arbeit.

Schnittpunkte und Kompatibilitäten eines ‚sozialpädagogischen Coachings' (Birgmeier 2021; 2022) mit dem ‚klassischen' Coaching ergeben sich u.a. dort, wo es genuin um Ressourcenorientierung, Beziehungsarbeit, den ‚ganzen' Menschen, die handlungstheoretische Fundierung der Konzepte und Methoden, um Selbsterkenntnis, Sinnfindung, Lebens- und/oder Karriereplanung oder um Zielfindungshilfen, Persönlichkeitsentwicklung, Potentialentfaltung, um die Förderung der (Selbst-)Reflexion, das Selbstmanagement, Krisenbewältigung und um die (Wiedergewinnung der) Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit von Subjekten in ihren unterschiedlichen lebens- und arbeitsweltlichen Rollen geht.

Resümee und Ausblick: Obgleich ‚Coaching' ein noch relativ junges Pflänzchen auf dem Feld der personenbezogenen Dienstleistungen ist, hat es mittlerweile eine beeindruckende Präsenz im Beratungssektor errungen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Ein Blick in die Angebotslandschaft belegt jedoch, dass es in so manchen ‚Coachingszenen' nicht immer seriös zugeht und dass Coaching zu einem (bis dato ungeschützten) ‚Catch-all- bzw. Containerbegriff' zu mutieren droht, in den jede Person hineininterpretiert, was sie gerade braucht, um das eigene Dienstleistungsangebot möglichst attraktiv erscheinen zu lassen. Des Weiteren ist zu klären, ob Coaching ein besonderes methodisches Vorgehen, eine spezifische Haltung, ein indirekt oder direkt interventionsbezogenes Verfahren, eine Technik oder gar eine autonome Profession ist, wie viel (Psycho-)Therapie, Beratung und/oder Supervision in Coaching steckt und welche inhaltlich-sachlichen Alleinstellungsmerkmale und Themenfelder für Coaching im Vergleich zu anderen personenbezogenen (Beratungs-)Dienstleistungen oder Helfer:innenrollen sprechen.

Jüngste Bemühungen um eine vertiefte Professionalisierung und um eine interdisziplinäre Coaching-Forschung tragen erste Früchte, Coaching in Zukunft auf ein solides wissenschaftliches, metamodelltheoretisch und ethisch fundiertes Fundament stellen zu können. Gerade auch die Soziale Arbeit ist ob ihrer multiprofessionellen und interdisziplinären Identität dazu aufgerufen, handlungsfeldspezifische Möglichkeiten des Einsatzes von Coaching zu überprüfen und die besonderen Potentiale eines ‚sozialpädagogischen' Coachings für die Anliegen und (Lebens-)Themen ihrer Akteure und Akteurinnen *und* Adressat:innen weiter zu erforschen (vgl. Birgmeier 2021; 2022). Demzufolge wurde Coaching in diesem Buch bereits den Verfahren der Sozialen Arbeit (für das Handeln nach den Regeln der Kunst) zugeordnet.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Birgmeier, B. (2021): Sozialpädagogisches Coaching – Metamodell und Konzept. Beltz Juventa, Weinheim
Im Vergleich zum ‚klassischen' Coaching wird hier ein wissenschaftlicher Referenzrahmen von Coaching aus der Perspektive der Sozialen Arbeit detailliert vorgestellt.

Birgmeier, B. (2022): Sozialpädagogisches Coaching – Philosophie und Ethik. Beltz Juventa, Weinheim
Aufbauend auf den ersten Band werden philosophische Besonderheiten und ‚Eigenheiten' des ‚sozialpädagogischen Coachings' analysiert und ethisch-moralische Elemente zur professionellen Haltung sozialpädagogischer Coachs skizziert.

Greif, S., Möller, H., Scholl, W. et al. (Hrsg.) (2018): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer VS, Wiesbaden
Differenzierte und gut lesbare Einführung in sämtliche Kernthemen gegenwärtiger Coachingforschung.

Wegener, R., Loebbert, M., Fritze, A. (Hrsg.) (2016): Coaching-Praxisfelder. Springer VS, Wiesbaden
Umfassender Einblick der Schweizer Pioniere des Coachings für Soziale Arbeit über die Vielfalt adressat:innenübergreifender Coachingansätze.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.12 Evaluation und Selbstevaluation

Von Joachim König

Evaluation und Selbstevaluation (als eine besondere Form) meinen die empirisch regelgeleitete Beschreibung und Bewertung einer Praxis nach festgelegten Kriterien mit dem Ziel, aus den Ergebnissen Konsequenzen für die Verbesserung und Weiterentwicklung dieser Praxis zu ziehen.

Begriffliche Abgrenzung der Konzepte: Innerhalb der verschiedenen Ansätze, Konzepte und Designs von Evaluation wird systematisch in unterschiedliche Grundformen und -arten unterschieden (König 2007).

- Zum einen wird nach der Herkunft der bewertenden Akteure und Akteurinnen unterschieden: *Externe Evaluation* als Bewertung von außen (außerhalb der Organisation) wird von *interner Evaluation* unterschieden, mit der eine Einrichtung selbst versucht, sich insgesamt oder in Teilbereichen einer Bewertung zu unterziehen.
- Interne Evaluation wiederum lässt sich zum anderen unterscheiden im Hinblick auf den zu bewertenden Gegenstand: Handelt es sich um die jeweils eigene alltägliche berufliche Arbeit der Evaluator:innen, so ist von *Selbstevaluation* die Rede. Wird hingegen das berufliche Handeln anderer Fachkräfte untersucht, so kann dies als *Fremdevaluation* bezeichnet werden. Externe Evaluation ist dieser Logik zufolge also immer Fremdevaluation, während umgekehrt auch interne Fremdevaluationen denkbar sind.
- Eine weitere Differenzierung ist mit Blick auf den intendierten Nutzen einer Evaluation wichtig: *Summative Evaluation* meint die zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse von Maßnahmen nach deren Beendigung. Eine *formative Evaluation* dagegen begleitet Maßnahmen wissenschaftlich. Sie will nicht nur Ergebnisse, sondern auch Verläufe und Prozesse näher untersuchen und geht davon aus, dass bereits einzelne Zwischenergebnisse der untersuchten Praxis dienlich angewendet werden können und damit eine ständige, ‚formende' Weiterentwicklung der evaluierten Maßnahmen stattfinden kann.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Alle Formen von Evaluation stehen in einem mehr oder weniger eng eingebundenen Zusammenhang mit den Fragen des Qualitätsmanagements (QM) und der Qualitätsentwicklung (QE) in sozialen Organisationen. Selbstevaluation ist darüber hinaus mit dem Anliegen verbunden, Fachkräfte als Expert:innen bei der Evaluation ihrer eigenen Praxis partizipativ in QM- und QE-Prozesse einzubinden.

Nutzen und Ziele: Nach allen Erfahrungen zeigen sich im Verlauf von Evaluationsprozessen – unter guten Bedingungen – ganz unterschiedliche, oft vielfältige Nutzen für die Einrichtungen (König 2016):

- *Kontrolle*: Leistungsbezogene Selbstkontrolle als Bewertungsgrundlage, um Erfolg und Misserfolg auf der fachlichen und auf der politischen Ebene diskutierbar zu machen.
- *Aufklärung*: Beiträge zur Strukturierung, zur besseren Transparenz und Klarheit in der Unübersichtlichkeit und Komplexität alltäglicher Aufgabenstellungen.
- *Qualifizierung*: Beitrag zur Fortentwicklung methodischen Handelns, Optimierung von Fachlichkeit und empirischer Kompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung.
- *Innovation*: Verbesserung struktureller Kontexte und Bedingungen alltäglicher Handlungsabläufe, Erneuerung von Strukturen und Hilfeprozessen.
- *Legitimierung*: Nachweis von Qualität, Effektivität und Effizienz nach innen und außen, evidenzbasierte Belege für die konzeptionelle und volkswirtschaftliche Bedeutung einer Praxis.

Praktische Umsetzung – Arbeitsschritte: In der praktischen Umsetzung von Evaluationsprojekten lassen sich verschiedene *Arbeitsschritte* unterscheiden, die die regelgeleitete Umsetzung im Sinne einer Heuristik und methodischen Systematik unterstützen können (König 2007):

1. Zu Beginn werden die *Ziele* und der erwartete *Nutzen* einer Evaluation formuliert.
2. Die *Bedingungen* für eine erfolgreiche Umsetzung müssen geklärt und ggf. geschaffen werden.
3. Der *Gegenstand* der Evaluation sollte klar definiert, abgegrenzt und schließlich operationalisiert werden.

4. Die *Kriterien* für die Bewertung müssen geklärt und differenziert expliziert werden.
5. Es gilt, *Datenquellen* zu bestimmen, also Befragungsgruppen, Interviewpartner:innen oder auch Dokumente auszuwählen.
6. Methoden zur *Erhebung von Daten* müssen entwickelt werden.
7. Im Zentrum einer Evaluation stehen dann die Erhebung und die *Auswertung der Daten*.
8. Vor diesem Hintergrund sollte dann eine Analyse der *Qualität der Evaluation* erfolgen.
9. Abschließend können dann alle Ergebnisse berichtet und im Sinne des erwarteten Nutzens *für die Praxis verwertet* werden.

Methoden: Alle im Zuge einer Selbstevaluation einsetzbaren Methoden sind in ihren Grundformen der empirischen Sozialforschung entnommen und werden bezogen auf die jeweiligen Fragestellungen und Evaluationsgegenstände modifiziert und spezifiziert (König 2007):

- *Dokumentationsmethoden* halten das eigene berufliche Handeln anhand eines vorher erarbeiteten Rasters fest.
- *Befragungsmethoden* (Interviews, Fokusgruppen, Fragebögen, Onlinetools) dienen dazu, ausgewählte Aspekte des Erlebens und Verhaltens von Fachkräften, Klient:innen, Teilnehmer:innen oder Besucher:innen systematisch zu erfassen.
- *Beobachtungsmethoden* erlauben die strukturierte Erhebung des Verhaltens von Personen oder Gruppen in bestimmten Situationen der Alltagspraxis.
- *Methoden zur Kriterienentwicklung* ermöglichen die Formulierung von regelgeleiteten und fachlich begründeten Bewertungsmaßstäben im Rahmen einer Evaluation.

Sowohl die methodischen Grundlagen als auch konkrete Beispiele für die Entwicklung von Evaluationsmethoden können umfassender in den Ausführungen von Döring/Bortz (2022), König (2007; 2016) oder Moser (2021) entnommen werden.

Gütekriterien: Zur Einschätzung der Qualität von Evaluationsverfahren werden neben den klassischen Gütekriterien der Objektivität, Validität und Reliabilität die folgenden Kriterien besonders häufig genannt (vgl. dazu ausführlicher König 2007, 127ff.):

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

- *Realisierbarkeit* – sie bezieht sich auf die Bedingungen, Ressourcen und die Effizienz des Verfahrens.
- *Angemessenheit* – sie bezieht sich auf die Auswahl der Methoden und der Datenquellen.
- *Regelgeleitetheit* – sie bezieht sich auf die Offenlegung und Dokumentation der Systematik des Verfahrens insgesamt.
- *Verwertbarkeit* – sie bezieht sich auf die Umsetzung der Ergebnisse im Sinne der Ziele des Verfahrens.

Selbstevaluation – Vorteile, Limitierungen und Kritik: Die Vorteile von Selbstevaluationen gegenüber Evaluationsverfahren, die von externen Fachleuten durchgeführt werden, liegen darin, dass die Evaluator:innen aufgrund ihrer Identität als professionell Handelnde zugleich die Expert:innen für die Evaluationsgegenstände sind und deshalb über ein detailliertes Feld- und Prozesswissen verfügen.
Diese Nähe ist andererseits jedoch auch mit methodologischen Problemen verbunden und birgt die Gefahren mangelnder Objektivität oder auch der ‚Betriebsblindheit'. Auch ist Selbstevaluation häufig eng auf die speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Arbeitsbereichs zugeschnitten und ihre Resultate sind kaum auf andere Felder übertragbar.

Aufgrund ihres Selbstbestimmungscharakters sind Selbstevaluationsverfahren allerdings meist mit einer hohen Motivation und daraus folgender Aktivitätsbereitschaft der Beteiligten verbunden. Aus dem gleichen Grund führen sie schließlich in der Regel auch zu einer höheren Identifikation mit den Evaluationsergebnissen, da die Bewertungen und Schlussfolgerungen dann als valide gelten, wenn sie von den Evaluator:innen in einem dialogischen Prozess als adäquat beurteilt werden (kommunikative Validierung). Daraus resultiert wiederum eine höhere Bereitschaft, Handlungskonsequenzen aus den Ergebnissen zu ziehen.

Soziale Dienste können in der Debatte um Wert und Wirtschaftlichkeit ihrer Arbeit einen selbst gesteuerten Nachweis führen. Jedoch sind für die Belastbarkeit solcher Befunde die Bedingungen entscheidend. Der Ausgangs- und Rückbezugspunkt ist und bleibt dabei die Praxis im Wechselspiel mit den Akteur:innen, die in dieser Praxis Verantwortung tragen.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

König, J. (Hrsg.) (2016): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit – ein Lehr- und Arbeitsbuch. Kohlhammer, Stuttgart
Dieses Buch bietet Studierenden und Fachkräften einen breiten methodischen Überblick und eine in Arbeitsschritten gegliederte Anleitung zum Vorgehen in der Praxisforschung und Evaluation für die Soziale Arbeit.

Merchel, J. (2019): Evaluation in der Sozialen Arbeit. 3. Aufl. Reinhardt, München
Studierende erhalten hier einen grundlegenden Überblick zu Evaluation als Verfahren („methodischer Ansatz") und seine Praxisrelevanz.

Moser, H. (2021): Instrumentenkoffer für die Praxisforschung, Eine Einführung für Studium und Praxis. 7. Aufl. Lambertus, Freiburg i.Br.
Sowohl Fachkräfte als auch Studierende erhalten hier einen systematischen Überblick über die breite Palette verschiedener Methoden der Praxisforschung.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.13 Jugendhilfeplanung

Von Hanna Münster-Bortig und Eric Ebini Weiher

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Zur Entwicklung: Bereits im 3. Jugendbericht von 1972 (BT-Drs. VI/3170, 118 f.) wurde festgestellt, dass Planung im Jugendhilfebereich unerlässlich ist und Kriterien dafür zu entwickeln sind, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge angegangen werden sollten. § 7 des Gesetzes für Jugendwohlfahrt (JWG) wurde zwar in der Kommentarliteratur schon als ‚Pflicht zur Planung' verstanden (Münder et al. 1988, § 7, 132 f.), aber eine flächendeckende Planung hat sich lange nicht entwickeln können. So hatten noch 1988/1989 rund 65 Prozent aller Jugendämter keine Planungsaktivitäten entwickelt (Kreft/Lukas et al. 1993, Bd. I, 5.12).

Erst mit Inkrafttreten des SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe – (1990/1991) wird Jugendhilfeplanung (JHP) schließlich eindeutig zu einer ‚Pflichtaufgabe' (objektiven Rechtsverpflichtung) der Träger der öffentlichen Jugendhilfe (über § 80 SGB VIII).

Jugendhilfeplanung heute: Inzwischen haben sich Verfahren für standardgemäße JHP entwickelt. Danach muss jede JHP die folgenden Grundelemente bearbeiten:

- *Sozialraumbeschreibung* (§ 80 Abs. 2 Nr. 3 und 5 SGB VIII),
- *Beteiligung* der Anbieter/Träger, sonstiger Dritter, der Leistungsberechtigten (§ 80 Abs. 1 Nr. 2 und Abs. 4 SGB VIII),
- eine *Dokumentation und Bewertung der Bestände*, d. h. aller Leistungen, Angebote und Dienste im Planungsbezirk (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 SGB VIII),
- eine *Ermittlung des Bedarfs* an Leistungen (Angebote und Dienste) (§ 80 Abs. 1 Nr. 2 SGB VIII),
- die *Entwicklung von Handlungsempfehlungen* zur Anpassung des Bestandes an den ermittelten Bedarf und ggf. mit *Prioritätensetzungen* (§ 80 Abs. 1 Nr. 3 SGB VIII) (‚was soll überhaupt und in welcher Reihenfolge angegangen werden'),
- *Evaluation und Fortschreibung*.

Mit Inkrafttreten des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG) im Juni 2021 werden die Grundelemente der Jugendhilfeplanung um Aspekte der inklusiven Planung ergänzt (§ 80 Abs. 2 Nr. 2 und 4 SGB VIII).

JHP ist also kein beliebiger Prozess mehr, sondern rechtlich und fachlich gebunden und bestimmten Vorgehensweisen verpflichtet. Ein kommunikatives „prozesshaftes Verfahren der fachlichen und fachpolitischen Willensbildung und Entscheidungsvorbereitung“ (Merchel 2012, 743). Eine ständige Aufgabe also, die stets aufs Neue zu überprüfen hat, ob die gegenwärtigen Angebote, Dienste und Veranstaltungen der Kinder- und Jugendhilfe im Planungsbezirk weiterhin angemessen sind oder aufgegeben, verändert oder fortgeschrieben werden müssen. Außerdem gilt:

1. JHP nach dem SGB VIII verpflichtet zur Gesamtplanung. Alle Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 SGB VIII (also Leistungen und andere Aufgaben) müssen planerisch einbezogen und beobachtet werden.
2. Der Jugendhilfeausschuss (JHA) hat eine besondere Position im Planungsprozess. Nach § 71 Abs. 3 Nr. 2 SGB VIII ist die JHP als eine besondere Aufgabe des JHA hervorgehoben. So bestimmt der JHA die JHP in allen Phasen, er entscheidet bereits über das der Planung zugrunde gelegte Konzept und die Planungsorganisation und berät/beschließt die Ergebnisse der Planung. Weil tatsächlich aber vielerorts die Verwaltung des Jugendamtes diesen Prozess dominiert, ist wichtig, dass der JHA (als der ‚politische Teil‘ des zweigliedrigen Jugendamtes) darauf besteht, wenigstens den Planungsprozess über regelmäßige Beratungen zu steuern und die Durchführung der beschlossenen Maßnahmen zu überprüfen.

Nur wenn sich die örtliche JHP nach diesem Verfahren ausrichtet, kann von einer standardgemäßen Planung gesprochen werden. Werden hingegen nur Teilbereiche aus aktuellen Gründen planerisch betrachtet (z. B. Angebote für Kinder und Entwicklungen der Zahl der Kinder für den Kindertagesstättenbereich), ist das natürlich auch ‚Planung‘, aber nicht ‚Jugendhilfeplanung, die nach den entwickelten Regeln der Kunst im Sinne des SGB VIII‘ gestaltet ist. Für eine JHP, die dem hier vorgestellten Verfahren folgt, wird regelmäßig diese Vorgehensweise gewählt:

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

- Zunächst kommt es zur *Klärung der Planungsvoraussetzungen* (u. a.: Gibt es bereits ein System kommunaler Planungen, welche fachlichen Vorgaben/Berichte sind vorhanden, was regelt das Landesrecht?). Dann folgen:

1. **Konzeptentwicklung** (Planungskonzept oder Planungsdesign) inklusive der Punkte:
   - *Planungsansatz* (mit den Alternativen zielorientierte, bereichsorientierte, zielgruppenorientierte, sozialraumorientierte Planung; heute wird regelmäßig ein Ansatzmix gewählt: zunächst bereichsorientiert, immer auf Sozialräume ausgerichtet, im Verlaufe auf bestimmte Zielgruppen bezogen)
   - *Planungsfachkräfte/Rahmenbedingungen der Planung* (Personen, Räume, Ausstattung, Mittel)
   - *Beteiligung* (Träger/Anbieter, Leistungsberechtigte, Dritte u. a.)
   - *Zeitperspektive*
   - *ggf. Schwerpunktsetzung der Planung*
   - *ggf. externe Beratung* (z. B. Beratungsinstitute)
   - *öffentliche Präsentation und Diskussion des Planungskonzeptes* (intern in der Verwaltung, extern mit allen an der Planung interessierten Personen und Gruppen)
   - *Beschluss des Jugendhilfeausschusses*
2. **Gremienbildung**
   - *(evtl.) Unterausschuss JHP des Jugendhilfeausschusses*
   - *Einrichtung von Planungsgruppen* (regelmäßig zu den Themen, Förderung der Jugend‘ – Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit –, Kindertageseinrichtungen/Kindertagespflege‘ und ‚Hilfe zur Erziehung‘, ggf. auch regionale Arbeitsgruppen/Stadtteilarbeitsgruppen)
3. **Arbeitsphase – Berichterstattung**
   - *Sozialraumbeschreibung* (Konzeptentwicklung: Indikatoren, Datenquellen, Darstellungsweise – z.B. Ortsprofile, Rangziffern u. a.)
   - *Beteiligung* (wer ist wozu und wie zu beteiligen?)
   - *Bestandserhebung/Bestandsdokumentation* (Materialsicherung, Datenerhebung und -aufbereitung)
   - *Bewertung der vorhandenen Praxis* (etwa in folgender Reihenfolge: notwendig, geeignet, ausreichend, rechtzeitig?)
   - *Bedarfsermittlung mit Formulierung von Handlungsbedarfen und Handlungsempfehlungen*

4. **Beschlussphase** (Behandlung der Ergebnisse/Berichte im Jugendhilfeausschuss und danach Veröffentlichung)
5. **Umsetzungsphase** (Umsetzung der Planungsempfehlungen in Handlungsschritten, sog. operative Planung)
6. **Konzeptentwicklung für die Evaluation und die Fortschreibung der Planung** (z.B. Festlegung von Zeiträumen und Schwerpunkten)
7. **Evaluation/Wirkungskontrolle** (Auswertung und Dokumentation von Umsetzungsergebnissen)

Wie der konkrete Planungsprozess gestaltet werden kann, dazu wird auf die weiterführende Literatur und auch auf das von den Beitragsautor:innen mitverantwortete und weiter unten folgende Praxisbeispiel des Landkreises Stade in Niedersachsen verwiesen.

Professionalisierung: Zur Realisierung einer nach den gesetzlichen Vorgaben ausgerichteten JHP bedarf es einer angemessenen Personalausstattung. Die strukturelle Verortung der Stelle(n) ist unterschiedlich gestaltet. Fachlich breit diskutiert und in vielen Handreichungen beschrieben (BAG Landesjugendämter 2018), besteht Einigkeit darüber, dass diese anspruchsvollen Arbeiten nur von Personen ausgeübt werden sollen, die vollzeitbeschäftigt und entsprechend aus- und weitergebildet sind (Sozialarbeiter:innen/Sozialpädagog:innen, Sozialwissenschaftler:innen mit entsprechender Planungserfahrung und Zusatzausbildung in JHP).

Das Institut für soziale Arbeit (ISA) in Münster und das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) in Frankfurt am Main führen dazu seit 1999 gemeinsam ‚Zertifikatskurse Jugendhilfeplanung' durch (zuletzt der Zertifikatskurs des ISA 2022/2023), die dem hier vorgestellten Verfahren folgen.

Ein an den genannten Standards ausgerichtetes Praxisbeispiel ist die seit 2000 praktizierte JHP des Landkreises Stade/Niedersachsen. Sie hat dort die Gestalt einer fortlaufenden Gesamtplanung, in der der JHA eine hervorgehobene Rolle spielt bei der Steuerung des gesamten Planungsprozesses und bei der Überwachung seiner Beschlüsse zur JHP – und über Wahlperioden hinweg (www.landkreis-stade.de, 03.05.2023, – Suchbegriff *Jugendhilfeplanung,* oder Anfragen unter sozialplanung@landkreis-stade.de).

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Neuere Entwicklungen: Die JHP muss sich bereits seit Jahren mit Anforderungen der Organisationsentwicklung/Verwaltungsmodernisierung sowie der Qualitätsentwicklung/-sicherung befassen oder diese Veränderungsprozesse mitgestalten. Nachdem die Verwaltungsmodernisierung (Stichwort: Neue Steuerung) ihre neugestaltende Kraft in vielen Jugendamts-Bezirken verloren hat (dazu Merchel 2008, Kapitel 2.5, insbes. 2.5.2: Zum Stand der Bestrebungen der Verwaltungsmodernisierung), bleiben von diesen ersten großen Anspruchsveränderungen an die JHP die Beteiligung an der Qualitätsentwicklung (dazu auch Kap. 3.14) und das Controlling.

Neu hinzugekommen sind die Forderungen nach Beteiligung an den Kommunalen Bildungsplanungen (Schulentwicklungsplanung; vgl. dazu Maykus 2021), an der Familienberichterstattung als spezielle Form der Sozialplanung, an Themen wie ‚Demografischer Wandel und JHP' sowie ‚Controlling, Berichtswesen und Wirkungsorientierung'. Jugendhilfeplanung geht also zunehmend über den engeren Rahmen des SGB VIII hinaus.

Wir plädieren dafür, sich diesen neuen Herausforderungen durchaus zu stellen, aber darüber die Notwendigkeit eines rechtlich, fachlich und organisatorisch klaren sowie umfassenden Jugendhilfeplanungsprozesses vor Ort stets im Blick zu behalten.

🕮 Weiterführende Literatur

Kreft, D., Falten, P. (2003): Jugendhilfeplanung: Handeln nach den Regeln der Kunst. In: neue praxis 2, 243–252 (eine überarbeitete und erweiterte Fassung findet sich unter Falten/Kreft in: Maykus 2006, 11–29)
Dieser Text setzte sich erstmalig grundlegend mit allen Fragen einer modernen Jugendhilfeplanung auseinander.

Maykus, S., Schone, R. (Hrsg.) (2010): Handbuch Jugendhilfeplanung. 3. Aufl. Springer VS, Wiesbaden
Dieses Handbuch ist nach wie vor die wichtigste Quelle für das Handeln nach den Regeln der Kunst in der Jugendhilfeplanung.

Merchel, J. (2016): Jugendhilfeplanung. Ernst Reinhardt, München
Eine aktuelle, komprimierte Einführung von einem sehr erfahrenen Theoretiker und ausgewiesenen Praktiker der JHP.
In den beiden wichtigen Kommentaren zum SGB VIII (Wiesner/Wapler 2022 und Münder et al. 2022) wird jeweils die Planung der Kinder- und Jugendhilfe umfassend kommentiert.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.14 Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung

Von Joachim Merchel

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Neue Anforderungen: Im Zusammenhang mit einer stärkeren Orientierung an Managementverfahren (Kap. 3.15) wird seit ca. 20 Jahren auch in der Sozialen Arbeit das Thema ‚Qualität' umfassend diskutiert. Die Soziale Arbeit sieht sich der Anforderung ausgesetzt, zum einen Kriterien für eine Bewertung der ‚Güte' ihrer Handlungsweisen und Handlungsergebnisse zu benennen, zum anderen Verfahrensweisen für eine solche Bewertung zu erarbeiten und anzuwenden sowie zum dritten auf der Basis der Qualitätsbewertung Verfahren der kontinuierlichen Gewährleistung und Weiterentwicklung von Qualität zu installieren.

Qualitätsmanagement / QM ist der Sammelbegriff für diejenigen Aktivitäten in Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit, mit denen versucht wird, die skizzierten Anforderungen einzulösen. Mit dem Begriff werden solche Prozesse gekennzeichnet, bei denen es um die gezielte und methodisch strukturierte Bewertung der ‚Güte' sozialarbeiterischer oder sozialpädagogischer Handlungsweisen geht. Mit dem Begriffsteil ‚Management' ist ausgesagt, dass diese Prozesse organisiert werden müssen und im Grundsatz zu einem fortlaufenden Reflexionsmodus innerhalb der Organisation ausgestaltet werden sollen.
Qualitätsentwicklung / QE betont den dynamischen Charakter der Auseinandersetzung mit Qualität in der Sozialen Arbeit: Was Qualität in einer Einrichtung der Sozialen Arbeit ausmacht, muss immer wieder im Hinblick auf die Anforderungen der Adressat:innen, die Anforderungen der Finanzgeber:innen und anderer wichtiger Kooperationspartner:innen sowie im Hinblick auf den Stand der fachlichen Erkenntnisse definiert und überprüft werden. Ferner bedarf es der kontinuierlichen Überprüfung, ob die Arbeitsformen noch angemessen und auf welche Weise eine Qualitätsverbesserung bei der Leistung erreicht werden kann.

Qualität: Richtet sich die Betrachtung auf die logische Struktur des Begriffs ‚Qualität', so werden einige grundlegende Anforderungselemente für QE in der Sozialen Arbeit erkennbar. Der Begriff ‚Qualität' ist begriffslogisch mit Vorgängen der Bewertung verbunden: Allein das Zu- oder Aberkennen von ‚Güte' bei einer Leistung setzt voraus, dass vorher Normen gesetzt wurden, wie eine Leistung im guten Fall verlau-

fen soll. ‚Qualität' lässt sich ferner nur in relativen Merkmalen ausdrücken – als Grad der Übereinstimmung zwischen Erwartungen an eine Leistung und der tatsächlich erbrachten Leistung. Die Veränderlichkeit von Qualitätskonstrukten kennzeichnet sie damit auch als ‚historische Größen': Merkmale, denen nach heutigen fachlichen Erkenntnissen, nach heutigen Erwartungen der Adressat:innen, nach heutigen politischen Gewichtungen o. Ä. eine wesentliche Bedeutung in einem Qualitätskonzept zugesprochen wird, können durch die Veränderung von Wertmaßstäben ein geringeres Gewicht erhalten oder gar in ihr Gegenteil verkehrt werden. ‚Qualität' ist also zu verstehen als ein Konstrukt, bei dem Personen sich (implizit oder explizit) in einem Vorgang der Normsetzung auf Bewertungsmaßstäbe verständigt haben und diese unter Einbeziehung ihrer Erwartungen auf einen Gegenstand oder einen Prozess beziehen. ‚Qualität' ist also eine reflexive, substantiell auf Diskurs verwiesene Kategorie.

Anforderungen an die Qualitätsentwicklung: Aus der logischen Struktur des Qualitätsbegriffs resultieren folgende Anforderungen an die QE in Einrichtungen der Sozialen Arbeit:

- Bewertungsmaßstäbe für Qualität sollen nicht von oben ‚verordnet', sondern müssen ausgehandelt werden.
- Bei der Aushandlung von Bewertungsmaßstäben bzw. Qualitätskriterien sollten verschiedene Interessen, fachliche Vorstellungen und normative Maßstäbe eingebracht werden können. Qualitätsmaßstäbe bedürfen der fachlichen, der normativ-ethischen und interessenbezogenen Transparenz und Begründung.
- Eine große Bedeutung bei der Gewichtung von und bei der Auseinandersetzung über Qualitätskriterien nehmen die Anforderungen und Bewertungsmaßstäbe der Adressat:innen und der Finanzgeber:innen ein. Da die Adressat:innen über ein relativ geringes Machtpotenzial verfügen, ihre Vorstellungen zur Qualität der Leistung aber aufgrund des koproduktiven Charakters von Sozialer Arbeit von großer Bedeutung sind, muss besonderes Augenmerk gelegt werden auf Formen, in denen die Qualitätsperspektiven von Adressat:innen zum Ausdruck gebracht und berücksichtigt werden.
- Weil Qualität eine auf Diskurs ausgerichtete Kategorie ist, richtet sich die Anforderung zur Aushandlung nicht nur auf die Konstruktion von

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Bewertungsmaßstäben für Qualität, sondern gleichermaßen auf die Verfahren, in denen sich die Qualitätsbewertung vollziehen soll.
- Weil die Maßstäbe für Qualität sich u. a. aufgrund von neuen fachlichen Erkenntnissen, aufgrund von sich entwickelnden Adressat:innen wünschen oder aufgrund neuer Anforderungen der Finanzgeber:innen verändern, muss Qualitätsmanagement prozesshaft ausgerichtet werden: kontinuierlich, reflexiv und Entwicklungen in den Rahmenbedingungen aufnehmend.

Anforderungen an das Qualitätsmanagement: Für das QM in der Sozialen Arbeit ist mittlerweile eine Vielzahl von Verfahren erarbeitet und in der Praxis erprobt worden. Dabei wurden zum Teil Verfahren transferiert, die in der Industrie entwickelt wurden (z. B. DIN EN ISO 9000 ff.), und zum Teil methodische Arrangements erarbeitet, die bei den Spezifika der Arbeitsfelder Sozialer Arbeit ihren Ausgangspunkt gefunden und sich in den Verfahren daran ausgerichtet haben. Die vielfältigen Verfahren und Instrumente der QE in der Sozialen Arbeit lassen sich auf mehreren Dimensionen voneinander unterscheiden und miteinander vergleichen, so insbesondere im Hinblick darauf,

- ob sie stärker auf Selbstbewertung (Selbstevaluation; Selbsteinschätzung) oder deutlicher auf Fremdbewertung (externe Audits, Zertifizierung etc.) ausgerichtet sind,
- ob sie stärker quantitativ (z.B. Kennzahlenvergleiche) oder stärker qualitativ (z.B. strukturierte Qualitätsdiskurse zu Wahrnehmungen in der Einrichtung oder zu Beschwerden) profiliert sind,
- ob sie sich auf die einzelne Organisation begrenzen (internes Qualitätsmanagement) oder ob sie ihre Dynamik aus dem Vergleich von mehreren Einrichtungen ziehen (Benchmarking),
- ob sie sich auf die engeren fachlichen Aspekte der Qualität begrenzen oder ob sie das QM in die Gesamtsteuerung der Organisation zu integrieren beabsichtigen (z.B. im Rahmen der Balanced Scorecard als Instrument des Strategischen Managements),
- ob sie sich auf ausgewählte einzelne Aspekte von Qualität (ausgewählte Schlüsselprozesse oder Schlüsselkriterien) beschränken oder ob sie im Grundsatz die gesamten Qualitätsabläufe der Organisation einbeziehen wollen (wie es in dem umfassenden, aber kaum zu realisierenden Anspruch eines „Total Quality Managements" zum Ausdruck gebracht wird).

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Idealtypisch lassen sich zwei Muster oder ‚Denkweisen' des QM gegenüberstellen:

1. QM nach dem Muster der ‚Verfahrensstandardisierung': Es wird versucht, Qualität zu gewährleisten (‚Qualitätssicherung'), indem als richtig erkannte Verhaltensanforderungen festgelegt (in Handlungsanweisungen, Musterformularen, Checklisten usw.) und gegenüber den Organisationsmitgliedern für verbindlich erklärt werden. Die Einhaltung der definierten und in ‚Qualitätshandbüchern' festgelegten Verhaltensanforderungen (‚Standards') muss immer wieder überprüft und ausgewertet werden.
2. QM nach dem Muster der ‚reflexiven Qualitätsentwicklung': Es werden fachlich bedeutsame Maßstäbe (Qualitätskriterien; Qualitätsmaßstäbe) definiert, und über eine systematische Untersuchung der eigenen Arbeit anhand dieser Maßstäbe (Kap. 3.15: Evaluation; oder systematisierte Selbstbewertung oder systematisierte Fallanalysen) sollen Ansatzpunkte zur zielgerichteten Reflexion und für die Verbesserung der eigenen Arbeit gewonnen werden (‚Qualitätsentwicklung').

Die in der Sozialen Arbeit entwickelten und praktizierten Verfahren des QM lassen sich dementsprechend auch danach unterscheiden, ob sie sich stärker von den Denkansätzen der ‚Qualitätssicherung' oder der ‚Qualitätsentwicklung' leiten lassen. Bisweilen werden in Einrichtungen auch beide Muster im QM differenziert angewendet und kombiniert: z.B. indem für die eher administrativen Abläufe über das Muster der Verfahrensstandardisierung Verlässlichkeit im Handeln gewährleistet werden soll und für die eher pädagogischen Vorgänge (die nur schwer über formale Verfahrensstandards zu steuern sind) Methoden der reflexiven Qualitätsentwicklung erarbeitet werden.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Weiterführende Literatur

Beckmann, C., Otto, H., Richter, M., Schrödter, M. (Hrsg.) (2004): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. VS Verlag, Wiesbaden

Aufsatzsammlung, deren Lektüre den Blick öffnet für eine Einordnung der Qualitätsdebatte in sozialpolitische Zusammenhänge und in Debatten um die Bedeutung des Qualitätsthemas für die Profession Soziale Arbeit.

Merchel, J. (2019): Evaluation in der Sozialen Arbeit. 3. Aufl. Ernst Reinhardt, München

Methodische Anleitung zur Evaluation als ein zentraler Bestandteil eines auf die Profession ‚Soziale Arbeit' bezogenen Qualitätsmanagements.

Merchel, J. (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 4. Aufl. Beltz Juventa, Weinheim/München

Einführung in Denkweisen und methodische Verfahren des Qualitätsmanagements, bei der die spezifischen Anforderungen und Handlungsbedingungen der Sozialen Arbeit und die Bezüge zur Organisationsgestaltung sowie fachliche bzw. fachpolitische Linien einer Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit reflektiert werden.

Zech, R., Dehn, C. (2017): Qualität als Gelingen. Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Darlegung und gute Begründung für ein reflexionsorientiertes Vorgehen einer prozessdynamischen Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.15 Sozialmanagement

Von Joachim Merchel

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Begriff und Ziele: Mit ‚Management' wird eine auf die Organisation gerichtete Gestaltungsaufgabe bezeichnet, in deren Zentrum die betrieblichen Abläufe einer Organisation stehen. Mit dem Managementbegriff gerät also der Betriebscharakter einer Organisation in den Mittelpunkt der Betrachtung: Es geht um die strategische Ausrichtung eines Betriebs (Welche ‚Produkte' oder ‚Leistungen', die von der Umwelt benötigt werden, soll die Organisation erstellen und wie können die entsprechenden Ressourcen beschafft werden?) und um die Gestaltung einer zielentsprechenden und zweckmäßigen Leistungserstellung (Wie müssen die vorhandenen Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt und die innerbetrieblichen Abläufe zu einer guten Leistungserstellung gesteuert werden?).

Sozialmanagement (SM) thematisiert die Anwendung dieser allgemeinen Managementanforderungen auf die spezifischen Bedingungen von und in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Mit SM wird ein Blick auf Einrichtungen der Sozialen Arbeit gerichtet, der in der professionsinternen Diskussion über lange Zeit eher an den Rand gedrängt worden war: die Einrichtung als eine Organisation,

- in der Anforderungen aus der Umwelt produktiv verarbeitet und dadurch Ressourcen beschafft werden müssen,
- in der innerbetriebliche Abläufe der Arbeitsteilung und der Kooperation geregelt werden müssen,
- in der personelle und qualifikatorische Ressourcen zweckentsprechend eingesetzt, gepflegt und weiterentwickelt werden müssen,
- in der ökonomische Kalküle zur Aufrechterhaltung der Organisation entwickelt und in den Abläufen der Organisation verankert werden müssen.

SM markiert die Absicht, die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Perspektive stärker für die Gestaltung von Einrichtungen der Sozialen Arbeit zur Geltung zu bringen und dabei neben der Wirtschaftlichkeit auch Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit und der Fachlichkeit in das Management zu integrieren. Beim SM geht es somit um die Anwendung des ökonomischen Kalküls unter den spezifischen fachlichen,

normativen, politischen und rechtlichen Bedingungen der Sozialen Arbeit. Dabei werden Theorien und Konzepte aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen einbezogen: insbesondere Organisationssoziologie / Organisationsberatung / Organisationsentwicklung, Organisationspsychologie / Sozialpsychologie (z. B. zum Personalmanagement oder zur Gestaltung von Gruppenprozessen), Betriebswirtschaftslehre (z. B. Rechnungswesen und Controlling, Wettbewerbsstrategien, Marktanalysen), Politikwissenschaft (z. B. sozialpolitische Entwicklungslinien, Einfluss politischer Interessengruppen), Rechtswissenschaft (z. B. Anforderungen im Sozialrecht, Vertrags- oder Arbeitsrecht). Die Nutzung von Erkenntnissen aus diesen Wissenschaftsbereichen erfolgt unter der pragmatischen Perspektive der Gestaltung und Steuerung von Organisationen der Sozialen Arbeit, eben zu Zwecken des ‚Managements'.

Aufgaben des Sozialmanagements: Sie treten im Grundsatz auf allen Hierarchie-Ebenen einer Organisation auf, jedoch erhalten Managementanforderungen ein deutlicheres und drängenderes Profil, je höher eine Person in der Hierarchie einer Organisation angesiedelt ist. Managementaufgaben bündeln sich auf der Ebene von Leitung, der somit eine hervorgehobene Managementverantwortung zukommt. Eine gute Leitungs- bzw. Managementkompetenz richtet sich auf folgende Steuerungsbereiche, in denen sich Managementaufgaben in Einrichtungen der Sozialen Arbeit konkretisieren:

- *Fachliche Steuerung:* Management bedeutet hier, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass qualitativ gute Leistungen entstehen (z.B. mit Methoden des Qualitätsmanagements: Kap. 3.14). Sachzielorientierte (fachliche) und formalzielorientierte (wirtschaftliche) Überlegungen müssen miteinander in Verbindung gebracht werden und mögliche Spannungen zwischen den unterschiedlichen Gestaltungsanforderungen und Steuerungslogiken (‚Fachlichkeit' und ‚Ökonomie') müssen vor dem Hintergrund der fachlichen Aufgaben hinsichtlich ihrer Konsequenzen beurteilt und nach Möglichkeit ausgeglichen werden.
- *Ökonomische (betriebswirtschaftliche) Steuerung:* Es muss eine sachangemessene und wirtschaftliche Verwendung von finanziellen Ressourcen gewährleistet werden (mit Verfahren des Rechnungswesens, des Controllings u. a.m.).

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

- *Organisationsbezogene Steuerung:* Dabei geht es sowohl um die Gestaltung der innerorganisatorischen Strukturen und Abläufe (Arbeitsteilung, Kooperationsmodalitäten, Verkoppelung unterschiedlicher Organisationsbereiche und Arbeitsweisen) und um deren kontinuierliche Weiterentwicklung als auch um eine reflexiven Umgang mit den vielfältigen informellen Mechanismen in Organisationen (informelle Regeln, informelle Gruppenbildungen, latente oder offene Konfliktbeziehungen in der Organisation usw.).
- *Mitarbeiter:innenbezogene Steuerung:* Die personellen Ressourcen einer Organisation bedürfen der bewussten Gestaltung sowohl im Hinblick auf Personalplanung (Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung) als auch im Hinblick auf Personalführung und Personalentwicklung (Aufrechterhalten der Qualifikation und der Motivation der Mitarbeiter:innen, Herstellen einer Identifikation der Mitarbeiter:innen mit den Zielen und Werten der Organisation). Ferner gilt es, die interaktiven Bezüge bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen in den Blick zu nehmen (Anleitung, Kontrolle, Beratung der Mitarbeiter:innen; Klären von personenbezogenen Problemen zwischen Mitarbeiter:innen usw.).
- *Reflexion und Gestaltung der Außenbezüge:* Sozialpolitische Entwicklungen und Vorgänge im sozialen Nahraum, die für die Einrichtung bedeutsam sind, müssen rechtzeitig und bewusst wahrgenommen und in ihrer Bedeutung für die eigene Organisation ausgewertet werden. Es muss dafür Sorge getragen werden, dass die Leistungserstellung und die Leistungsvergabe der Einrichtung an den Anforderungen aus relevanten Teilen der Umwelt (Politik, Adressat:innen, andere Organisationen mit Kooperationsbezügen etc.) ausgerichtet sind und dass den Interessenträger:innen aus der Umwelt die spezifischen Leistungen der Einrichtung bekannt sind (Marketing). Denn nur bei einer angemessenen Ausrichtung der Leistung an den Anforderungen der Umwelt und bei einer guten Präsentation der Leistungsfähigkeit wird die Einrichtung mit Ressourcen versorgt, die sie zur Aufrechterhaltung ihres Bestandes benötigt.

Fazit: SM als umfassende Steuerung einer Organisation der Sozialen Arbeit richtet sich somit auf verschiedene Steuerungsbereiche, die für die Existenz der Organisation relevant sind, und steht vor der Aufgabe, die vielfältigen Wechselbeziehungen und Spannungselemente zwischen den einzelnen Steuerungsbereichen sorgfältig wahrzunehmen und sie möglichst in eine Balance zu führen. Dass in vielen Veröffentli-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

chungen zum SM der ökonomische Steuerungsbereich im Vergleich zu anderen Steuerungsbereichen bisweilen in den Vordergrund gerückt wird, hat zum einen mit der schlichten Tatsache zu tun, dass die wirtschaftliche Existenz die Grundlage jeder Organisation bildet, und zum anderen damit, dass die Bedeutung der Ökonomie in der Sozialen Arbeit über lange Zeit an den Rand gedrängt oder gar – mit einer undifferenzierten Verwendung des Begriffs ‚Ökonomisierung' – in die Nähe eines Feindbildes gerückt wurde.

🕮 Weiterführende Literatur

Grunwald, K., Lange, A. (Hrsg.) (2018): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Nomos, Baden-Baden
Umfassendes Handbuch mit einer Vielzahl theoretischer und praxisbezogener Darstellungen zu Rahmenbedingungen und Handlungsbereichen des Sozialmanagements.

Gesmann, St., Merchel, J. (2021): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis, 2. Aufl. Carl-Auer, Heidelberg
Theoretische und praxisbezogene Einführung in Grundsätze und Steuerungsbereiche im Management von Organisationen der Sozialen Arbeit unter systemtheoretischen Prämissen.

Merchel, J. (2015): Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Beltz Juventa, Weinheim/Basel
Eine Einführung in Anforderungen, Begrifflichkeiten und Themen des Managements in der Sozialen Arbeit, die auch die Charakterisierung der Aufgaben in den verschiedenen Steuerungsbereichen des Managements von Organisationen in der Sozialen Arbeit beinhaltet.

Merchel, J. (2010): Leitungskompetenz für Einrichtungen der Sozialen Arbeit (Bd. 5 der Reihe „Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit", hrsg. von Maja Heiner) Ernst Reinhardt, München
Praxisorientierte und mit kurzen ‚Wissensbausteinen' unterlegte Darstellung anhand von Fallbeispielen, welche Anforderungen in unterschiedlichen Managementbereichen an Leitung in verschiedenen Organisationsarten der Sozialen Arbeit sichtbar werden und welche Kompetenzen Leitungspersonen entwickeln müssen, um diesen Anforderungen gerecht werden zu können.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.16 Öffentlichkeitsarbeit

Von Ria Puhl

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Aufgabe und Funktion: Öffentlichkeitsarbeit wird heute durchgängig als eine wichtige Arbeitsgrundlage Sozialer Arbeit gesehen (Puhl 2003, 139f.). Dies kann insofern nicht verwundern, als Soziale Arbeit ohne Kommunikation nicht möglich ist und dies die Verständigung zwischen Klient:innen, Sozialarbeiter:innen / Sozialpädagog:innen, Trägern und Öffentlichkeit gleichermaßen betrifft. Den notwendigen Austausch zwischen Reflexion und Präsentation der sozialen Tätigkeit kann nur ein professionelles Kommunikationsmanagement leisten: Damit ist eine umfassende, langfristig angelegte und systematische Öffentlichkeitsarbeit gemeint, die Inhalte, Absichten und Ziele der Sozialen Arbeit offensiv und nachvollziehbar darstellt. Öffentlichkeitsarbeit hat grob zwei Aufgaben, nämlich die der internen Verständigung oder fachlichen Vernetzung (interne Öffentlichkeitsarbeit) und die der Information nach außen (externe Öffentlichkeitsarbeit).

Generell ist Öffentlichkeitsarbeit Kommunikationsarbeit, die alle Formen mündlicher, schriftlicher und visueller Informationsvermittlung umfasst.

Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit – historisch und aktuell: Die Geschichte Sozialer Arbeit zeigt: Klappern gehört seit jeher zum Handwerk(szeug) des Helfens. So zeigen sich schon in der Armenpflege früherer Jahrhunderte, die noch angewiesen war auf Spenden – im damaligen Fachjargon: Almosen – Belege für Kommunikation als Vorläufer von Öffentlichkeitsarbeit. Johann Hinrich Wichern etwa, Begründer des Rauhen Hauses und des ältesten Wohlfahrtsverbandes (Niemeyer 1998, 45ff.) nutzte seine berühmten „Fliegenden Blätter" systematisch als PR-Instrument und zur Spendeneinwerbung.

Der Blick in die Geschichte zeigt aber auch, dass das Verhältnis von Sozialer Arbeit zur Öffentlichkeit Konjunkturen unterliegt, die sich sowohl für Themen wie für Strategien ausmachen lassen und die einmal defensiver und einmal offensiver sind. So heißt das Mittel der Wahl in den 1960er und 1970er Jahren ‚Skandalisierung' (Puhl 2003, 181). Es geht um die Anwaltschaft für die Klient:innen, die mittels der ‚Herstellung' von öffentlicher Aufmerksamkeit und Empörung politisch Druck ausüben will. Damit einhergehend entstehen aber auch neue Stigmati-

sierungen der Klient:innen (Hamburger 2012); diese Ambivalenz gilt als das ewige Dilemma in der Sozialen Arbeit.

Seit den 1980er Jahren, als der teilweise Umbau des Sozialstaates zum Sozialmarkt hin einsetzt, übernimmt Soziale Arbeit immer mehr das betriebswirtschaftliche Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von Werbung und Imagebildung als der Optimierungsstrategie für Marktgängigkeit (Hamburger/Otto 1999). Mitunter rückt dabei die seriöse, sachliche und verständigungsorientierte Information in den Hintergrund. Öffentlichkeitsarbeit gehört heute zusammen mit Spenden- und Direktmarketing zum Gesamtkonzept des Sozialmarketings. Hinsichtlich der Marktorientierung und bei der Erschließung neuer Ressourcen (Fundraising, Sozialsponsoring) kommt der Öffentlichkeitsarbeit eine wachsende Bedeutung zu (Schürmann 2004, 13).

Konzepte für Öffentlichkeitsarbeit: Vor allem auf der unteren und mittleren Ebene von Einrichtungen (Tag der offenen Tür) und Organisationen (Selbstdarstellung, Sammelaktionen) wird intensiv Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Für eine Umsetzung mit gesellschaftlicher Reichweite fehlen jedoch noch weitgehend das Verständnis, die Instrumente und auch die Kompetenzen. So zeigt eine Studie zur Öffentlichkeitsarbeit im Sozialen (Puhl 2003, 150ff.), dass sie häufig von Mitarbeiter:innen ‚nebenbei miterledigt' wird, die für professionelle Öffentlichkeitsarbeit nicht die notwendigen Kenntnisse erworben haben (Puhl/Straub 2002). So bleibt der sachgerechte öffentliche Diskurs über große und relevante Themen Sozialer Arbeit die Ausnahme (siehe etwa die verzerrte öffentliche Wahrnehmung und Stigmatisierung der Kinder- und Jugendhilfe bei Kindeswohlverletzungen). Das heißt, die Soziale Arbeit hat für ihre öffentlich wirksamen Belange noch nicht ausreichend tragfähige Konzepte entwickeln können.

Die Strategie professioneller Öffentlichkeitsarbeit: Der Stellenwert von Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations versteht sich als synonymer Begriff) nimmt im Prozess der öffentlichen Meinungsbildung unaufhaltsam zu, denn Menschen wollen informiert sein und wichtige Entscheidungen mittragen oder zumindest nachvollziehen können. Soziale Arbeit als Expertin sozialer Leistungen muss mit ihren öffentlichen Zielgruppen (Adressat:innen, Fachöffentlichkeit, Träger, Gesellschaft und Politik) aktiv kommunizieren. Das bedeutet: Jede soziale Einrichtung sollte sich über ihre fachliche Arbeit hinaus als ‚kleine PR-Agen-

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

tur in eigener Sache‘ verstehen und Informationen im Sinne einer Bringschuld an die Öffentlichkeit liefern. Die Frage: ‚Welche Informationen interessieren meine Zielgruppen am meisten?‘ ist handlungsleitend. Um die verschiedenen Zielgruppen zu erreichen, nutzt moderne Öffentlichkeitsarbeit vielfältige (massen-)mediale Kommunikationswege im Sinne von Pressepraxis. Zwar besteht Public Relations nicht nur aus Pressearbeit, aber aus Sicht vieler Expert:innen stellt Pressearbeit nach wie vor das PR-Kommunikationsmittel ersten Ranges dar (Pleiner/Heblich 2009, 13). Selbstverständlich nutzt moderne Kommunikation auch die Möglichkeiten der sozialen Netzwerke. Eine leistungsfähige Öffentlichkeitsarbeit ist ihrerseits nicht voraussetzungslos:

Voraussetzungen systematischer Öffentlichkeitsarbeit: Der Erfolg professioneller Öffentlichkeitsarbeit ist auf den verschiedenen Strukturebenen an bestimmte Bedingungen geknüpft:

- *Organisationsintern*: Im Sinne von Sozialmanagement (Kap. 3.15) muss ein klares Aufgaben- und Selbstverständnis entwickelt sein, das sich inhaltlich (Corporate Identity) und optisch (Corporate Design) vermittelt.
- *Personell*: Presse- und Medienarbeit wird durch eine/n qualifizierte/n Referentin/Referenten für Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich gewährleistet.
- *Materiell*: Öffentlichkeitsarbeit ist mit den notwendigen finanziellen Mitteln und Zeitressourcen ausgestattet.
- *Strukturell*: Öffentlichkeitsarbeit ist als Leitungsaufgabe beim Management bzw. der Geschäftsführung angesiedelt.
- *Inhaltlich*: Die Kriterien und Instrumente von professioneller Öffentlichkeitsarbeit werden angewendet.

Um zu evaluieren, welche Kommunikationsmittel für die eigenen Kommunikationswünsche am besten geeignet sind, ist eine präzise Erfolgskontrolle der Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen systematischen Handelns unerlässlich; die auf dieser Grundlage korrigierten Maßnahmen fließen dann in die nächste Runde der Kommunikationsplanung wieder ein. Schon im Interesse der eigenen Sache gelten dabei die internationalen ethischen Richtlinien, wie sie 1965 im Code d’Athènes für die Öffentlichkeitsarbeit proklamiert worden sind: Achtung der Menschenwürde, Wahrheitstreue, Sachlichkeit und Aktualität.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Über die Auskunftspflicht (§ 13 SGB I) sind die Öffentlichkeitsarbeit sozialer Einrichtungen durch das Datenschutzrecht (SGB X), die Persönlichkeitsrechte (GG) und Presserechte (Landespressegesetze) geregelt.

Fazit: Einerseits hat die Öffentlichkeit ein Anrecht auf transparente, nachvollziehbare Informationen aus dem sozialen Bereich, also auf Öffentlichkeitsarbeit. Andererseits können die Effekte von Öffentlichkeitsarbeit nicht nur die öffentliche Wahrnehmung, also die Position von Sozialer Arbeit, verbessern, sondern auch zur beruflichen Identitätsbildung von Sozialarbeiter:innen und Sozialpädagog:innen beitragen.

🕮 Weiterführende Literatur

Fröhlich, R., Szyszka, P., Bentele, G. (Hrsg.) (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. Aufl. Springer VS, Wiesbaden
Dient neben der Zusammenfassung von Wissensbeständen auch der Klärung von Begrifflichkeiten im Bereich PR und gibt Auskunft zu den Schlüsselbegriffen der Öffentlichkeitsarbeit als berufliches Handeln.

Pleiner, G., Heblich, B. (2009): Lehrbuch der Pressearbeit. Grundlagen und Praxismethoden für die Soziale Arbeit. Juventa, Weinheim/München
Dieses Buch ist ein auf die Bachelorstudiengänge Sozialer Arbeit zugeschnittenes Lehrbuch. Es rezipiert die vorhandenen Quellen zur Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlich, systematisiert die Erkenntnisse und bereitet sie didaktisch und praxisnah für die modularisierte Hochschulausbildung auf.

3 Verfahren (eine exemplarische Auswahl), 9783825260835, 2023
wurde mit IP-Adresse 160.085.007.050 aus dem Netz der Winterthur ZHAW HB am Oktober 22, 2026 um 07:23:07 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.