

Systemische Soziale Arbeit – Systemische Kinder- und Jugendhilfe: Kritische Anmerkungen zu einem Konzept mit Hochkonjunktur

Wolf Ritscher

Zusammenfassung

Im Folgenden werden zunächst einige Grundprinzipien des systemischen Ansatzes in Therapie, Beratung und Sozialarbeit skizziert und kritisch beleuchtet. Dann wird die augenblickliche Situation der Sozialen Arbeit in einer sich neoliberal und technizistisch ausrichtenden Gesellschaft und Politik unter den Stichworten Ökonomisierungs- und Organisationsentwicklungswahn pointiert herausgestellt. Aus der Vielfalt der Aspekte der systemischen Jugendhilfe wurde die Frage eines kompetenten Case Managements durch die fallverantwortliche Mitarbeiterin des Jugendamtes ausgewählt. Dieses ist für eine »gelingende« Kooperation aller am Hilfesystem beteiligten Teilsysteme erforderlich. In einem Postskriptum werden stichwortartig einige mögliche Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit der Sozialarbeiter/innen aufgezählt.

Schlagwörter: Kinder- und Jugendhilfe – systemische Soziale Arbeit – Ökonomisierung – Organisationsentwicklungswahn – systemische Theorie und Praxis

Summary

Systemic social work and systemic youth welfare services: Critical remarks on a prospering concept

The author describes at first some basic principles of the systemic approach for therapy, counselling and social Work and makes some critical comments. Afterwards he figures out – using the catchwords »mania of economical and organizational development« – the actual situation of social work in a society, where the ideology of neoliberalism and technocracy becomes more and more important. In chapter 3 »Case Management« as a basic concept for youth services is described and in a postscriptum some basic assumptions for a satisfying professional practice are denominated.

Key words: youth welfare politics – systemic social work – marketisation – technocracy – systemic theory and practice

1 Systemische Leitlinien und ihre kritische Beleuchtung

1.1 Einleitung

»Es ist wie bei einem kleinen Flüsschen, in dem sich irgendwo so viel Geäst und Blätter angeschwemmt haben, dass das Wasser nicht mehr frei fließen kann. Man braucht nur den wichtigsten Ast zu entfernen, und das Wasser hat wieder freien Lauf. Wir haben es nicht wie die anderen Therapeuten, die meinen, sie müssten dem Wasser nun bis zum Delta folgen. Die Familie sagt: ›Wir haben ein Hindernis, wir haben etwas, das uns davon abhält, frei zu leben.« Also tun wir das, was die Familie uns bittet zu tun. Wir ziehen den wichtigsten Ast heraus, das wichtigste Übel, das der Familie das Problem aufzwang, und dann wählen sie selbst, welchem Lauf sie folgen wollen – ob bis zum Delta, oder nach rechts oder nach links. Wir wissen nicht, was für die Familie das beste ist. Die anderen Therapeuten, die wissen das genau. Aber wir wissen es nicht. Wir entfernen bloß, und sie tun dann das, was ihnen entspricht. Sie wählen, was sie her nach tun wollen.«

In diesem von Mara Selvini Palazzoli entworfenen und von Giuliana Prata wiedergegebenen Bild (Barrows, 1983, S. 265) finden sich einige wichtige Stichworte zur systemischen Praxis:

- Ressourcenorientierung: das System soll wieder zu seinen Kräften finden;
- Netzwerkarbeit: die Suche nach zentralen Punkten im sozialen Geflecht für die Problemlösung;
- die Auflösung von Blockaden, damit die Systemdynamik wieder »in Fluss kommt«;
- es gibt keinen Anfang und kein Ende, sondern nur viele Wege (Flussarme im Delta), die zum Meer führen – die Metapher für den Raum der Möglichkeiten –, das aber auch begrenzt ist – durch den Horizont.

1.2 Einige Leitlinien systemischen Arbeitens und ihre kritische Beleuchtung

Nachdem die Grundzüge des systemischen und konstruktivistischen Denkens in vielen sozialwissenschaftlichen und ihnen zugeordneten professionalisierten Handlungsfeldern Einzug in die Lehrbücher gehalten – ja sogar zu speziellen, systemisch ausgerichteten Lehrbüchern auch in der Sozialen Arbeit geführt haben (z. B. Milowiz, 1998; Ritscher, 2002; Hosemann u. Geiling, 2005), ist es an der Zeit, genau diese systemischen Leitlinien gegen den Strich zu bürsten, um zu verhindern, dass sie zu einem kanonisierten Regelwerk und damit zu einem Dogma werden.

Gerade in der Sozialen Arbeit hat sich der systemische Ansatz rasant verbreitet und ist über eine Fülle von Projekten (siehe z. B. Ritscher, 2005), Fortbildungskursen, Tagungen, Hochschulcurricula, Publikationen (unter Einschluss

von Lehrbüchern) Teil ihrer gängigen Alltagspraxis geworden. Diese Einschätzung trifft meines Erachtens in besonderem Maße auf die Jugendhilfe zu.

Ich möchte deshalb zu Beginn einige der systemischen Leitlinien schlaglichtartig beleuchten und Ansatzpunkte für einen kritischen Gegenpol benennen – ganz im Sinne hegelianischer Dialektik: Nur durch den Widerspruch zum Bestehenden ist konstruktive Entwicklung möglich.

Ressourcenorientierung – gibt es keine Defizite mehr? Ressourcenorientierung meint das gemeinsame Entdecken/Benennen und Nutzen von persönlichen, sozial-kommunikativen, infrastrukturellen und materiellen Möglichkeiten im Hilfesystem, um identifizierte Probleme oder Problemlagen aufzuheben oder zumindest zu mildern. Entsprechende Fragen an die Klient/innen können lauten:

- Was lief aus Ihrer Sicht und der Sicht anderer bisher gut?
- Wo sehen Sie und andere Ihre Stärken?
- An welchen Punkten Ihres Alltags empfinden Sie Optimismus und Zuversicht?

Ressourcenorientierung heißt dagegen nicht: Probleme ignorieren oder verleugnen, mangelnde Kompetenzen schönreden, oder nach dem bekannten Schopenhauer-Motto »Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg« dem Einzelnen alleinige Ursache und Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg zuzuschreiben. Ressourcenorientierung ist also nicht mit der Idee des »positiven Denkens« zu verwechseln, der zufolge negative Wirklichkeitskonstruktionen nur ein mentales Problem des einzelnen Subjekts sind.

In diesem Sinne ist Ressourcenorientierung nichts weiter als *eine* Perspektive, die den Blick auf Defizite nicht ausschließt, sondern nach den einem System inhärenten Möglichkeiten fragt, Defizite zu beheben oder zumindest abzuschwächen.

Lösungsorientierung – ist alles machbar? Lösungsorientierung richtet den Blick auf Veränderungen, also auf eine bessere Zukunft. Und sie bringt die Zweck-Mittel-Relation in den Blick: Welche Handwerkszeuge und welche Methoden brauche ich, um ein bestimmtes Ziel, nämlich die Problembehebung, zu erreichen? Insofern entspricht die Lösungsorientierung den existentiellen Bestimmungen des Menschseins: Der Mensch vermag für sein Leben einen zeitlichen Horizont herzustellen, der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft umspannt. Und er ist ein »homo faber«, das Lebewesen, das sich seine Umwelten selbst gestalten, ja sogar neu erschaffen kann.

Heißt das aber, dass alles technisch beherrschbar, machbar, veränderbar ist? Wir alle machen die Erfahrung, dass wir uns in kritischen Lebenssituationen in einem Kontinuum bewegen, das sich vom Extrempol der Problembeseitigung über das »coping«, also dem konstruktiven Umgang mit Problemen, das Aus-

halten bis hin zur Annahme von Problemen bewegen. Nicht immer können – und sollten wir – das Problem beseitigen, also durch eine Lösung aus dem Wahrnehmungshorizont entfernen.

Im Gegenteil: In schweren existentiellen Krisen beispielsweise geht es oft darum, das Leid und den Schmerz anzunehmen und auszuhalten, anstatt ihn wegzustoßen. Andere Therapierichtungen zum Beispiel, die sich unter dem etwas irreführenden Namen der »humanistischen Psychologie« versammeln, haben schon immer betont, dass der Schlüssel zur Veränderung in der Annahme und nicht in der Abwehr schwieriger Gefühle liegt. Dasselbe Muster liegt auch der paradoxen Intervention zu Grunde: Indem der Kampf gegen das vermeintlich »Böse«, »Schlechte«, »Gefährliche« übersteigert wird, entsteht in einem qualitativen dialektischen Sprung die Verwandlung. Diese setzt gerade den Verzicht auf die Idee der technischen Beherrschung voraus.

Das einseitige Beharren auf der Idee der Problemlösung entspricht dem Machbarkeitswahn der Moderne. So sagte zum Beispiel im Bundestagswahlkampf 1998 ein Wirtschaftspolitiker aus der Schröder-Mannschaft einmal: »Ich kenne keine Probleme, sondern nur Lösungen.« Wer sich dieser Haltung verschreibt, schafft einen Erwartungsdruck, der gerade kontraproduktiv für die Problemlösung ist. Und es liegt nahe, die misslungene Problemlösung den anderen in die Schuhe zu schieben, also ein ewig gleiches Täter-Opfer-Spiel zu inszenieren.

Kurzzeitperspektive für den professionellen Einsatz – eine Legitimation für »vorschnelle« Lösungen? Die Idee der Kurzzeittherapie stammt meines Wissens nach von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg (siehe z. B. Shazer, 1989; Kim Berg u. Miller, 1993). Zunächst einmal ist sie einsichtig: Kurze Therapieprozesse verhindern Abhängigkeiten der Klient/innen oder Auftraggeber/innen – von de Shazer »Kund/innen« genannt. Sie reduzieren Kosten und genügen damit der gegenwärtigen Lieblingsidee in Politik und Verwaltung, nämlich der Wirtschaftlichkeit; und sie trennen relativ schnell die Spreu vom Weizen, nämlich die Besucher/innen und Kläger/innen von den Kund/innen, indem die Eigenmotivation für die Problembehebung in den Vordergrund rückt.

Drehen wir nun die Perspektive und beziehen sie auf ganz konkrete Klient/innengruppen der Sozialen Arbeit, wird die alleinige Kurzzeitperspektive zu einem Problem. Hier haben wir es meistens mit Menschen zu tun, die sich die Therapie in einem Privatinstitut oder einer Privatpraxis nicht leisten können, weil sie nicht über die entsprechenden finanziellen, kommunikativen und bildungsmäßigen Ressourcen verfügen. Dann entstehen einige relevante Fragen:

- Was geschieht mit Menschen, die noch wenig Chancen hatten, an ihrer Eigenmotivation für Veränderungen zu arbeiten und hierfür niedrighschwellige Anfangsangebote benötigen?
- Sollen wir Menschen, die aufgrund ihrer kognitiv-emotionalen und/oder destruktiven sozialen Situation eine länger- oder gar langfristige Begleitung

- brauchen (z. B. seelisch oder geistig beeinträchtigte Menschen oder chronifizierte pathologische bzw. pathogene soziale Systeme), aus begonnenen Hilfsmaßnahmen hinauswerfen, nur weil wir kurzzeittherapeutisch orientiert sind?
- Verfällt eine langfristige, sich vorsichtig herantastende Arbeit dann dem Verdikt der mangelnden Professionalität? Sind therapeutische oder sozialarbeiterische Hilfeprozesse nur dann vertretbar, wenn sie in maximal 30 Stunden abgeschlossen sind?

Aber nicht nur hinsichtlich der Klient/innen oder Auftraggeber/innen (zum Begriff der Auftraggeber/innen in der Sozialen Arbeit siehe Ritscher, 2002) wird eine zum Dogma geronnene Idee der Kurzzeitintervention problematisch, sondern auch im Bezug auf die Fachkräfte. Es wird durch den entstehenden Lösungsdruck ein Zeitdruck konstruiert, der alle in Anspannung versetzt und eine »Augen-zu-und-durch«-Mentalität begünstigt, die keine hilfreiche professionelle Grundhaltung darstellt.

Zielorientierung – wo bleibt der Prozesscharakter von Hilfen? Wir haben inzwischen gelernt, dass Therapie, Beratung und Soziale Arbeit zielorientiert sein sollen. Auch diese Perspektive macht zunächst Sinn, weil sie ein strukturiertes Vorgehen im Hilfeprozess seitens der Fachkräfte erforderlich macht. Das trägt sicherlich zu seiner Überschaubarkeit und Transparenz für alle Mitglieder im Hilfesystem bei. Aber auch hier sollten wir eine kritische Frage nicht übersehen. Werden die Ziele diskursiv zwischen Klient/innen/Auftraggeber/innen und Fachkräften ausgehandelt, oder hat die Mitwirkung der Klient/innen eher eine Alibifunktion? Wird unter Zielorientierung die Aufstellung eines Katalogs erwünschter Verhaltensweisen verstanden, der dann abgearbeitet werden muss? Oder werden Ziele als Interpunktion eines Entwicklungsprozesses verstanden, der Umwege, Zielveränderungen und Arbeit an den motivationalen und sozialen Bedingungen von Problemen mit einschließt? Kann es manchmal auch hilfreich sein, zunächst auf die Festlegung von Zielen und Aufträgen zu verzichten, und den Schwerpunkt auf die Entwicklung eines tragfähigen »Arbeitsbündnisses« (Stierlin et al., 1977) zu legen?

Kontextualisierung – und die persönliche Existenz? Jedes Ereignis erhält Sinn und Bedeutung durch die Beziehung zu seinem Kontext – darauf hat der systemische Pionier Gregory Bateson immer wieder verwiesen (siehe Bateson, 1982). Insofern erhalten kommunikative Situationen und das Verhalten des Einzelnen in ihnen ihren Sinn durch die den Kontext bildenden Beziehungen. Jede/jeder aus der Systemiker/innengemeinde wird dem zustimmen.

Wie aber verhält es sich mit der Idee, Gefühle und Gedanken auch als subjektive Entäußerung der eigenen Person zu akzeptieren, also als Ausdruck ihrer je eigenen Existenz? Tränen können als Beziehungsbotschaft und zugleich als eine

Botschaft an mich selbst verstanden werden. Unter einer anderen Perspektive aber lassen sie sich mit dem gleichen Recht als Ausdruck eines Menschen verstehen, der sich in einer bestimmten Situation so und nicht anders erfährt. Folgen wir dieser Idee, dann geht es zunächst einmal darum zu hören, was er über sich und seine Selbstwahrnehmung zu sagen hat. Das Beziehungsohr werden wir noch früh genug einschalten (müssen).

Und noch eine zweite Frage: Welchen Platz haben in der systemischen Theorie und Praxis die menschlichen »Existentialien« (siehe Ritscher, 2002 u. 2007) – die Endlichkeit des Lebens, Liebe, Verlust, Spiritualität?

Konstruktivismus – wie hart oder weich ist die Wirklichkeit? Der Konstruktivismus hat sich innerhalb der schon seit der griechischen Antike geführten philosophischen Debatte zwischen den Positionen von Idealismus und Materialismus, Nominalismus und Realismus, Metaphysik und Empirismus, Wirklichkeit an sich und Wirklichkeit für den Beobachter eindeutig auf der Seite einer durch Denken und Benennen entstehenden Wirklichkeit gestellt. Trotzdem bleibt auf der Ebene der makromolekularen Wirklichkeit und des sozialen Alltags die drängende Frage nach dem Status der Wirklichkeit ein immerwährender Stein des Anstoßes.

Helm Stierlin hat die Unterscheidung zwischen »weicher« und »harter« Realität, »weicher« und »harter« Wirklichkeitskonstruktion eingeführt, um eine – hegelianisch gesprochen – »Versöhnung« beider Positionen herbeizuführen. Gerade bei der Arbeit im psychosozialen Feld haben wir es oft mit ganz harten Wirklichkeiten zu tun – zum Beispiel Schulden, zu geringes Einkommen, ungesunde Arbeitsbedingungen, schlechte Wohnbedingungen –, Bedingungen, an denen sich die Klient/innen und auch die Fachkräfte über kurz oder lang blaue Flecken holen werden. Hier brauchen wir jenseits der konstruktivistischen Perspektive auch den Blick für harte, gesellschaftlich bedingte und aufrechterhaltene Wirklichkeiten, allein schon, um die Klient/innen zu entlasten, darüber hinaus auch, um soziale Ressourcen für Entwicklung und Veränderung in den Blick zu bekommen.

Systemische Theorie – wie steht es mit Gesellschaftskritik? Folgen wir Luhmann, dann sollten wir – wenn ich ihn angemessen verstehe – auf eine politische oder politisch-ethische Kritik des ökonomischen Systems verzichten, weil wir dann eine Sprache benutzen, die mit der des kritisierten Systems inkompatibel und damit nutzlos ist. Umgekehrt existiert das politische System durch die ihm eigene Leitdifferenz von Macht versus Ohnmacht – unabhängig vom ökonomischen Sektor, der durch die Differenz von geldwertem Gewinn versus Verlust gekennzeichnet ist.

Nun zeigen uns aber Äußerungen und Verhaltensweisen von Politiker/innen und sich in die Politik einmischenden Wirtschaftsbossen, dass die ökonomische

Perspektive die gesamte Gesellschaft und damit auch Politik, Kultur und Wissenschaft in den Würgegriff nimmt.

Ich kann die von den Vertretern einer allgemeinen soziologischen Systemtheorie postulierte Unabhängigkeit der einzelnen gesellschaftlichen Teilsysteme nicht nachvollziehen. Ganz im Gegenteil bemerke ich einen Imperialismus der Ökonomie im Rahmen der Gesamtgesellschaft. Und ich ziehe daraus den Schluss, dass wir systemische Theorie und Praxis gesellschaftstheoretisch begründen sollten. Das könnte für die Theorie zum Beispiel heißen, dass Diagnose- und Interventionskonzepte daraufhin untersucht werden, ob sie im gesellschaftlichen Mikrokosmos von Familien, Schulen und Jugendämtern der »Anpassung an die Realität des Stärkeren« (vgl. Stierlin, 2001) und die kulturell definierte Normalität dienen (siehe hierzu Langhanky, 2004).

Praktisch könnte das heißen, dass es manchmal hilfreicher wäre, in Heiligendamm zu protestieren, als eine therapeutische Sitzung mit einer vom ALG 2 abhängigen Familie abzuhalten; oder – etwas weniger polemisch formuliert – dass man in einer Teamsupervision daran arbeitet, wie sich das Team gegen unzumutbare Arbeitsbedingungen in seiner Einrichtung zur Wehr setzen kann.

2 Soziale Arbeit unter der Knute des neoliberalen Ökonomisierungs- und Organisationsentwicklungswahns

Soziale Arbeit ist die institutionalisierte Antwort moderner Gesellschaften auf die von ihr selbst produzierten oder zumindest durch gesellschaftliche Verhältnisse induzierten Problemlagen. Glücklicherweise leben wir in einer Gesellschaft, in der auf der Ebene des grundsätzlichen Gesellschaftsvertrages eine Verantwortung der Gesellschaft für diese Problemlagen politisch und juristisch verankert und mehrheitsfähig ist. Es gibt nicht nur in den Schwellenländern, sondern auch in kapitalistischen Ländern mit großer Wirtschaftskraft durchaus andere Beispiele – und vor diesem Hintergrund können wir immer noch ganz froh sein, in diesem Land zu leben und in psychosozialen Arbeitsfeldern tätig zu sein.

Dennoch möchte ich auf zwei Ideologeme aufmerksam machen, welche die Sozialarbeit in den letzten Jahren mehr und mehr vereinnahmen, vielen Fach- und auch verantwortungsbewussten Führungskräften den Spaß an ihrer Arbeit rauben und negative Konsequenzen für die in den letzten Jahrzehnten erkämpften Qualitätsstandards professioneller Sozialarbeit mit sich bringen.

Ich bezeichne sie als den Ökonomisierungs- und den Organisationsentwicklungswahn, der auch in psychosozialen Feld epidemisch um sich greift.

2.1 Der Ökonomisierungswahn

Allein schon bei der regelmäßigen Lektüre einer Tageszeitung springt ins Auge, dass es in unserer Gesellschaft eben nicht – wie Luhmann behauptet – mehrere voneinander abgegrenzte, autonome, selbstreferenzielle und autopoetisch operierende Teilsysteme gibt, sondern dass die Ökonomie sich mehr und mehr die anderen gesellschaftlichen Teilsysteme unterwirft, dass also Politik, Kultur und soziale Kommunikation sowie Wissenschaft und Technologie von diesem Teilsystem unterworfen – im Sinne der Synergetik »versklavt« (Haken, 1987, S. 39) – werden. Zum Verständnis dieser Beobachtungen kann uns – so glaube ich wenigstens – die politische Ökonomie von Karl Marx weiterhelfen, wenn wir sie aus ihren eindimensionalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen befreien und systemisch weiterentwickeln.

Es ist natürlich viel zu einfach, die Ökonomie als Basis und die anderen gesellschaftlichen Teilsysteme – Politik, Kultur/soziale Kommunikation und Wissenschaft/Technologie – als reinen von ihr determinierten Überbau zu definieren. Aber es wirken komplexe zirkuläre Verknüpfungen zwischen dem einen und den anderen, bei denen die Ökonomie die Funktion des »Ordnern« (Haken, 1987, S. 39) übernimmt.

Unter dem Plastikwort (Pörksen, 1989) »Wirtschaftlichkeit« hat die Ökonomie nun auch die psychosozialen und medizinischen Arbeitsfelder in den Schwitzkasten genommen und manchen Einrichtungen, Kolleg/innen und Klient/innen geht dabei die Puste aus.

Natürlich ist Wirtschaftlichkeit als die Verknüpfung von aufgewendeten Kosten und nützlichem Ertrag ein wichtiges Gut – aber es fragt sich natürlich immer:

- Wem nützt diese Perspektive, wem nicht?
- Ist es die einzige Perspektive des Denkens und Handelns oder ist sie Teil einer multiperspektivischen Praxiskonzeption?
- Sind die dahinterstehenden Interessen transparent oder werden sie tabuisiert beziehungsweise die Frage nach ihnen als schädlich, unnützlich, sozialistischer Schwachsinn usw. abgewertet?

Für unseren Fall lässt sich die Tendenz beobachten, dass die Idee der Wirtschaftlichkeit die pädagogische, psychologische, sozial-kommunikative Perspektive marginalisiert, aber zugleich in Sonntagsreden, Leitbildern, Internetauftritten, Hochglanzprospekten so getan wird, als sei dies gar nicht der Fall – Laing, ein Pionier der Familiendynamik, sprach in diesem Fall unter Bezug auf Karl Marx von Mystifizierung (Laing, 1972).

Dem entspricht auch meine Beobachtung, dass notwendige teure Maßnahmen, zum Beispiel eine stationäre Unterbringung, trotz einer fachlichen Indikation nicht stattfinden und mit Hilfe ambulanter Maßnahmen verschleppt werden.

Auch dahinter kann die Idee der Wirtschaftlichkeit stehen: Je kürzer der Zeitraum bis zum Beginn des 19. Lebensjahres ist, für den die hohen Heimkosten anfallen, desto besser. Die Folgekosten einer solchen Verschleppungstaktik sind absehbar: Kinder und Jugendliche kommen immer später und damit chronifizierter ins Heim, und die Arbeit für die dortigen Fachkräfte wird dadurch immer schwieriger – auch hier bei stetig verknüpften Ressourcen. Eine weitere Variante solcher Folgen ist für die Jugendhilfe sehr kostengünstig: Alles, was nach dem 19. Lebensjahr an Hilfe- oder Kontrollmaßnahmen seitens öffentlicher Institutionen anfällt, fällt nicht mehr der kommunalen oder überörtlichen Jugendhilfe zur Last, sondern anderen Budgets: Justiz und Strafvollzug, Krankenkasse, ALG 2, Behindertenhilfe usw.

Wem nützt diese aus der Ökonomie kommende und die psychosozialen Arbeitsfelder kolonisierende Idee? Sie nützt

- der Akkumulations- und Profitrate des Kapitals, indem Sozialausgaben nicht mehr als gesellschaftliche Verpflichtung und langfristig lohnende Investitionen, sondern als profitmindernde und maximal zu minimalisierende Belästigung definiert werden;
- den oberen Einkommensgruppen, vor allem im Bereich der Einkommen aus Kapitalvermögen und Börsenspekulationen, die im Gegensatz zu den Real-einkommen der lohnabhängigen unteren und mittleren Einkommensgruppen in den letzten beiden Jahrzehnten exorbitante Einkommenszuwächse verzeichnen konnten;
- der herrschenden Politik und all denjenigen in unserer Gesellschaft, die sich dadurch das Denken und vor allem das Handeln in Kategorien einer ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit ersparen.

Diesem ideologischen Primat der Ökonomie folgen die Versuche, Beratung, Therapie und Interventionen der Sozialen Arbeit als Produkte zu definieren (siehe C. W. Müller, 2001). Damit wird aber ihr Prozesscharakter und ihre prinzipielle Ergebnisoffenheit ignoriert. Menschen und soziale Systeme sind nontriviale Systeme, sie entziehen sich instruktiver Interaktion und sind in diesem Sinne – und hier komme ich zustimmend auf Luhmann zurück – »autopoietische Systeme«, deren Kommunikation durch die »doppelte Kontingenz« gekennzeichnet ist. Kommunikative Prozesse und ihre Ergebnisse – seien sie nun als Erfolge oder Misserfolge zu bewerten – sind keine Ware, die in harter Münze verrechnet werden kann. Ihre Ergebnisse können nur mittels weicher Kriterien – wie Zufriedenheit, Symptomlinderung oder Symptombefreiheit, Verbesserung der Alltagsbewältigungskompetenz, Dialog statt Konflikt usw. – definiert werden. Und soll Soziale Arbeit das bleiben, wofür sie geschaffen wurde, nämlich ein Angebot für alle – und damit auch für die finanziell, kulturell und sozial benachteiligten gesellschaftlichen Gruppen –, dann werden die aufgewendeten Kosten nicht durch am Markt zu erzielende Preise kompensiert werden können. Dann müssen

sie steuerfinanziert bleiben und damit als Teil des sozialen Sicherungssystems der gesellschaftlichen Integration statt der gesellschaftlichen Segregation dienen. Das kommt letztlich auch dem »Wirtschaftsstandort Deutschland« zugute.

2.2 Der Organisationsentwicklungswahn

Systemiker/innen wissen: Systeme verändern und entwickeln sich; das ist quasi ein naturgesetzlicher Zwang. Insofern ist es vernünftig und nützlich, diesen Wandel auch vorausschauend zu gestalten, also zu planen. Zunehmend aber begegnet mir bei Supervisionen in Institutionen und Einrichtungen von freien Trägern der Wohlfahrtshilfe ein Umstrukturierungsaktionismus, der die Forderung nach Veränderung zu einem Ideologem im bereits definierten Sinne werden lässt. Auch hier spielt natürlich der »Ökonomisierungswahn« eine wichtige, wenn nicht entscheidende Rolle: Soziale Arbeit soll für den Leistungserbringer billiger werden, und das bei möglichst gleichbleibender oder sogar steigender Qualität.

Es gab sicherlich eine Zeit, das war meiner Erinnerung nach etwa Mitte der 1990er Jahre, in der eine Wendung von der Input- zur Outputorientierung zur effizienteren Nutzung vorhandener Ressourcen genutzt werden konnte – auch im Interesse pädagogischer, psychologischer und sozial-kommunikativer Qualitätsstandards. Inzwischen aber wird die Schraube überdreht und es kommt zu einer Überlastung der Fachkräfte und Hilfssysteme: In den Bezirkssozialdiensten sollen immer mehr Fälle mit immer belastenderen Problemlagen mit weniger Personalstunden bewältigt werden, zusätzlich soll der Austausch im Team »optimiert«, die Netzwerkarbeit im Gemeinwesen und die Kooperation mit freien Trägern entwickelt und die Dokumentation der Fallarbeit ausgebaut werden.

Oder ich denke an ein Jugendamt im doch immer noch relativ wohlhabenden Südwesten der Republik, welches die bislang sehr erfolgreichen Tagesgruppen und auch ambulante Angebote wie die niedrigschwellige Erziehungsberatung zugunsten sogenannter »ganzheitlicher flexibler Hilfeformen« aufgegeben hat. Im Klartext heißt das: Die Fachkräfte sollen jetzt statt Tagesgruppenarbeit oder psychologischer Beratung als omnipotente Fachkräfte Einzelbetreuung von Kindern und Jugendlichen leisten, mit ihren Familien arbeiten, im Gemeinwesen präsent sein und sozialpädagogische Gruppenarbeit organisieren. Wenn Ganzheitlichkeit so operationalisiert wird, sollte man diesen Begriff besser nicht mehr in den Mund nehmen.

Was wären Bedingungen für eine systemisch vernünftige Organisationsentwicklung?

- Zeit geben und Zeit lassen: Mit »heißer Nadel gestrickte« Konzepte und ihre »zeitnahe« Umsetzung lassen wenig Möglichkeiten für eine detaillierte Diskussion der hypothetischen Folgen. Von Reform zu Reform gehetzte Mitarbeiter/innen verlieren die Motivation und Aufgeschlossenheit für Veränderung und die Freude an ihrer Arbeit.

- Die Verknüpfung von Form und Inhalt: Psychosoziale, pädagogische, medizinische Institutionen und Organisationen sind für Menschen geschaffen worden, die Hilfe und Unterstützung benötigen. Eine Organisation, die diesen Zweck ihrer Existenz vergisst und vorrangig nur noch mit ihrer eigenen Strukturentwicklung beschäftigt ist, verliert ihre Sinnbestimmung und öffentliche Legitimation – und damit auch langfristig das Interesse ihrer »Kundschaft«.
- Fehlerfreundlichkeit: Fehler sollten weniger als Ausdruck von Defiziten denn als Chance für die Entwicklung unterschiedlicher Optionen und Entwicklungsstränge akzeptiert werden. Das kommt ohne Zweifel der Experimentierfreudigkeit, der Kreativität und damit auch der Entdeckung neuer Ideen zugute.
- Demokratie und Rückkoppelungsprozesse zwischen Leitungsebene und Mitarbeiter/innen. Von oben verordnete Veränderungen verlieren gerade in Einrichtungen, deren Qualität aus einem hohen Maß an Engagement, Eigensinn, Selbstverstärkung und verantwortungsbewusstem Handeln der Mitarbeiter/innen besteht, deren Unterstützung. Ohne diese aber werden Veränderungen torpediert, bleiben formal und bleiben Fassade. Jochen Schweitzer, Liz Nicolai und Nadja Hirschenberger haben in ihrem interessanten Buch »Wenn Krankenhäuser Stimmen hören – Lernprozesse in psychiatrischen Organisationen« (Schweitzer, Nicolai u. Hirschenberger, 2005) gezeigt, dass es auch anders geht – das macht Mut, auch weiterhin für die sinnvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen zu plädieren. Ein anderes Mut gebendes Beispiel beschreiben Ludger Kühling und Angelika Schmidt unter dem Titel »Wie werden Jugendhilfeeinrichtungen systemisch? Systemische Personal- und Systementwicklung in einer Jugendhilfeeinrichtung« (Kühling u. Schmidt, 2005).

3 Systemische Kinder- und Jugendhilfe: Das Case Management als zentrale Funktion im Hilfeprozess

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz von 1990 (für die neuen Bundesländer) beziehungsweise 1991 (für die alten Bundesländer) ist ein gutes Beispiel, wie wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen Eingang in ein Gesetzeswerk finden können und ein Feld der öffentlichen Daseinsvorsorge positiv strukturieren. Ich habe an anderer Stelle auf die systemischen Implikationen des KJHG hingewiesen (Ritscher, 2005). Die Hinzufügung des Paragraphen 8a hat sicherlich eine Lücke hinsichtlich der Sicherung des Kindeswohles geschlossen – hoffentlich werden hierfür wichtige Handlungsschritte nicht durch eine ausufernde Bürokratisierung wieder blockiert. Ein Manko ist sicherlich auch, dass der in den Paragraphen 27–35 aufgeführte Katalog der Hilfeformen keine Ex-

perimentier- und Weiterentwicklungsklausel enthält, durch die neu entwickelte Verfahren für die Jugendhilfepraxis eine direkte und transparente Finanzierungsbasis erhalten können. Solche Neu- und Weiterentwicklungen gibt es in der Jugendhilfe viele – Aufsuchende Familientherapie (Conen, 2005; Reiner et al., 2005), Cleartalk (Herchenhan u. Heppel, 2005), Integration von Sozialpädagogischer Familienhilfe, Aufsuchender Familientherapie und sozialer Gruppenarbeit (Buggenthien, 2005), die Kombination von Bezirkssozialarbeit und Familienberatung (Karolus, 1995; Wnuk-Gette u. Wnuk, 1995, 1997), die Implementierung der Familienperspektive im Rahmen eines kommunalen Hilfenetzwerkes (Wnuk-Gette et al., 2005), familienorientierte und zeitlich befristete Heimunterbringung (Lay, 2007) usw.

Auf die rasante Verbreitung des systemischen Ansatzes in der Sozialen Arbeit und besonders in der Jugendhilfe habe ich schon hingewiesen. Das Regelwerk des KJHG ist dafür ein hilfreicher Kontext. Gibt es noch ein Jugendamt, in dem das Genogramm keine Standardmethode ist, in dem die Familienperspektive zumindest für die ambulanten Maßnahmen einen wichtigen Stellenwert hat und Netzwerkarbeit groß geschrieben wird? Zumindest der Anspruch ist vorhanden.

Aus vielen Gesichtspunkten, die sich für eine systemisch orientierte Jugendhilfe ergeben, möchte ich das Case Management herausgreifen und genauer beleuchten. Im Lauf der Jahre hat sich in den Jugendämtern hinsichtlich der Einzelfallhilfe eine deutliche Zweiteilung herausgebildet: einerseits die Bezirkssozialarbeit oder der Allgemeine Sozialdienst als Anlaufstelle im Gemeinwesen für alle Fragen des Kindeswohls, und das heißt auch, des Familienwohls; andererseits Spezialdienste für die konkreten Hilfen zur Erziehung nach KJHG § 27–35. Das Jugendamt nimmt Anfragen, Meldungen, Hilfeersuchen von Eltern, Schulen, Kindergärten, Polizei usw. entgegen. Es setzt sich mit den betreffenden Familien in Verbindung und wird – im besten Fall – eine detaillierte Eingangsdiagnostik durchführen, um die Notwendigkeit von Hilfen zur Erziehung (KJHG § 27–35) unter Einbezug der Eltern/Erziehungsberechtigten zu prüfen. Eventuell wird dann der Familie ein Hilfsangebot gemacht. Sollten die Erziehungsberechtigten – die formal Antragsteller und Nutzer der Hilfe sind – dieses ablehnen, muss über die Etablierung eines Zwangskontextes entschieden werden.

Beate Tenhaken hat diesen formalisierten Prozess unter dem Titel »Ein netzwerk- und sozialraumorientiertes Verfahren der Einleitung von Hilfen zur Erziehung beim Jugendamt der Stadt Greven« sehr eindrücklich – und ich denke auch modellhaft für die Jugendhilfe im Allgemeinen – dargestellt (Tenhaken, 2005). Die Durchführung der Hilfe selbst wird einem Spezialdienst übertragen, der entweder beim Jugendamt selbst angesiedelt ist oder – im Sinne des Subsidiaritätsprinzips – von einem freien Träger angeboten wird. Hilfeplan, Überprüfung der Nützlichkeit der Hilfe, Hilfeplanrevisionen und letztendlich auch die Entscheidung über die Beendigung einer Hilfe verbleiben bei der zuständigen Fachkraft des Bezirkssozialdienstes. Auch eventuelle Klagen beim Verwal-

tungsgericht beziehen sich auf das Jugendamt als verantwortlichen Anbieter von Erziehungshilfen nach dem KJHG.

Schon hier wird deutlich, dass mit dieser Zerteilung ein enormer Anspruch an Kooperation zwischen Bezirkssozialdienst, delegiertem Spezialdienst und Familie entsteht: Fallverantwortung, distanzierte Beobachtung, Kontrolle und administrative Evaluation des Hilfeprozesses sind bei der Fachkraft des Bezirkssozialdienstes angesiedelt, die konkrete Fallarbeit bei der Fachkraft des Spezialdienstes, Veränderungsmotivation und Veränderungshandeln bei der Familie.

Wie kann in dieser Dreieckskonstellation, die sich im konkreten Hilfeprozess meistens um andere Mikro- und Mesosysteme (Schule, Kindergarten, Peers usw.) erweitert, eine »gelingende Kooperation« (Schweitzer, 1998) stattfinden? Die konzeptionelle Antwort auf diese Frage liegt meines Erachtens im »Case Management«, spezieller im systemischen Case Management, das eine Arbeitsgruppe um Heiko Kleve beschrieben hat (Kleve et al., 2003). Es wird hier einerseits als ein Konzept für den gesamten Hilfeprozess verstanden, der idealtypisch mehrere aufeinanderfolgende Phasen umfasst (Kleve, 2003, S. 51), andererseits werden diese Phasen auch in einen Zusammenhang möglicher Gleichzeitigkeit gebracht (Haye u. Kleve, 2003). Dadurch wird der strenge Aufbau aufeinanderfolgender (diachronischer) Phasen unterbrochen; jede Phase kann jederzeit erneut und sogar gleichzeitig (synchron) mit anderen Phasen auftreten, wenn die ihr zugeordneten Aufgaben noch nicht gelöst sind oder wegen ihrer Funktion im Hilfeprozess immer wieder zum Thema werden müssen. Beispielsweise sollte die Evaluation als Frage nach der Nützlichkeit der Maßnahme den gesamten Hilfeprozess begleiten und nicht erst am Ende gestellt werden. Wünschenswert wäre dabei, dass dafür kein zeit- und energiefressender bürokratischer Wust von auszufüllenden Fragebögen, Beobachtungsprotokollen und Auswertungsformularen geschaffen wird.

Birgit Haye und Heiko Kleve veranschaulichen diese Kombination der Aufeinanderfolge (Diachronie) und Gleichzeitigkeit (Synchronie) von Phasen und Handlungsschritten im Hilfeprozess im Bild der »rhizomatischen Struktur« (siehe Abbildung 1): »Der Prozessablauf der sechs Schritte ist praktisch nur zirkulär vorstellbar, d.h. die Realisierung jedes Schrittes kann immer auch den Rückverweis auf die jeweils vorgängigen Schritte erfordern. Diese zirkuläre Struktur nennen wir mit den französischen Philosophen Gilles Deleuze und Félix Guattari eine *rhizomatische Struktur*. Eine solche Struktur ist die Struktur eines *Rhizoms*, einer netzwerkartigen Wurzel, eines verwobenen Gespinnstes. »Jeder Punkt eines Rhizoms kann (und muss) mit jedem anderen verbunden werden« (Deleuze/ Guattari, 1980, S. 16)« (Haye u. Kleve, S. 134).

Diese Kombination von Aufeinanderfolge (Diachronie) und Gleichzeitigkeit (Synchronie) des Hilfeprozesses ermöglicht einerseits eine Strukturvorstellung über seinen möglichen Verlauf und die darin zu bewältigenden Aufgaben, andererseits werden bestimmte Positionen im Hilfesystem benannt.

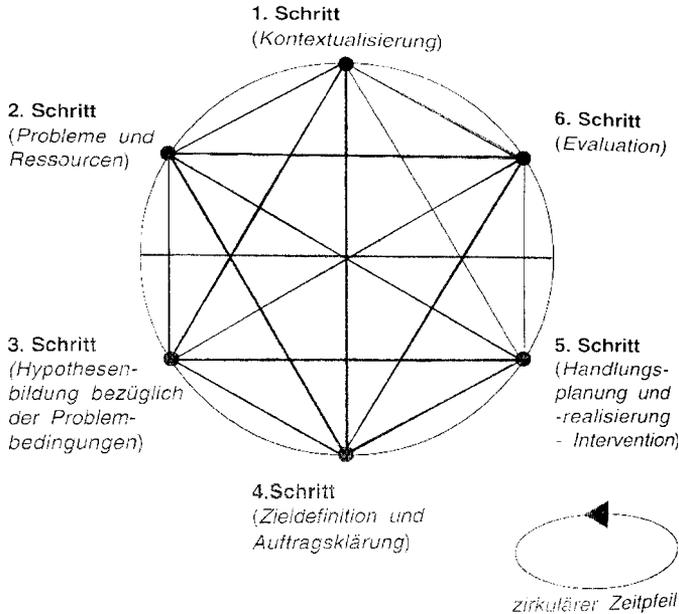


Abb. 1: Die sechs aufeinanderfolgenden oder gleichzeitigen Schritte des Hilfeprozesses als »rhizomatische Struktur« (aus: Haye u. Kleve, 2003, S. 134)

Das Hilfesystem setzt sich zusammen aus:

- den Klient/innen beziehungsweise dem Klient/innensystem;
- der fallverantwortlichen Fachkraft des Bezirkssozialdienstes;
- der Fachkraft beziehungsweise den Fachkräften des Spezialdienstes beziehungsweise den Spezialdiensten (falls unterschiedliche Maßnahmen parallel stattfinden);
- anderen zunächst noch nicht im offiziellen Hilfeplan vertretenen psychosozialen und medizinischen Spezialisten (die oft als Überweiser/innen auftreten – zum Überweisungskontext siehe Ritscher, 2007, S. 73 ff.);
- Mikro- und Mesosystemen, in denen das Kind alltäglich interagiert (siehe Ritscher, 2002, S. 77 ff.).

Der fallverantwortlichen Fachkraft kommt im Hilfeprozess eine zentrale Funktion zu, denn ihr obliegt

- die Gewährleistung seiner Strukturierung;
- die Gewährleistung des Kindeswohles und damit eventuell auch die Definition von Zielen und Aufträgen, die im öffentlichen Interesse liegen; diese müssen nicht unbedingt mit den Zielen und Aufträgen der Klient/innen übereinstimmen (Thema Zwangskontext);
- die Vernetzung und konstruktive Kooperation aller Beteiligten;

- die Feststellung der Nützlichkeit der Hilfe und damit auch die Kontrolle über die Erreichung der Ziele;
- die Initiative für eine eventuelle Neuformulierung von Zielen, Setting, Hilfeformen oder exekutiven Maßnahmen, falls in der triangulären Struktur der Sozialarbeit (»Angebot«, »Eingriff« und »gemeinsames Handeln« – B. Müller, 1993) ein »Eingriff« erforderlich wird und damit die öffentliche Kontrollfunktion Sozialer Arbeit in den Vordergrund tritt.

All dies findet im Rahmen dessen statt, was ich an anderer Stelle im Begriff der »Unterstützungs- und Moderationsfunktion Sozialer Arbeit« zusammengefasst habe (Ritscher, 2007). Dieses in Abbildung 2 dargestellte Modell macht deutlich, welche Gratwanderung die Unterstützungs- und Moderationsfunktion im Rahmen der Sozialen Arbeit, speziell im Rahmen des Case Managements zukommt. Es gilt, die Selbstbeschreibungen der Klient/innen zu respektieren, ebenso wie die Beschreibungen ihrer Interaktionspartner/innen und zu guter Letzt auch die Beschreibungen und Erklärungen anderer psychosozialer und medizinischer Spezialist/innen – was wegen der Hierarchisierungen, Konkurrenzsituationen und Kompetenzkonflikte in unserem Feld sehr schwierig ist. Diese Haltung des Respekts ist der Kontext, innerhalb dessen die Case Managerin diskursive Instanzen und Wege sichert, durch welche alle Beteiligten in einen informationellen Austausch treten und an notwendigen Entscheidungen mitwirken können. Hier geht es um

- Helfer/innenkonferenzen,
- runde Tische mit allen am Hilfesystem beteiligten Personen,
- Gespräche mit einzelnen Mikrosystemen (z. B. der Familie selbst, der Schule, dem Kindergarten – siehe Ritscher, 2002, S. 77 ff.),
- Gespräche mit einzelnen Mesosystemen (soziale Systeme, die durch den Indexklienten und seine alltäglichen Interaktionen miteinander verbunden sind – siehe Ritscher 2002, S. 77 ff.),
- Kontakte zwischen Case Managerin und Fachkraft des Spezialdienstes zwecks regelmäßiger Rückkoppelung,
- Hilfeplangespräche und vorbereitende Gespräche zum Hilfeplan.

Gleichzeitig muss sie auch einen direkten Kontakt zu der Klient/innenfamilie herstellen, damit der Prozess der distanzierten Begleitung und eventuell auch ein notwendiger exekutiver Eingriff für die Klient/in transparent ist.

Eine entscheidende Komponente ist die Kooperationsachse »fallverantwortliche Fachkraft des Bezirkssozialdienstes/Case Managerin und Fachkraft des Spezialdienstes« (z. B. Sozialpädagogische Familienhelferin, Familientherapeut/in, Kolleg/innen der Tagesgruppe).

Hier entstehen oft Probleme, weil die notwendige Rückkoppelung zwischen beiden Seiten aus Zeit- und Kostengründen und/oder wegen einer Missachtung der

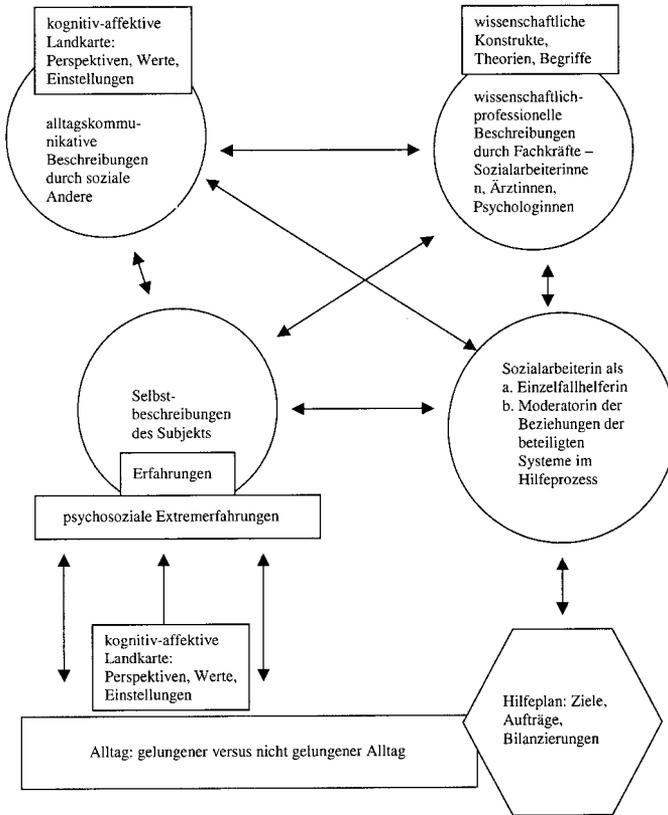


Abb. 2: Die Unterstützungs- und Moderationsfunktion Sozialer Arbeit (aus: Ritscher, 2007, S. 63)

Case-Management-Funktion defizitär bleibt. So manche Bezirkssozialarbeiterin ist froh, wenn sie einen Fall an den Spezialdienst abgeben kann und sich weiterhin möglichst wenig mit ihm befassen muss. Das ist bei der inzwischen zum Normalfall gewordenen Überlastung der Mitarbeiter/innen im Jugendamt sehr gut verständlich, nichtsdestotrotz bleibt es ein Problem. Vor allem dann, wenn bei Blockierungen im Hilfeprozess ein »splitting« (Ritscher, 2002, S. 203 u. 310) hilfreich sein könnte, bei dem die Case Managerin den öffentlichen Kontrollauftrag vertritt und entsprechende Forderungen an die Klient/innen formuliert, die Fachkraft des Spezialdienstes hingegen sich unter der Hilfeperspektive zusammen mit der Familie um neue, den Hilfeprozess voranbringende Aufträge bemüht. Bei Familien, in denen Gewalt und Vernachlässigung auftritt, ist dieses Splitting besonders wichtig, um die Frage des Kindeswohles immer wieder zu verdeutlichen. Der hier möglicherweise notwendige Zwangskontext erfordert geradezu die wiederkehrende Präsenz der Case Managerin in der Familie und die Rückkoppelung zwischen den Kolleg/innen.

Dieses Engagement zahlt sich aus, nicht nur durch eine größere Arbeitszufriedenheit der beteiligten Fachkräfte, sondern auch durch eine größere Erfolgchance hinsichtlich der Hilfe. Das könnte auch ein Argument in der leidigen Kostendiskussion sein.

Ich meine, dass die Fachkräfte sich in ihren Institutionen und Einrichtungen für die notwendigen Bedingungen eines qualitätssichernden Case Managements einsetzen sollten, das heißt vor allem für einen angemessenen Zeitrahmen, um ihrer Fallverantwortung gerecht zu werden. Sie benötigen aber auch den Mut und die Standfestigkeit, in Konfliktsituationen mit den Familien den Kontrollaspekt zu vertreten und damit etwas zu tun, was uns psychosozialen Profis oft sehr schwer fällt: zu akzeptieren, dass Macht und ihr Einsatz manchmal notwendig und hilfreich sein kann. Hier liegt auch ein Auftrag an die Ausbildungsinstitutionen für die Soziale Arbeit, also die Hochschulen.

4 Postskriptum

Was könnte Freude, Engagement und Motivation in der beruflichen Arbeit fördern und erhalten?

- Bündnisse und Formen kollegialer, nicht hierarchischer Kooperation;
- Nischen für eigene Interessen und Kompetenzen;
- Supervision und kollegiale Fallbesprechungen als integraler Teil der Arbeit;
- vom Arbeitgeber bezahlte Fortbildung;
- mehr Gehalt, als der TVÖD vorsieht;
- professioneller und persönlicher Selbstwert;
- professionelle Kompetenzen: Reflexionskompetenz, Theorie- und Methodenkompetenz, Vernetzungskompetenz, kommunikative Kompetenz;
- Rück- und Neubesinnung auf gesellschaftskritische Perspektiven;
- Mut zum Widerspruch, politische Widerstands- und Handlungsformen sowie ein historisches und zukunftsorientiertes Denken.

Literatur

- Barrows, S. E. (1983). Interview mit Mara Selvini Palazzoli und Giuliana Prata. in: Familiendynamik 8 (3): 252–265.
- Bateson, G. (1982). Geist und Natur. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J. (1972). Schizophrenie und Familie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Buggenthien, U. (2005). Sozialpädagogische Familienhilfe. In W. Ritscher (Hrsg.), Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis (S. 217–235). Heidelberg: Carl Auer.

- Conen, M.-L. (Hrsg.) (2005). *Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden. Aufsuchende Familientherapie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Haken, H. (1987). Synergetik und ihre Anwendung auf psychosoziale Probleme. In H. Stierlin, F. B. Simon, G. Schmidt (Hrsg.), *Familiäre Wirklichkeiten* (S. 36–50). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Haye, B., Kleve, H. (2003). Systemische Schritte helfender Kommunikation. Sechs-Phasen-Modell für die Falleinschätzung und die Hilfeplanung. In H. Kleve, B. Haye, A. Hampe-Grosser, M. Müller, *Systemisches Case Management* (S. 111–135). Aachen: Dr. Heinz Kersting Verlag.
- Herchenhan, M., Heppel, S. (2005). Cleartalk – Ein systemisches Konzept für die Zusammenarbeit in sozialen Kontexten. Das Projekt *Systemische Klärungsgespräche*. In W. Ritscher (Hrsg.), *Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis* (S. 195–216). Heidelberg: Carl Auer.
- Hosemann, W., Geiling, W. (2005). *Einführung in die systemische Soziale Arbeit*. Freiburg i. Br.: Lambertus.
- Karolus, S. (1995). Von der familienorientierten Hilfe zu einem systemischen Beratermodell im Ortenaukreis. *Nachrichten des Deutschen Vereins* 75 (6): 226–228.
- Kim Berg, I., Miller, S. D. (1993). *Kurzzeittherapie bei Alkoholproblemen*. Heidelberg: Carl Auer.
- Kleve, H., Haye, B., Hampe-Grosser, A., Müller, M. (2003). *Systemisches Case Management*. Aachen: Dr. Heinz Kersting Verlag.
- Kleve, H. (2003). Case Management – Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit. In H. Kleve, B. Haye, A. Hampe-Grosser, M. Müller, *Systemisches Case Management* (S. 41–58). Aachen: Dr. Heinz Kersting Verlag.
- Kühling, L., Schmidt, A. (2005). Wie werden Jugendhilfeeinrichtungen systemisch? Systemische Personal- und Systementwicklung in einer Jugendhilfeeinrichtung. In W. Ritscher (Hrsg.), *Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis* (S. 297–315). Heidelberg: Carl Auer.
- Laing, R. D. (1972). *Mystifizierung, Konfusion und Konflikt*. In G. Bateson (1982), *Geist und Natur*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Langhanky, M. (2004). *Handeln ohne Diagnostik*. In C. Schrappner (Hrsg.), *Sozialpädagogische Diagnostik und Fallverstehen in der Jugendhilfe*. Weinheim u. München: Juventa.
- Lay, E. (2007). Systemische Praxis in der stationären Jugendhilfe: Das »WunderFitz«. In W. Ritscher (2007), *Sozialarbeit: systemisch. Ein Konzept und seine Anwendung* (S. 114–146). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Milowitz, W. (1998). *Teufelskreis und Lebensweg – Systemisches Denken in der Sozialarbeit*. Wien u. New York: Springer.
- Müller, B. (1993). *Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit*. Freiburg i. Br.: Lambertus.
- Müller, C. W. (2001). *Helfen und Erziehen. Soziale Arbeit im 20. Jahrhundert*. Weinheim u. Basel: Beltz.
- Pörksen, U. (1989). *Plastikwörter. Die Sprache einer internationalen Diktatur*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Reiner, A., Scholz, D., Joos, S., Ritscher, W. (2005). Aufsuchende Familientherapie als ambulante Hilfe zur Erziehung. In W. Ritscher (Hrsg.), Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis (S. 236–265). Heidelberg: Carl Auer.
- Ritscher, W. (2002). Systemische Modelle für die Soziale Arbeit. Heidelberg: Carl Auer.
- Ritscher, W. (2005). Systemische Kinder- und Jugendhilfe – Eine Skizze. In W. Ritscher (Hrsg.), Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis (S. 10–44). Heidelberg: Carl Auer.
- Ritscher, W. (2007). Sozialarbeit: systemisch. Ein Konzept und seine Anwendung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ritscher, W. (Hrsg.) (2005). Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis. Heidelberg: Carl Auer.
- de Shazer, S. (1989). Der Dreh. Heidelberg: Carl Auer.
- Schweitzer, J., Nicolai, L., Hirschenberger, N. (2005). Wenn Krankenhäuser Stimmen hören – Lernprozesse in psychiatrischen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stierlin, H. (2001). Psychoanalyse – Familientherapie – systemische Therapie. Entwicklungslinien, Schnittstellen, Unterschiede. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stierlin, H., Rücker-Embsen, I., Wetzlar, N. (1977). Das erste Familiengespräch. Theorie – Praxis – Beispiele. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stierlin, H., Simon, F. B., Schmidt, G. (Hrsg.) (1987). Familiäre Wirklichkeiten. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Tenhaken, B. (2005). Ein netzwerk- und sozialraumorientiertes Verfahren der Einleitung von Hilfen zur Erziehung beim Jugendamt der Stadt Greven. In W. Ritscher (Hrsg.), Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis (S. 45–60). Heidelberg: Carl Auer.
- Wnuk-Gette, G., Wnuk, W. P. E. (1995). Familientherapeutische Projektarbeit in den Sozialen Diensten des Ortenaukreises. Nachrichten des Deutschen Vereins 75 (6): 228–232.
- Wnuk-Gette, G., Wnuk, W. P. E. (1997). Systemisch-integrative Familientherapie/-beratung in sozialen Diensten. Erfahrungen in einem systemisch-integrativen Beratermodell. System Familie 10 (2): 81–87.
- Wnuk-Gette, G., Wnuk, W. P. E., Fischer, G. (2005). Die Familienorientierung als grundlegende Perspektive in einem kommunalen Jugendhilfenetz. In W. Ritscher (Hrsg.), Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis (S. 266–281). Heidelberg: Carl Auer.

Korrespondenzadresse: Prof. Dr. Wolf Ritscher, Hochschule Esslingen – Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege, Flandernstr. 101, 73732 Esslingen; E-Mail: wolf.ritscher@hs-esslingen.de