

## Der lange Weg zur Sozialraumorientierung: Unterschiedliche Sichtweisen beim Umstrukturierungsprozess

Engelbert, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Engelbert, K. (2015). Der lange Weg zur Sozialraumorientierung: Unterschiedliche Sichtweisen beim Umstrukturierungsprozess. *Widersprüche : Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 35(135), 97-112. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-55620-2>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Klaus Engelberty

## Der lange Weg zur Sozialraumorientierung – Unterschiedliche Sichtweisen beim Umstrukturierungsprozess

### Zur unterschiedlichen begrifflichen und konzeptionellen Füllung von Sozialraum(-orientierung)

Der Begriff des Sozialraums bzw. der Sozialraumorientierung findet sich in den verschiedensten Bereichen der Sozialarbeit wieder, „in unterschiedlichsten theorie-systematischen Überlegungen, fachlich-handlungspraktischen Konzeptionen oder einrichtungsspezifischen Projektbeschreibungen“ (Kessl/Reutlinger 2007: 37). Unklar ist jedoch häufig, was mit den Begriffen gemeint ist, da sie fast schon inflationär gebraucht werden. Oliver Fehren und Wolfgang Hinte sprechen deshalb auch davon, dass sich der Begriff Sozialraumorientierung zu „einem der schillerndsten Etiketten in der Sozialen Arbeit“ (Fehren/Hinte 2014: 7) entwickelt habe. Gleichzeitig wird der Begriff und dessen Umsetzung innerhalb der Praxis der Sozialen Arbeit nicht nur positiv bewertet; vermehrt gibt es skeptische Stimmen, ob mit diesem Prinzip nicht „die neoliberale Aushöhlung des Sozialstaatsprinzips verwirklicht“ (ebd.) werde.

Die Schwierigkeit bei der Begriffsdefinition zeigt sich schon da, wo vom Sozialraum gesprochen wird: die Einen verstehen darunter den Stadtteil oder den Handlungsraum der Bewohner, die Anderen das Wohnquartier, die Nachbarschaft oder gar die ganze Stadt. Der Sozialraum scheint ein Kunstbegriff zu sein: Einerseits ist er die räumliche Dimension der Lebenswelt – sozusagen der individuelle Sozialraum –, gleichzeitig ist er ein Planungs- und Steuerungsraum von Akteuren, Politik und Verwaltung. Ziel dieses Artikels ist es zwar nicht, den Sozialraumbegriff sozialraumorientierter Arbeit zu klären, doch werde ich später noch einmal auf die Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Be-

griffes eingehen, eröffnet sich doch in der Praxis Sozialer Arbeit ein nicht ohne Weiteres auflösbares Spannungsfeld zwischen den verinselten Lebenswelten ihrer Nutzer\*innen und der Planungsgröße der Akteure.

Und was hat es mit der Sozialraumorientierung auf sich? Es scheint der Versuch zu sein, sich „gegen alte, überkommene Vorgehensweisen“ (Kessl/Reutlinger 2007: 41) abzugrenzen. Dieser Versuch ist verbunden mit einem Paradigmenwechsel, der neben methodisch-fachlichen Implikationen (vgl. Fehren/Hinte 2014: 33) auch einen Wandel auf der Ebene der Organisationen nach sich ziehen muss: „Die Umstellung verlangt auf allen Organisationsebenen neue Strukturen, neue Regeln, neue Methoden und ein neues professionelles Selbstverständnis. Leitbild, Organisationsaufbau, Arbeitsmethodik, Kommunikationsregeln und Fortbildung sind sozialräumlich zu konzipieren“ (Früchtel u.a. 2013: 120). Es ist der Versuch, die Versäulung der Arbeitsgebiete, die durch zunehmende Spezialisierung und Ausdifferenzierung entstanden ist und so zu verkrusteten institutionellen Strukturen geführt hat (vgl. Kessl/Reutlinger 2007: 41), aufzubrechen.

Da ein solcher Prozess der Organisationsveränderung in der Praxis nicht ohne Schwierigkeiten und Widerstände verläuft, möchte ich die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen in einem solchen Prozess des Organisationsumbaus eines regionalen Wohlfahrtsträgers beschreiben. Ich werde mich hauptsächlich auf die unterschiedlichen Motive der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren; sie lassen sich jedoch auch in Beziehung setzen zu Positionen anderer Stakeholder wie z.B. Adressat\*innen Sozialer Arbeit, Kooperationspartnern oder auch der Kommunen, Kostenträger sowie der öffentlichen Verwaltung.

### Umsteuerung auf Sozialraumorientierung als Change-Management

Veränderungsprozesse, wie sie hier bezüglich des Umsteuerungsversuches eines regionalen Wohlfahrtsverbandes im Hinblick auf Sozialraumorientierung untersucht werden, lassen sich auch unter dem Begriff des Change-Management fassen: „Unter Change-Management werden alle Maßnahmen subsumiert, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind“ (Gattermeyer/Al-Ani 2001: 14). Angemessen scheint dieser Begriff für den hier untersuchten Prozess vor allem deshalb, weil die Idee zu einer Sozialraum orientierten Organisationsveränderung vom Leiter des regionalen Trägers ausging und als klassischer top-down Prozess begann.

Hintergrund war die eigene Kritik an der Versäulung der einzelnen Arbeitsbereiche; an den gewachsenen Strukturen, die von der Leitung als verkrustet

angesehen wurden. In der Veränderung lag der Wunsch, dass es ein Mehr an Miteinander geben solle, gefolgt von mehr Transparenz und Durchlässigkeit, einem Wissen umeinander. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt war damals wie auch heute noch ein finanzieller Druck von Seiten der Kostenträger, der die Vermutung zulässt, dass unter der Maxime der Sozialraumorientierung zugleich ein Konsolidierungskurs in der Restrukturierung verfolgt werden sollte. So kritisierte die Leitung, dass die Zuständigkeiten und Inhalte der Beratungsstellen bzw. Arbeitsbereiche „manchmal deckungsgleich [sind] oder sie überschneiden sich in ihrem Profil“ (aus der PowerPoint Präsentation der Mitarbeiter\*innenversammlung vom 28.11.2012). Es bestand also die Hoffnung, dass es mit Hilfe von raumbezogenen Versorgungsstrukturen gelingen könnte, die Ressourcen effektiver zu steuern.

Im Rahmen von Change-Management-Prozessen gibt es unterschiedliche Modelle, die versuchen, Prozesse der Veränderung zu beschreiben. Dabei spielen nicht allein rationale Gründe eine Rolle, vielmehr haben auch emotionale Aspekte einen gravierenden Einfluss. Ein anschauliches Bild hierfür ist der Eisberg: die rationalen Ursachen sind an der Oberfläche sichtbar, die emotionalen befinden sich unter Wasser und sind daher nicht sichtbar und gefährlich.

Richard K. Streich hat die emotionalen Reaktionen in Change-Management-Prozessen in sieben Phasen eingeteilt. Von Schock- und Überraschungszuständen, über Ablehnung und Einsicht hin zu Akzeptanz und Erkenntnis und Integration von neuen Handlungs- und Verhaltensweisen (vgl. Streich 1997: 243). Dieses Modell hat sicher weniger wissenschaftlichen Wert, als dass es Führungskräften eine Orientierung geben kann, mit welchen Verhaltensweisen zu rechnen ist, wenn ein größerer Veränderungsprozess top-down umgesetzt werden soll.

Allerdings zeigten sich, als seitens der Leitung in besagter Mitarbeiter\*innenversammlung die Vision einer sozialräumlich ausgerichteten Arbeit vorgestellt wurde, dann auch emotionale Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sie Streich in seinem idealtypischen Modell skizziert hat: Die Konfrontation mit dem notwendigen Wandel rief Reaktionen wie Überraschung, Schock, aber auch Angst und Unverständnis hervor. Es gab offene Ablehnung des Vorhabens. Gleichzeitig gab es aber auch positive Reaktionen auf den zu erwartenden Prozess. Insgesamt stand der überwiegende Wunsch im Raum, an dem Prozess der Neuausrichtung beteiligt zu werden.

Bezogen auf die genannten, teils entgegenstehenden, Reaktionen Ablehnung und Zustimmung könnte man ein polarisierendes Denkmodell von den guten Visionären und den bösen Bremsern entwerfen. Der Soziologe Kurt Lewin hat sich intensiv mit Veränderungsprozessen beschäftigt und dabei diese beiden Gruppen erkannt und als Kraftfelder bezeichnet, die in Organisationen wirken und nor-

malerweise gleich groß sind: Einerseits Kräfte, die den Wandel vorantreiben, die driving forces, und andererseits Kräfte, die den Wandel verhindern, die restraining forces. Da diese beiden Kräfte seiner Ansicht nach gleich groß seien, müssten die driving forces verstärkt und die restraining forces verringert werden, um eine Veränderung herbeizuführen (vgl. Vahs 2003).

Dieses Modell scheint aber zu dichotom, da es nur die extrem entgegengesetzten Meinungen, Haltungen und Kräfte bezeichnet und erkennt. Denn zwischen den Visionären und den Bremsern gibt es eine ganze Bandbreite von unterschiedlichen Haltungen, die man zu Typen zusammenfassen kann. Dietmar Vahs geht davon aus, dass es bei Change-Management-Prozessen Personen gibt, die sich gegenüber der Veränderung offen, abwartend oder ablehnend verhalten und schätzt diesen Anteil jeweils auf ein Drittel ein (vgl. Vahs 2003: 344). Doch auch diese Dreiteilung scheint noch zu grob zu sein. Zudem lässt die Dreiteilung einen gesetzmäßigen Eindruck entstehen. Demgegenüber aber sind die jeweiligen Kräfteverhältnisse von Interessensgruppen in solchen Prozessen jeweils konkret zu untersuchen. Von daher will ich mich bemühen, die hinter den plastischen Kategorien sich verbergenden Interessen etwas genauer zu beleuchten.

### Die Interessenlagen der Trägergruppen des Umbaus in Richtung Sozialraumorientierung

Wie schon beschrieben wurde der Kulturwechsel von den Fachbereichen hin zur Sozialraumorientierung des regionalen Wohlfahrts-trägers von dessen Leitung angestoßen. Man könnte den damaligen Leiter nach Vahs Kategorien als Visionär bezeichnen und das erweiterte Leitungsteam als Missionare, die versuchen, die übrigen Mitarbeiter\*innen vom Erfolg und der Notwendigkeit des Wandels bzw. der Veränderung zu überzeugen und diese auch aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden. Diese Gruppe bestand aus wenigen Menschen, die den Prozess mit seinen Zielen und Maßnahmen schon im Vorfeld gemeinsam erarbeitet haben. Sie waren bzw. sind aus den zuvor skizzierten Gründen mehr oder weniger überzeugt, dass die Veränderungen richtig und wichtig für die Organisation sind. Dennoch gab und gibt es auch hier unterschiedliche Haltungen und Meinungen vor allem in Detailfragen, da jeder der Beteiligten unterschiedliche Interessen hat und unterschiedliche Hoffnungen und Wünsche mit dem Prozess verbindet bzw. verbunden hat. So zeigt sich auch hier, dass die von Vahs beschriebenen Typen kaum in ihrer Reinform in Erscheinung treten, sondern dass auch die Visionäre und Missionare Teilaspekte von anderen Typen in sich tragen und beispielsweise auch versteckten Widerstand leisten,

wenn der Prozess nicht in die Richtung verlaufen sollte, die sie sich wünschen und vorstellen.

Dies zeigte sich im vorliegenden Fall z.B. darin, dass ein Bereichsleiter, der den Prozess der Sozialraumorientierung offen begrüßte und mit vorantrieb, an dem Punkt Widerstand leistete, als durch eine geplante Umstrukturierung seines Teams sein offensichtliches Interesse tangiert wurde, weiter Einfluss auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu behalten. So hätte sich seine Dienst- und Fachaufsicht durch die Bildung von Regionalteams von zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf nur noch drei Personen verringert. Entsprechend gab es von seiner Seite viele Diskussionen und Argumente gegen die geplante Umstrukturierung: Keine adäquate Urlaubs- und Krankheitsvertretung, keine Überlebenschancen in der Region, keine geeignete Vertretung gegenüber Behörden und anderen Stakeholdern. Sein Hauptargument war, dass die Region für die er zuständig sein sollte, zu klein sei. Ein eigenes Sozialraumteam wäre nicht zu realisieren.

Neben den Visionären und Missionaren, die den Prozess erarbeitet haben und die Umsteuerung propagierten, ließ sich noch eine weitere Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifizieren, die von dem Prozess der Veränderung überzeugt waren. Hierbei handelte es sich zum überwiegenden Teil um Menschen, die erst verhältnismäßig kurz bei dem Träger beschäftigt waren. So gab es von diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kreative Ideen und positive Anmerkungen zu dem Gesamtprozess. Hier fanden sich vor allem sehr unterschiedliche Sichtweisen auf die Vorteile der Sozialraum-orientierten Arbeit. Neben der Sichtweise der Adressat\*innen (Kürzere Wege) und der Außendarstellung (Bessere Repräsentation in den Regionen; nur ein Ansprechpartner für die externen Stakeholder wie Kommunen, Institutionen etc.; Wachstum in strukturschwachen Gegenden und Erweiterung der Arbeitsgebiete bzw. Angebote) war es vor allem auch persönliche Anliegen: Zum einen war es der Wunsch nach mehr Austausch und Wissen umeinander. Dies wohl vor allem deswegen, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch recht neu im Dienst waren und so noch nicht alle nötigen Informationen über die jeweiligen Arbeitsgebiete, Kooperationspartner und Anlauf- bzw. Beratungsstellen kannten. Zum anderen artikulierten sie mehr oder weniger explizit auch den Wunsch, mehr Verantwortung zu übernehmen und möglicherweise auch mehr Abwechslung zu haben, indem eine Beschäftigung in unterschiedlichen Arbeitsbereichen durch die Umstrukturierung entstehen könnte.

Zu dieser Gruppe gehörten vor allem auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich der aufsuchenden Sozialen Arbeit. Diese bieten zwar eine Sozialpädagogische Beratung im Sinne einer Einzelfallhilfe, beziehen sich aber auf

den Alltag ihrer Zielgruppen. Es handelt sich also um eine Einzelfallarbeit mit einem hohen Verständnis und Bedürfnis an Netzwerkarbeit. Im Sinne Thierschs geht es zum Einen darum, professionelle Hilfe anzubieten und die Adressatinnen und Adressaten zu befähigen, ihre Probleme in ihrer eigenen Lebenswelt, in ihrem Alltag zu bewältigen. Hierzu ist es notwendig, das Lebensumfeld der Adressatinnen und Adressaten kennenzulernen, also die Wohnung, das Quartier, die Schule etc. (Thiersch 2011: 176ff.). Dies geschieht durch persönliche Kontakte und Hausbesuche. Nur so kann der erfahrene Raum, also die Umwelt, der Wohnraum, aber auch der soziale Raum erfahren und verstanden werden (ebd.). Dies schließt wieder an das Argument „Kürzere Wege für Adressat\*innen“ an, denn mit dem Begriff des erfahrenen Raumes meint Thiersch auch die soziale Infrastruktur, die durch die Soziale Arbeit gefördert werden soll (ebd.: 178ff.). Hieraus leitet Thiersch Struktur- und Handlungsmaximen der Arbeit ab, die sich zum Teil mit dem decken, was Hinte als die zentralen Prinzipien der Sozialraum-orientierten Arbeit formuliert hat (vgl. Thiersch 2011: 188ff.; Hinte 2011: 668ff.). An solche Konzepte schließen die Vorstellungen dieser Gruppe bezüglich des Sozialraum-orientierten Umstrukturierungsprozesses an – vor allem im Hinblick auf: mehr Orientierung am Willen des Individuums, neue Hilfemöglichkeiten vor Ort, Abbau von Barrieren, um Hilfen zugänglicher zu gestalten etc. (vgl. ebd.).

### Zu den Interessenlagen der gegenüber Sozialraumorientierung eher Verhaltenen

Neben den Missionaren und den Gläubigen gibt es noch weitere Rollen in einem Umstrukturierungsprozess, die im vorliegenden Prozess auch zu finden und erkennen waren, so die Gruppe der Untätigen, der Abwartenden und Gleichgültigen. Ich gehe – im Gegensatz zu Vahs – davon aus, dass im vorliegenden Fall die Mehrheit der betroffenen bzw. beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beginn des Veränderungsprozesses dieser Gruppe angehört haben. Auch wenn diese Gruppe keinen aktiven Widerstand gegen den Umstrukturierungsprozess leistete, so zeigte sich hier jedoch ein passiver Widerstand in Form von Untätigkeit und Dienst nach Vorschrift, ja zum Teil auch Ignoranz (vgl. Przeworski 2011: 26). Dies schlug sich im vorliegenden Fall unter anderem auch in hohen Fehl- und Krankheitszeiten nieder.

Im Sozialraum-orientierten Umstrukturierungsprozess, der hier beispielhaft untersucht wird, lassen sich diesem Typus der Gleichgültigen vor allem Professionelle aus Arbeitsgebieten zuordnen, die eher beratend in der Sozialen Einzelfallhilfe tätig sind. Nach Galuske bezieht sich bei dieser Vorgehensweise die

professionelle Veränderungsabsicht primär auf Individuen, ihre Kompetenzen, Qualifikationen, Sichtweisen, Verhaltensweisen (vgl. Galuske 2001: 75). Es geht bei der Einzelfallhilfe also um therapeutische Interventionen, die mittels Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu einer Verbesserung der problematischen Lebenslage beitragen soll (vgl. ebd.). Entsprechend waren von dieser Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr häufig Aussagen zu hören, dass sie der Prozess ja nichts angehe, da sie ja beratend tätig seien, oder dass sie sich ja schon um alle Menschen im Sozialraum kümmern würden – es könne ja jeder kommen. So äußerte sich diese Gruppe nicht offen gegen den Prozess der Sozialraumorientierung, sondern verhielt sich abwartend nach der Devise: „Naja, mal sehen, was passiert. Ich hab ja eigentlich nichts damit zu tun.“

Von daher scheint einer der Gründe für die Haltung dieser Gruppe zur Umsteuerung in Richtung Sozialraumorientierung auch im (klassischen) Methodenverständnis der Sozialen Arbeit zu liegen, das sich zunächst auf Einzelfallhilfe und Soziale Gruppenarbeit beschränkte, ehe sie um die Gemeinwesenarbeit als damals noch 3. Methode Sozialer Arbeit (vgl. Oehlschlägel 2000: 259) erweitert wurde. Über die Gemeinwesenarbeit rückten gesellschaftliche Strukturen, die bei der Einzelfallhilfe und der Sozialen Gruppenarbeit nur als Randbedingungen angesehen wurden, in den Fokus. Die Sozialraum-orientierte Arbeit hat ihre Wurzeln in der klassischen Gemeinwesenarbeit. Auch ihr geht es als Handlungskonzept Sozialer Arbeit um das Ziel, die Lebensbedingungen für Menschen eines Sozialraums zu verbessern und dabei nicht nur bei den Menschen selbst anzusetzen, sondern auch die ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen zu schaffen, um so eine eigenständige Lebensgestaltung und Problembearbeitung zu ermöglichen. Im Gegensatz zur klassischen Einzelfallhilfe gründen die Handlungskonzepte der Gemeinwesenarbeit als auch der sozialräumlich ausgerichteten Sozialen Arbeit auf der Annahme, dass soziale Probleme nur in ihrem sozialen Kontext bearbeitet werden können und deshalb auch dort bearbeitet werden müssen. Da sich das „Arbeitsprinzip Gemeinwesenarbeit“ (Oehlschlägel) wie auch das Handlungskonzept Sozialraum-orientierter Arbeit als in dem Sinne übergeordnet verstehen, dass sie die Einzelfallhilfe, wie auch die Soziale Gruppenarbeit mit beinhalten, stellt es den bisherigen Anspruch der Höherwertigkeit therapeutischer Interventionen bezüglich Professionalisierung zumindest implizit in Frage. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass zum Teil das eher abwartende und gleichgültige Verhalten dieser Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch in Ignoranz umschlug.

Zu den Gleichgültigen und Abwartenden lassen sich auch diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen, die ihrer Ansicht nach schon sozialräumlich arbeiten und deshalb doch gar nichts verändern müssen. Diese Meinung war

besonders bei denjenigen zu hören, die sich um benachteiligte Menschen ohne festen Wohnsitz kümmern und für sich beanspruchen, als Vermittler zwischen den Lebenswelten und Institutionen „kategoriale Gemeinwesenarbeit“ zu betreiben. Zudem verwiesen sie auf das gemeinsame Sommerfest oder andere öffentliche Veranstaltungen, an denen sich die Einrichtung präsentiert und sich der Öffentlichkeit zeigt.

Bei einer genaueren Betrachtung stellt sich jedoch die Frage, ob diese tatsächlich „kategoriale Gemeinwesenarbeit“, wie sie von Michael May (vgl. 2008: 124) konzipiert wurde, leisten. Fabian Kessl und Christian Reutlinger sprechen hier von zentralen Dilemmata, denen die Soziale Arbeit bei solchen Vorgehensweisen immer ausgesetzt sei (vgl. Kessl/Reutlinger 2007: 124). So werden die Bewohner bzw. Besucher der Einrichtung stets als eine homogene Gruppe bezeichnet. Dabei handelt es sich jedoch auch im besagten Falle der Wohnsitzlosen um nichts Weiteres als eine statistische Zusammenfassung verschiedener Menschen, die sich in ähnlichen Lebenslagen befinden, deshalb aber sich nicht automatisch schon gleichen Unterdrückungsmechanismen – als Ausgangspunkt einer „kategorialen Gemeinwesenarbeit“, wie sie von May propagiert wird – ausgesetzt bzw. sich durch gemeinsame Interessen verbunden sehen. Erst recht aber erschöpft sich weder „kategoriale Gemeinwesenarbeit“ noch Sozialraum-orientierte Soziale Arbeit in Präventionskonzepten, wie die Nachbarn zu mehr Nachsicht zu bewegen und so die Akzeptanz gegenüber den Wohnungslosen zu erhöhen ist (ebd.).

### Zu den Interessenlagen der gegenüber Sozialraumorientierung Widerstand Leistenden

Am interessantesten und wichtigsten scheint es in einem Veränderungsprozess zu sein, die Widerstände zu erkennen und zu bezeichnen und letztlich auch mit diesen umzugehen. Denn das zentrale Dilemma aller Change-Management-Prozesse, das gerade untergründige emotionale Widerstände gegen Veränderungen stark befördert, ist die Entwertung des in der Vergangenheit Geleisteten. Hierin liegt ein Dilemma der Veränderung: Wenn etwas verändert werden soll, so deshalb, weil etwas nicht gut ist. Es liegen bisher nicht abgedeckte Bedarfe vor, d.h. es gibt Defizite, Mängel und Schwachstellen. Diese zu benennen führt aber dazu, dass sich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwertet fühlen. Es folgen Gekränktheit, Ärger, Wut und Trotz.

Einen weiteren wichtigen Grund für Widerstand gegenüber top-down initiierten Veränderungsprozessen beleuchtet das Konzept psychologischer Reaktanz als eine Reaktion auf die Bedrohung bzw. Einschränkung der Handlungsfreiheit

mit dem Ziel, diese Handlungsfreiheit wieder herzustellen (vgl. Heinemann u.a. 2008: 39). Ein dergestalt motivierter Widerstand kann sich auf verschiedene Arten zeigen: Offen oder verdeckt. Beispielhaft kann man in Anlehnung an Vahs diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Widerstand leisten, in folgende Typen unterteilen: Emigranten, Offene Gegner und Untergrundkämpfer.

Ich möchte mit der Gruppe der Emigranten beginnen, die im vorliegenden Fall aus einer Person bestanden hatte: einer Bereichsleiterin. Es handelte sich hierbei um eine Sozialarbeiterin, die nach fast zwanzigjähriger Beschäftigung auf der Leitungsebene den Prozess der Sozialraumorientierung nicht mittragen wollte. Aus ihrer Sicht wurde ein funktionierendes Arbeitsgebiet durch die Reformpläne gefährdet. Ein Arbeitsgebiet, das sie mit aufgebaut hatte und das sie gegenüber allen Einflüssen und Veränderungen beschützen und bewahren wollte. Offensichtlich sah sie für sich nach dem Wandel keine ausreichende Perspektive bzw. konnte oder wollte sich nicht verändern, sodass sie kündigte. Leider bestand von ihrer Seite keine Bereitschaft, sich näher zu ihren Gründen zu äußern. Ihr Weggang hatte allerdings großen Einfluss auf die beiden anderen Gruppen, die eher als offene Gegner oder wegen ihres versteckten Widerstandes als Untergrundkämpfer zu bezeichnen wären. Denn insgesamt zeigt sich der größte Widerstand genau in diesem Arbeitsgebiet.

Diejenigen, welche als sogenannte Untergrundkämpfer keine offene Kritik am Prozess der Sozialraum orientierten Umsteuerung äußerten, beklagen immer wieder, dass die Stimmung schlecht, die Atmosphäre vergiftet und die Taktung bei der Arbeitsbelastung immer höher werde durch den Prozess. Es wurde hier auch oft davon gesprochen, dass die Leitung ja auch gar nicht wisse, was sie wirklich wolle. Einerseits wurden hier eine fehlende Transparenz und eine mangelnde Kommunikation kritisiert, andererseits wurde die bewusste frühe Einbindung der gesamten Mitarbeiter\*innenschaft, welche die Prozesshaftigkeit des Vorhabens unterstreichen sollte, kritisiert. Vielmehr verlangten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Gruppe klare Vorgaben von der Leitung.

Vor dem Hintergrund des Konzeptes der Reaktanz lässt sich dies damit erklären, dass die von der Leitung angebotene Mitwirkungsmöglichkeit – deren Tragweite damals noch nicht einzuschätzen war (!) – sich mit zusätzlicher öffentlicher Verantwortung koppelt. Paradoxe Weise würde dies die persönliche Autonomie, als Professionelle(r) in einem bisher für viele nicht transparenten Arbeitsfeld agieren zu können und Verantwortung nach „oben“ delegieren zu können, eher aushöhlen. Denn es gibt viele offensive und noch viel mehr verdeckte Möglichkeiten, die Vorgaben einer Leitung zu kritisieren und zu umgehen, um auf diese Weise die subjektiven Handlungsspielräume zu wahren, die bei Einwil-

ligung in die Mitwirkung beim Umstrukturierungsprozess aufgegeben würden zu Gunsten einer in ihrer Tragweite noch nicht abzuschätzenden subjektiven Gestaltungsmöglichkeit.

Jenseits dieser Interpretation ist jedoch das Misstrauen, welches die Untergrundkämpfer gegenüber der Leitung hegten, offensichtlich. Hinzu kommt, dass ihr versteckter Widerstand gegenüber dem Veränderungsprozess sich höchst wahrscheinlich auch aus verschiedensten Ängsten speiste, beispielsweise vor Überforderung durch die neuen Aufgabenstellungen, bis hin dazu, durch die Umsteuerung ihren Job zu verlieren (obwohl es seitens der Leitung dazu eindeutige Erklärungen gab, dass es im Prozess nicht um Stelleneinsparungen geht), aber auch die Angst vor Veränderung generell. Viele der dieser Gruppe zuzuordnenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt. Für sie haben Fragen wie „Was bedeutet Sozialraumorientierung konkret für meine Arbeit? Wie muss ich mich verändern? Muss ich auch mit anderen, mir bisher fremden Zielgruppen arbeiten? Muss ich in einem anderen Arbeitsbereich wechseln oder mitarbeiten?“ eine zugespitzte Bedeutung.

Gerade defensiv blockierendes und hintergründiges Agieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, indem sie Gerüchte streuten und Stimmung gegen den Wandel schürten, führte aber auf der anderen Seite wieder dazu, dass sich Unentschlossene und Abwartende eher für eine Mitwirkung am Prozess entschieden, da ihnen das Verhalten der Untergrundkämpfer fremd war: „Ach die meckern doch nur, die wollen doch gar nix, die sind doch immer gegen alles.“

Im Unterschied zu diesem verdeckten Widerstand der Untergrundkämpfer artikulierten die Offenen Gegner der geplanten Sozialraum orientierten Umstrukturierung ihre Überzeugung, dass die angestrebten Veränderungen in eine falsche Richtung führten. Für den Prozess des Change-Management erwies sich solch offene Kritik eher vorteilhaft, da so eine konstruktive Auseinandersetzung erst möglich wurde. So konnte dann auch offen über den Verlust von Freiräumen gesprochen werden, die es in den Arbeitsbereichen gibt. Selbst die Angst der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor zu viel Kontrolle – die Angst davor, jede Minute nachweisen zu müssen und so in der eigenen professionellen Praxis überprüfbar und angreifbar zu werden – konnte so artikuliert werden.

Aufgrund der nicht unbegründet befürchteten Mehrbelastung ist diese Angst ja durchaus nachvollziehbar. In den vergangenen Jahren hat sich auch im Sozialen Bereich ein immer stärker werdender Effizienzdruck von Seiten der Kostenträger entwickelt. Gleichzeitig wird das Konzept der Sozialraumorientierung immer öfter als Sparprogramm kritisiert, das immer mehr Arbeit auf immer weniger Schultern verteilt (vgl. Fehren/Hinte 2014). Nahezu paradox artikuliert jedoch umgekehrt

gerade diese Gruppe auch Befürchtungen, dass der Träger durch die Veränderung nicht mehr zukunftsfähig sein könnte, dass konkurrierende Träger durch die Umsteuerung Anteile des künstlich erzeugten „Marktes“ dazu gewinnen könnten.

### Veränderungen im Umsteuerungsprozess auf Sozialraumorientierung

Letztlich führten solche Argumente jedoch dazu, die Mitarbeiterschaft noch stärker in den Prozess des Change-Management einzubinden. Hierzu wurden zwei Tagesveranstaltungen durchgeführt, zu denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Dienstzeit eingeladen wurden. In diesen Workshops wurde die Vision näher vorgestellt und bearbeitet. Es wurde nach den Ängsten, Wünschen und Hoffnungen der Mitarbeiter\*innenschaft gefragt. Letztlich ließ sich die Leitung sogar auf einen partizipativen Prozess ein: Es wurde eine Steuerungsgruppe gewählt, die aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Bereichen und Regionen bestand. Diese sollte demokratisch wegweisende und bindende Entscheidungen erarbeiten und beschließen. Die Leitung sollte kein Vetorecht besitzen und auch nur eine Stimme haben. Der Aushandlungsprozess dieser Arbeitsweise war äußerst spannend. Der Leiter tat sich mit dieser Forderung zunächst schwer, willigte aber dennoch ein. Ich denke, die Angst, dass der gesamte Prozess zu einer Farce verkommen könnte, spielte möglicherweise eine gewichtige Rolle und wog schwerer, als gemeinsame Beschlüsse der Steuerungsgruppe durch ein Veto zu verhindern. Die Ängste der Leitung wurden aufgegriffen und beruhigt, indem die Gruppe sich einig war, dass sie nicht an dem Prozess rütteln wolle und auch keine Beschlüsse fassen würde, die das gesamte Unternehmen schädigen könnten. Ein weiterer Aspekt war, dass Entscheidungen in einem Konsensverfahren getroffen werden sollten, d.h. es sollte so lange diskutiert werden, bis ein Konsens gefunden wird. Dies könnte im schlimmsten Fall zu unproduktiven Treffen und Sitzungen führen, die zu keinem Ergebnis kommen. Auch die Frage nach der zeitlichen und inhaltlichen Freistellung von sonstigen Aufgaben wurde intensiv diskutiert. Im Laufe der Treffen war zu erkennen, dass die Gruppe einerseits zwar die Ängste und Befürchtungen der gesamten Mitarbeiter\*innen mit einbrachte, gleichzeitig aber auch den Prozess weiter vorantreiben wollte, in dem ihre Mitglieder als Multiplikatoren nach außen, d.h. in ihre Arbeitsgebiete und Regionen fungierten. Trotz aller Vorbehalte seitens der Leitung, möglicherweise aber auch seitens der Mitglieder der Steuerungsgruppe, funktionierte es! Die Steuerungsgruppe fällt Entscheidungen, die den Prozess vorantrieben. Durch dieses Vorgehen bekam der gesamte Umstrukturierungs-

prozess ein stärkeres Gewicht und fand mehr und mehr insgesamt positive Resonanz unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Dennoch zeigten sich über das bisher Benannte hin weitere Schwierigkeiten. Zu einem nicht unerheblichen Teil resultierten diese daraus, „dass Fachkräfte unterschiedlich ausgebildet und fortgebildet wurden und deshalb unterschiedliche Sprachen sprechen“ (Fehren/Hinte 2014: 9). Sie kommen aus verschiedenen Denktraditionen, die mit unterschiedlichen Handlungsansätzen verbunden sind: Hier die Wohnungslosenhilfe, die einen Gemeinwesen-orientierten Ansatz vertritt; das ambulante Betreute Wohnen, das eine klassische Einzelfallhilfe leistet, nach der die Leistungen in Form von Fachleistungsstunden erbracht und refinanziert werden, gleichzeitig aber ein hohes Maß an Vernetzung und Kooperation benötigen. Dort das integrierte Beratungszentrum, das viele stark ausdifferenzierte Beratungsangebote unter einem Dach vereint und einen hochschwelligem Ansatz vertritt, ähnlich einem fachärztlichen Modell. Damit verbunden werden die Menschen, die Unterstützung suchen, nach Problemlagen eingeteilt und von unterschiedlichen professionellen Kräften beraten und begleitet. Die sozialen Probleme und Bedarfe der Adressatinnen und Adressaten werden so zugeschnitten und uminterpretiert, dass sie zu den angebotenen Hilfeangeboten passen (vgl. Fehren/Hinte 2014: 34).

Interessanterweise wurde auch aus Mitarbeiter\*innensicht mehrfach geäußert, dass es unterschiedliche Teamkulturen gäbe, die man nur schwer vereinen könne. D.h. die unterschiedlichen Sichtweisen und auch daraus resultierende Selbstverständnisse der eigenen Arbeit – aber auch der durch die eigene Person verwirklichten Professionalität – führten offensichtlich zu einer Verfestigung der einzelnen Arbeitsbereiche und förderten so die Versäulung innerhalb der Organisation. Daraus speist sich auch das schon angesprochene Argument, dass durch die Sozialraumorganisation nicht nur Strukturen eher verwässert würden, sondern dass damit verbunden sogar ein Profilverlust beim Träger eintreten und so konkurrierende, spezialisierte Träger „Marktanteile“ gewinnen könnten.

### Schwierigkeiten der konkreten Schneidung von Zuständigkeitsräumen

Eine weitere Schwierigkeit, die sich im Prozess der Umsteuerung auf Sozialraumorientierung zeigte, ist deren Zuschnitt. Im disziplinären Diskurs um Sozialraum (vgl. z.B. Kessl/Reutlinger 2007; May 2008: 69) wird immer wieder betont, dass administrative Planungs- und Steuerungsräume von Akteuren, Politik und Kommunen niemals die Komplexität und Heterogenität sozialer Zusammenhänge aufgreifen und darstellen können. So zeigt sich auch im vorliegenden

Fall, dass eine sozialräumliche Ausrichtung entlang bestehender administrativer Planungs- und Steuerungsräume informelle sozialräumliche Strukturen nicht berücksichtigen kann. Grundlage sind vielmehr Zuständigkeiten der kommunalen Jobcenter bzw. Vorgaben des zuständigen Landkreises. Im besten Fall ist so ein Sozialraum entstanden, den Oliver Fehren in Anlehnung an Habermas als „Kompromissformel von lebensweltlichem Kommunikationsraum und administrativer Steuerungsgröße“ (Fehren 2008: 154) bezeichnet.

Die drei Planungsräume, die so entstanden sind, unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Struktur in überwiegend städtisch, intermediär und überwiegend ländlich (vgl. OECD 2007: 34). Dies hatte in der Vergangenheit Einfluss auf die dezentrale Ausrichtung der Angebote im Landkreis. So wurde der überwiegend ländlich geprägte Raum eher vernachlässigt und der überwiegend städtische Raum fokussiert. Diese Ausrichtung beeinflusst indirekt auch den sozialräumlich orientierten Organisationsprozess und macht sich vor allem in Hinblick auf die Zwischenebene der Bereichsleitungen bemerkbar. Gab es bisher Bereichsleitungen, die eine bestimmte Zuständigkeit für Arbeitsgebiete innehatten, so wurden nun die verschiedenen Regionen an diese übergeben. Aus den Bereichsleitungen sollten Regionalleitungen werden.

Aufgrund der unterschiedlichen Verteilung der bisherigen Angebote in den Regionen ergaben sich demzufolge sehr unterschiedliche Zuteilungen von Mitarbeiter\*innen an die jeweiligen Regionalleitungen. So gab es in der ländlichen Region – wie schon angedeutet – ein Team mit drei Professionellen, in der intermediär geprägten Region hingegen ein Team mit mehr als zwanzig; einerseits also ein Team, das zu klein scheint, um arbeitsfähig zu sein, andererseits ein Team, das nur eine Leitung überfordern könnte. So wird in der Literatur auch eher davon gesprochen, die Teams möglichst klein zu halten, d.h. die optimale Teamgröße sollte aus drei bis fünf Mitgliedern bestehen und eine Größe von bis zu sieben Mitgliedern nicht überschreiten (vgl. Yetton/Bottger 1983). Dies scheint m.E. auch für die als ländlich geprägte Region sinnvoll zu sein, nimmt man Aspekte wie Vertretungs- und Krankheitssituation sowie Vertretung gegenüber externen Kooperationspartnern als Parameter. Andererseits sollte ein Team mit mehr als sieben Mitgliedern geteilt werden, damit es arbeitsfähig bleiben kann. Dies führte dazu, dass die beiden Regionen weiterhin miteinander verknüpft arbeiten. So arbeiten Mitarbeiter\*innen der intermediär geprägten Region auch in der ländlichen Gegend. Gleichzeitig war es noch nicht möglich, ein eigenes Sozialraumteam in der intermediär geprägten Region zu gründen, da die Teams auch weiterhin weitestgehend fachbereichsorientiert arbeiten. Der Umgang und die momentane Lösung dieser Frage führte letztlich zu Unmut bei den Mitarbeiter\*innen:



Während die betreffende Leitung von den Mitarbeiter\*innen verlangt, dass sie offen für Veränderungen und Neues sind, verhält sie sich wie bisher und zeigt nur bedingt Veränderungsbereitschaft in ihrem Verhalten. So konnte bisher nur ein Sozialraumteam gegründet werden, das in der städtisch geprägten Region fachbereichsübergreifend zusammenarbeitet.

### Die Außenperspektive auf den Sozialraum-orientierten Umsteuerungsprozess

Die Sichtweisen von Anderen – also vom Landkreis, von den Kommunen und den Kooperationspartnern – auf das Vorhaben waren sehr unterschiedlich, aber spiegeln sich in den bereits beschriebenen Sichtweisen und Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wider. Da das Thema der Sozialraumorientierung immer noch en vogue zu sein scheint, gab es zunächst sehr viel positive Rückmeldung von außen. Allerdings haben diese zum Teil dann wieder Ängste und Befürchtungen der internen Gegner beflügelt: Findet der Kostenträger das Konzept der Sozialraumorientierung möglicherweise nur deswegen gut, da es eine kostengünstige Alternative zur einzelfallbezogenen Hilfe darstellt? Trägt es nicht zum Verlust der „politischen Dimensionen sozialarbeiterischer Fachlichkeit“ (Fehren/Hinte 2014: 7) und damit zum „Abbau des Rechtsanspruchs auf individuelle Hilfen“ (ebd.) bei?

Der mit der Sozialraumorientierung verbundene Gedanke der Vernetzung und Nutzung von Ressourcen der Lebenswelt könnte in dieselbe Richtung zielen: Was einerseits positiv scheint, also die tatsächliche Bezugnahme Sozialer Dienste auf die Lebenswelten der Nutzerinnen und Nutzer (ebd.: 34) kann auch als kostensparende Alternative angesehen werden, d.h. solange noch persönliche oder sozialstrukturelle Ressourcen vorhanden sind, muss der Kostenträger gar nicht einspringen. Bei aller positiven Rückmeldung seitens der Kostenträger wurde immer wieder verdeutlicht, dass die fallunspezifische Arbeit, die Netzwerkarbeit, die Overhead-Tätigkeiten kostenneutral zu erfolgen haben. Dies unterstreicht noch einmal die Argumente der Offenen Gegner des Vorhabens: Mehrbelastung, Neue Aufgaben, Netzwerkarbeit.

Die Kooperationspartner und Mitbewerber auf dem sogenannten „Sozialen Markt“ in der Region zeigten sich eher abwartend und gleichgültig mit Positionen von „das betrifft uns und unseren Arbeitsansatz nicht“ bis „wir arbeiten doch schon längst Sozialraum-orientiert“. Auch hier lassen sich Parallelen zu den internen Positionen unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Sozialraum bezogenen Umbau der Organisation ziehen. Interessanterweise bestand seitens

anderer sozialer Träger außerhalb des Versorgungsgebietes ein großes Interesse an dem Prozess. Dies hängt wohl mit ähnlichen strukturellen Gegebenheiten zusammen, die dazu führen, dass sich größere regionale Träger Sozialer Arbeit verändern müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.

### Versuch einer Zwischenbilanz

Vor allem durch die zielgruppen- und bereichsübergreifende Orientierung und die Kooperation und Koordination der sozialen Dienste konnte eine doppelte Öffnung der vom Träger geleisteten Arbeit einerseits zu den Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit und andererseits zu den Bezugsinstitutionen im Stadtteil bzw. in der Region (vgl. Fehren/Hinte 2014: 35) in Gang gesetzt werden. Durch die Einführung von Sozialraumteams ließ sich der oben beschriebenen Problemzerschneidung von Adressat\*innen in unterschiedliche Fachdienste entgegenwirken. Zudem lässt die gemeinsame raumbezogene Zuständigkeit auch eine entsprechende Verantwortlichkeit wachsen, lebensweltnah zu agieren, was hoffen lässt, dass bestimmte Adressat\*innengruppen zukünftig nicht mehr – oder zumindest weniger – ausgeschlossen werden.

Gleichzeitig besteht aber kein Zweifel daran, dass die Sozialräume planerisch festgelegt wurden, während sich die lebensweltlichen Räume der Adressatinnen und Adressaten möglicherweise jenseits dieser territorialen Aufteilung bewegen (vgl. Fehren/Hinte 2014: 46). Zumindest aber gibt es relevante Gruppen von Professionellen im Prozess, die auch in der neu gebildeten Steuerungsgruppe stark vertreten sind, welche die sozialraumorientierte Umorganisation des Trägers dahingehend zu profilieren suchen, den Willen der Nutzerin bzw. des Nutzers stärker in den Mittelpunkt zu rücken sowie zielgruppen- und bereichsübergreifende Sicht- und Arbeitsweisen zu kultivieren, die auf Kooperation und Vernetzung basieren und auch die individuellen, sozialen, baulichen und infrastrukturellen Ressourcen im Blick behalten.

### Literatur

- Fehren, Oliver 2008: Wer organisiert das Gemeinwesen? Zivilgesellschaftliche Perspektiven Sozialer Arbeit als intermediäre Instanz. Berlin
- /Hinte, Wolfgang 2014: Sozialraumorientierung – Fachkonzept oder Sparprogramm? In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.): Soziale Arbeit kontrovers. Bd.4. Berlin
- Galuske, Michael 2001: Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim/München

- Gattermeyer, Wolfgang/Al-Ani, Ayad 2001: Change Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen, Methoden, Praxisbeispiele. Wiesbaden
- Heinemann, Friedrich/Förg, Michael/Frey, Dieter/Jonas, Eva/Rotfuß, Waldemar/Traut-Mattausch, Eva/Westerheide, Peter 2008: Psychologie, Wachstum und Reformfähigkeit. Mannheim
- Hinte, Wolfgang 2011: Von der Gemeinwesenarbeit über die Stadtteilarbeit zum Quartiersmanagement. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Sozialer Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden, 663-676
- Kessl, Fabian/Reutlinger, Christian 2007: Sozialraum. Eine Einführung. Wiesbaden
- May, Michael 2008: Sozialraumbezüge Sozialer Arbeit. In: Alisch, Monika/May, Michael: Kompetenzen im Sozialraum. Sozialraumentwicklung und –organisation als transdisziplinäres Projekt. Opladen/Farmington Hills
- OECD 2007: Prüfbericht zur Politik für ländliche Räume. [URL: [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaume/OECD-Pruefbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaume/OECD-Pruefbericht.pdf?__blob=publicationFile)]
- Oehlschlägel, Dieter 2000: Gemeinwesenarbeit (Neufassung). In: Stimmer, Franz: Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. München/Wien, 258-264
- Przeworski, Gregor Maximilian 2011: Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen: Ursachen und Lösungsansätze im Change Management. Hamburg
- Streich, Richard K. 1997: Veränderungsprozessmanagement. In: Reiß, Michael/Rosenstiel, Lutz v./Lanz, Anette: Change Management: Programme, Projekte und Prozess. Stuttgart
- Thiersch, Hans/Grundwald, Klaus/Köngeter, Stefan 2011: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen, 175-196
- Vahs, Dietmar 2003: Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. Stuttgart
- Yetton, P.W./Bottger, P.C. 1983: The relationship among group size, member ability, social decision schemes and performance. Organizational Behaviour and Human Performance. 32, 145-159

Klaus Engelberty  
E-Mail: [horitenshi@web.de](mailto:horitenshi@web.de)

Lea Schumacher, Oliver Decker (Hg.)

### **Körperökonomien Der Körper im Zeitalter seiner Handelbarkeit**

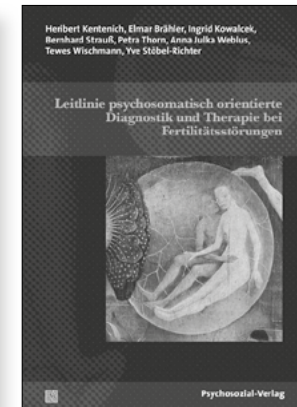


223 Seiten · Broschur · € 24,90  
ISBN 978-3-8379-2353-7

Der menschliche Körper ist in der heutigen Zeit selbst zu einem wirtschaftlichen Handelsgut geworden. Die Beiträge des Sammelbandes beschäftigen sich mit unterschiedlichen Erscheinungsformen der Ökonomien, in die der Körper historisch und gegenwärtig eingebunden ist – Phänomene von der Prostitution über Transplantationsmedizin bis hin zum globalen Organhandel werden dabei untersucht.

Heribert Kentenich et al.

### **Leitlinie psychosomatisch orientierte Diagnostik und Therapie bei Fertilitätsstörungen**



204 Seiten · Broschur · € 24,90  
ISBN 978-3-8379-2311-7

Das seelische Leid bei ungewollter Kinderlosigkeit stellt nach wie vor eine Herausforderung bei der Behandlung dar. Das Buch vermittelt einen Überblick über Inhalte, Ziele und Effekte psychologischer Beratung und Therapie. Im Vordergrund stehen dabei psychosoziale Aspekte der Entstehung und Verarbeitung von Fertilitätsstörungen – eine wertvolle Hilfestellung für die klinische Praxis.