

Maja Heiner (Hrsg.)

**Selbstevaluation als Qualifizierung
in der Sozialen Arbeit**

**Fallstudien
aus der Praxis**



Lambertus

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Selbstevaluation als Qualifizierung in der sozialen
Arbeit: Fallstudien aus der Praxis / Maja Heiner
(Hrsg.). – Freiburg im Breisgau: Lambertus, 1994
ISBN 3-7841-0742-7

NE: Heiner, Maja [Hrsg.]

Alle Rechte vorbehalten

(c) 1994, Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau

Umschlaggestaltung: Christa Berger, Solingen

Umschlagfoto: Uwe Stratmann, Wuppertal

Herstellung: Druckerei Rebholz GmbH, Freiburg im Breisgau

ISBN 3-7841-0742-7

Inhalt

- 7 Einführung
Maja Heiner
- 11 Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung
Hiltrud von Spiegel
- 56 Erfahrungen aus der Evaluationsberatung
Konsequenzen für ein Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept
Maja Heiner
- 78 Kombination von Verfahren der Fremd- und Selbstevaluation
in der Familienberatung und der Gruppenarbeit mit Frauen
Gitte Landgrebe
- 113 Klientenbefragung durch Dritte und Auswertung der Klienten-
kartei
Evaluation eines neuen Beratungsansatzes in der ambulanten
Arbeit mit Wohnungslosen.
Holger Ehlers, Hilke Haß, Uwe Martiny
- 133 Befragung der Mitgliedsorganisationen zur Akzeptanz des Be-
ratungsansatzes des Referates „Arbeit“ in einem Wohlfahrts-
verband
Michael Schrader
- 146 Evaluation der Integration psychisch Kranker im Wohnumfeld
Gespräche, Zeichnungen, Spaziergänge
Maja Heiner, Irmgard Meiners
- 177 Zeitbudgetanalysen als Mittel der Aufgaben
klärung und Ressourcenbeschaffung
Suzanne Hofmann
- 192 Selbstbeobachtung von Beobachtern
zirkuläre Fragen als Instrument der Selbstevaluation in der
Beratung
Hans-Ulrich Pfeifer-Schaupp

- 211 | Evaluation von Teamsitzungen in einem Stadtteilprojekt
Ludwig Wenzel
- 224 | Selbstevaluation als Beitrag zur Organisationsentwicklung
Erfahrungen aus einem Wohlfahrtsverband
Joachim Merchel
- 242 | Literatur
- 250 | Herausgeberin, AutorInnen

Einführung

Maja Heiner

Die hiermit vorgelegte Publikation führt – gleichsam als „Band 2“ – die 1988 erschienene Publikation zur „Selbstevaluation in der sozialen Arbeit“ fort. Dieses Konzept einer systematischen Auswertung des eigenen fachlichen Handelns (Heiner 1988, 1992; von Spiegel 1993) beginnt, sich als ein Qualifizierungsinstrument der Sozialen Arbeit zu etablieren. Zugleich werden bestimmte Notwendigkeiten der inhaltlichen, methodischen und institutionellen Weiterentwicklung deutlich. Dieses Buch soll dazu einen Beitrag leisten.

Einführend (S. 11 ff.) stellt *Hiltrud von Spiegel* die Ähnlichkeiten und Unterschiede der Selbstevaluation im Vergleich zu anderen Formen der Reflexion und Überprüfung fachlichen Handelns dar und verortet die Selbstevaluation im Spektrum heutiger Professionalisierungs- und Effektivierungsbemühungen zwischen Supervision und Organisationsberatung.

Eine Abgrenzung zu herkömmlichen, hochstandardisierten und experimentellen Forschungsansätzen und eine Legitimierung der entsprechenden methodischen Ansätze forschender PraktikerInnen, ist heute angesichts der größeren Anerkennung der qualitativen Methoden empirischer Sozialforschung weniger notwendig als vor sechs Jahren. Das Konzept einer „responsiven Evaluation“, wie es von W. Beywl (1985) für die Fremdevaluation formuliert wurde, hat auch die Akzeptanz einer prozeß- und praxisorientierten, vorwiegend qualitativen Selbstevaluation gefördert. Dagegen bedarf es derzeit vor allem einer genaueren Begründung der Funktion dieses Untersuchungsansatzes und einer Klärung der institutionellen Rahmenbedingungen von Selbstevaluationsvorhaben. Dies versucht *Maja Heiner* in ihrem Beitrag (S. 56 ff.) auf der Grundlage mehrjähriger Beratung und Fortbildung von evaluationsinteressierten Fachkräften darzustellen.

Die Beiträge, die nach dieser theoretischen Einführung die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten von Evaluationsvorhaben exemplarisch aufzeigen, sind weit gefächert – sowohl hinsichtlich der Fragestellungen und Methoden als auch der Arbeitsfelder, die einer Evaluation unterzogen werden.

Zunächst dokumentiert Gitte Landgrebe in ihrem Beitrag (S. 78 ff.) detailliert die Entwicklung mehrerer Auswertungsbögen in der Sozialpädagogischen Familienhilfe. Dieser Versuch steht im Schnittpunkt zwischen Selbst- und Fremdevaluation, zwischen dem Interesse, sich selbst, aber auch anderen Rechenschaft über das eigene Tun abzulegen, und dem Bedürfnis nach dem fremden Blick von außen, der zur kritischen Selbstreflexion entscheidend beiträgt.

Immer wieder werden in diesem Buch die Probleme der Selbstbezüglichkeit von Selbstevaluationen thematisiert. Die blinden Flecken der Eigenwahrnehmung, das Verhaftetsein an gewohnte Beurteilungsmaßstäbe und die Befangenheit gegenüber der eigenen Institution, dem eigenen Kollegenkreis usw., stellen Barrieren für eine kritische Evaluation der eigenen Arbeit dar. Die Projekte, die sich hier vorstellen, sind auf ganz unterschiedliche Weise mit diesem Problem fertig geworden. Sie ziehen z.B. externe BeraterInnen hinzu und bewerten sich nicht (nur) selbst, sondern lassen sich von Außenstehenden, z.B. KooperationspartnerInnen oder KlientInnen, beurteilen. Wenn sie von Holger Ehlers u.a. wie z.B. die Ambulante Hilfe Altona e.V. im Beitrag (S. 113 ff.), ihre KlientInnen befragen, so tun sie dies nicht selbst, sondern bitten eine andere, konkurrierende Institution um Amtshilfe und sorgen so dafür, daß sie als Auftraggeber dieser Befragung nicht erkennbar werden. Sofern sie als Einzelpersonen agieren, ergänzen sie die Selbstevaluation durch Teamgespräche und andere Rückmeldungen von Außenstehenden. Auf diese Weise wird die selbstreferentielle Einschätzung durch Fremdurteile ergänzt. Die Entscheidung über die Gestaltung und letztendliche Auswertung der Informationen bleibt dennoch bei den Fachkräften, die durch diese Evaluation etwas über sich herausfinden wollen.

Parallel dazu läßt sich ein anderer Ansatz beobachten. Er relativiert die Selbstreferentialität nicht, sondern nutzt sie bewußt, indem die Beobachtung der eigenen Befindlichkeit, der eigenen subjektiven Wahrnehmungen und Reaktionen zum zentralen Ausgangspunkt weiterer Reflexionsprozesse gemacht wird. Die Erforschung der eigenen subjektiven, emotionalen und kognitiven Deutungs- und Verhaltensmuster und das Experimentieren mit alternativen Verhaltensweisen wird hier (ähnlich wie in der Supervision) zum Ansatzpunkt für die Überprüfung fachlichen Handelns. Besonders im Beitrag von Hans-Ulrich Pfeifer-Schaupp (S. 192 ff.), aber auch in anderen Analysen wird deutlich, welche Erkenntnisse auf diesem Wege gewonnen werden können. Eine Zwischenposition und zugleich eine Kombination von Prozeßevaluation und Produktevaluation deutet sich überall dort an, wo es zur

Standardisierung von Arbeitshilfen und Dokumentationsverfahren kommt, mit denen die Fachkräfte zum einen Interventionsprozesse planen, zum anderen ihren In-put in diesem Prozeß dokumentieren (teilweise einschließlich ihrer Ursachenhypothesen, Wertvorstellungen und sonstigen Begründungen für dieses Vorgehen) und drittens den weiteren Entwicklungsprozeß sowohl der KlientInnen und/oder des eigenen fachlichen Handelns kommentieren und auswertend zu beurteilen versuchen. Fast alle Beiträge enthalten solche Dokumentationsverfahren.

Im Vergleich zu „Band 1“ haben die Überlegungen zu den Rahmenbedingungen des eigenen fachlichen Handelns zugenommen. Neben zwei Untersuchungen, die sich mit der Kooperation innerhalb des Teams befassen, wird auch in mehreren anderen Beiträgen die Bedeutung der indirekten, nur mittelbar kundenbezogenen Sozialen Arbeit deutlich. Die Diskussion um eine sozial-ökologische, umfeldbezogene, netzwerkorientierte Soziale Arbeit (Meinhold 1988) spiegelt sich damit auch in der Selbstevaluation.

In methodischer Hinsicht ist ebenfalls ein Zugewinn zu beobachten. Alle Studien greifen überwiegend oder ausschließlich auf Statistiken oder dokumentierte Aussagen (Protokolle, Berichte, Tagebücher usw.) zurück, die von vornherein für eine Evaluation entworfen und gesammelt wurden. Zwar lassen sich viele Informationen auch dann retrospektiv auswerten, wenn sie nicht bereits unter Evaluationsgesichtspunkten erhoben wurden. Aber gerade eine qualifizierungsorientierte Selbstevaluation verlangt häufig eine Prozeßbegleitung. Ein solches „monitoring“ wird nur selten auf bereits vorhandene Methoden und Instrumente der Dokumentation und Auswertung beruflichen Handelns zurückgreifen können. Gerade auch diese Lücke wird im vorliegenden Band durch neue, eigenständige Verfahren zumindest teilweise geschlossen.

Trotz all dieser produktiven Ansätze zeigt die vorliegende Publikation aber auch, daß die Soziale Arbeit hinsichtlich der Entwicklung berufsspezifischer Evaluationsinstrumente immer noch am Anfang einer eigenständigen Professionalität steht. Die paradoxe Anforderung aller Humandienstleistungen, zugleich möglichst zielstrebig und möglichst flexibel und dabei möglichst ganzheitlich zu handeln, führt zu jenen charakteristischen Suchbewegungen beruflichen Handelns, die zwischen dem Allgemeinen und dem Besonderen, zwischen diffusen Erwartungen und ganz konkreten Aktivitäten, zwischen allgemeinen Prinzipien und ihren vielfältigen Konkretisierungsmöglichkeiten oszillieren. Dieser Such- und Entscheidungsprozeß ist besonders schwie-

rig zu dokumentieren und auszuwerten. Hier wird in den nächsten Jahren noch viel zu erfinden und auszuprobieren sein. Dabei muß es der Sozialen Arbeit vor allem um die Formulierung und Sicherung von Qualitätsstandards gehen, die angesichts leerer Kassen allzuleicht dem ökonomischen und politischen Kalkül geopfert werden – meist nach dem Motto: Wo ist der geringste Protest zu erwarten? Ohne eigene, fachlich begründete Kriterien lassen sich solche opportunitätsorientierten Kürzungsvorschläge kaum abwenden. Dabei ist mehr gefordert als nur die Beteuerung guter Absichten. Mit dem vorliegende Buch hoffen wir, einige Anregungen zu geben, die gerade auch bei knapper werdenden Ressourcen dazu beitragen können, die kreative Produktivität sozialer Arbeit zu fördern.

Befragung der Mitgliedsorganisationen zur Akzeptanz der Beratung des Referates „Arbeit“ in einem Wohlfahrtsverband¹

Michael Schrader

Der folgende Beitrag beruht auf einer 1991 durchgeführten Erhebung per Fragebogen. Durchgeführt wurde diese Erhebung vom Referat „Arbeit“ des „Paritätischen Wohlfahrtsverbandes NRW e.V.“ (PWV). Gefragt wurden Soziale Beschäftigungsinitiativen, die dem Verband angeschlossen sind und von den vier FachberaterInnen des Referates „Arbeit“ beraten und unterstützt werden. Gefragt wurde nach der Wichtigkeit der einzelnen Angebote der Fachberatung (Beratung, Information, Lobbyarbeit, Fortbildung) des Referates und nach der Zufriedenheit mit diesen. Ziel der Erhebung waren neben der Vorbereitung einer größeren Befragung der Mitgliedsorganisationen die Überprüfung der Schwerpunktsetzungen des Referates im Jahr 1991 (Abschnitt 1.). Darüber hinaus betrat der Verband Neuland, indem er erstmalig seine Dienstleistungen durch ihm angeschlossene Organisationen bewerten ließ. Da die vier FachberaterInnen den Fragebogen ebenfalls beantworteten, war auch eine Gegenüberstellung der Bewertung von NutzerInnen und AnbieterInnen möglich. Alle Ergebnisse sind im folgenden dokumentiert (Abschnitt 2.).

Als wesentliche Ergebnisse lassen sich feststellen (Abschnitt 3.): Die Schwerpunktsetzungen des Referates waren richtig. Das Referat fiel in puncto Zufriedenheit nicht durch. Die Lobbyarbeit muß verbessert werden. Diese oder ähnliche Formen der Selbstevaluation verbessern die Kommunikation zwischen Verband und Mitgliedsorganisationen und helfen, das Konzept der Fachberatung weiterzuentwickeln und zu verbessern.

¹ Der Beitrag ist eine überarbeitete Fassung eines Artikels, der im November 1991 in der Nr. 17 der Zeitschrift „Arbeitsdruck“ – Zeitschrift „für Soziale Beschäftigungsinitiativen“ erschienen ist. Die Zeitschrift wird herausgegeben vom Paritätischen Wohlfahrtsverband Nordrhein-Westfalen, Lohrer Straße 7, 5600 Wuppertal 2. Der Verfasser war bis zum 31. Oktober 1991 Mitarbeiter des Referates „Arbeit.“

1. ENTSTEHUNGSZUSAMMENHANG UND RAHMENBEDINGUNGEN DER SELBSTEVALUATION

Das Referat „Arbeit“ des PWV wurde 1985 eingerichtet. Zur Zeit der Erhebung waren zwei Kolleginnen und zwei Kollegen für die Beratung und Unterstützung der 140 Sozialen Beschäftigungsinitiativen, die sich dem Verband in NRW angeschlossen haben, zuständig. Soziale Beschäftigungsinitiativen sind gemeinnützige Organisationen, die Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekte für am Arbeitsmarkt besonders benachteiligte Menschen anbieten (Matzdorf 1986). Hierzu gehören z.B. benachteiligte Jugendliche, Langzeitarbeitslose, sogenannte WiedereinsteigerInnen, psychisch Kranke u.a.m. Ein Überblick über die Aufgaben des Referates ergibt sich aus dem Fragebogen (siehe Abbildung 1), den wir zur Selbstevaluation entwickelt haben.

Die Idee zu dieser Selbstevaluation entstand im Frühjahr 1991 auf einer internen Fortbildung des PWV zum Thema „Selbstevaluation“ (Schrader 1991). Die Evaluation ist ein erster und bewußt kleingehaltener Versuch, Erfahrungen mit dieser Art der Befragung der Mitgliedsorganisationen zu sammeln. Deswegen wurde der Fragebogen nach telefonischer Vorankündigung auch nur an 18 Soziale Beschäftigungsinitiativen versandt. Dies entspricht einem Anteil von ca. 13% der Mitgliedsorganisationen, für die das Referat „Arbeit“ des PWV zuständig ist. Ausgewählt haben wir diese zu je gleichen Anteilen (jeweils 6) nach der Intensität des Kontaktes: Viel/intensiver Kontakt, mittlerer Kontakt, wenig/kein Kontakt². Von den 18 angeschriebenen Beschäftigungsinitiativen haben 14 den Bogen ausgefüllt und zurückgeschickt. Je fünf von ihnen zählten zu den Initiativen, zu denen wir viele Kontakte bzw. wenig/keinen Kontakt hatten. Vier Antworten waren aus der Auswahlgruppe „mittlere Kontakte“. Die Kontaktintensität hat sich bei der Auswertung nicht als Faktor erwiesen, der mit einer besonders positiven oder negativen Bewertung der Arbeit des Referates einhergeht. Mit 14 Mitgliedsorganisationen haben 10% aller Mitgliedsorganisationen geantwortet.

² Die Intensität des Kontaktes war folgendermaßen definiert: „Viel/intensiver Kontakt“ = mindestens drei persönliche Kontakte in den letzten zwölf Monaten. „Mittlerer Kontakt“ = ausschließlich telefonische Kontakte in den letzten zwölf Monaten. „Wenig/kein Kontakt“ = maximal ein telefonischer Kontakt in den letzten zwölf Monaten.

Abbildung 1: Fragebogen des Referates Arbeit zu den Erwartungen und zur Zufriedenheit von Mitgliedsorganisationen

I. WIR FINDEN FOLGENDE AUFGABENSCHWERPUNKTE DES REFERATES ARBEIT SEHR WICHTIG/NICHT WICHTIG (Bitte pro Zeile eine Zahl markieren!!!):

- | | (sehr wichtig) | | (nicht wichtig) |
|--|----------------|-----|-----------------|
| 1. Beratung einzelner Projekte | | | |
| a) Konzeptionsberatung | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| b) Beratung zu Programmen | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| c) Beratung zum Rechnungswesen | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| d) Organisationsberatung | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| e) Beratung zur Frauenförderung | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| f) Sonstige und zwar: ... | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| 2. Mündliche und schriftliche Informationen (z.B. über Facharbeitskreise, durch Info-Dienste usw.) | | | |
| a) Inhaltliche Entwicklungen des Arbeitsfeldes | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| b) Finanzierungsprogramme | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| c) Rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| d) Sonstige und zwar: ... | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| 3. Lobbyarbeit | | | |
| | (sehr wichtig) | | (nicht wichtig) |
| a) Erfahrungsaustausch der Träger | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| b) Innerverbandliche Vertretung | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| c) Vertretung gegenüber Dritten (Kostenträger, Politik etc.) | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| d) Sonstige und zwar: ... | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| 4. Fortbildung (in Zusammenarbeit mit dem Paritätischen Bildungswerk) | | | |
| | (sehr wichtig) | | (nicht wichtig) |
| a) Tagesveranstaltungen zu aktuellen Fragen (z.B. Programmen) | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| b) Fachveranstaltungen (mehrtägig) | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |
| c) Sonstige und zwar: ... | +3 +2 +1 | ± 0 | -1 -2 -3 |

Bei diesem Fragebogen geht es nur um die Angebote des Referates Arbeit und um die Zufriedenheit der Mitgliedsorganisationen mit diesen. Es geht nicht um die Angebote anderer Untergliederungen des Verbandes, wie z.B. des Personal- und Finanzbuchhaltungsservice* des Landesverbandes, der Kreditvergabe der Geldberatung oder der lokalen Vertretung durch die Kreisgruppen.

(Fortsetzung S. 136)

II. UNSERE ERWARTUNGEN BEZÜGLICH DER ARBEIT DES REFERATES
ARBEIT WURDEN IM LETZTEN JAHR ERFÜLLT:

1. Beratung einzelner Projekte	(ganz und gar)	(gar nicht)
a) Konzeptionsberatung	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
b) Beratung zu Programmen	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
c) Beratung zum Rechnungswesen	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
d) Organisationsberatung	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
e) Beratung zur Frauenförderung	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
f) Sonstige und zwar: ...	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
2. Mündliche und schriftliche Informationen (z.B. über Facharbeitskreise, durch Info-Dienste usw.)	(ganz und gar)	(gar nicht)
a) Inhaltliche Entwicklungen, Konzeptionen u.ä.	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
b) Finanzierungsprogramme	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
c) Rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
d) Sonstige und zwar: ...	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
3. Lobbyarbeit	(ganz und gar)	(gar nicht)
a) Erfahrungsaustausch der Träger	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
b) Innerverbandliche Vertretung	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
c) Vertretung gegenüber Dritten (Kostenträger, Politik etc.)	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
d) Sonstige und zwar: ...	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
4. Fortbildung (in Zusammenarbeit mit dem Paritätischen Bildungswerk)	(ganz und gar)	(gar nicht)
a) Tagesveranstaltungen zu aktuellen Fragen (z.B. Programmen)	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
b) Fachveranstaltungen (mehrtägig)	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3
c) Sonstige und zwar: ...	+3 +2 +1 ± 0	-1 -2 -3

III. VON WEM HABEN SIE SICH IM LETZTEN JAHR AUCH NOCH BERATEN LASSEN? NENNEN SIE UNS BITTE DEN NAMEN DER INSTITUTION:

und die Art des wahrgenommenen Angebotes:

IV. OFFENE RUBRIK (WAS WIR IHNEN IMMER SCHON MAL SAGEN WOLLTEN! WAS MIR GERADE EINFÄLLT ...)

Vielen Dank! Bitte zurück an: Der Paritätische, Referat „Arbeit“.

Diese Befragung war als Vorlauf für eine Befragung aller Mitgliedsorganisationen und vertiefende Einzelgespräche konzipiert. Auch wenn die vorliegende schmale Datenbasis aufgrund der großen Unterschiedlichkeit Sozialer Beschäftigungsinitiativen keine repräsentative Aussagen zuläßt, lassen sich einige Trends und Akzente aus den Ergebnissen ablesen.

Parallel zu den Mitgliedsorganisationen haben auch die vier FachberaterInnen des Referates den Fragebogen beantwortet, um zu überprüfen, inwieweit ihre Erwartungen mit denen der Mitgliedsorganisationen übereinstimmen. Auch die Gegenüberstellung ihrer Antworten mit denen der Mitgliedsorganisationen ergibt einige interessante Hinweise. Abgefragt wurden sowohl die Bedeutung (wichtig/nicht wichtig) der Aufgabenschwerpunkte wie auch der Grad der Zufriedenheit mit dem jeweiligen Angebot des Referates mittels einer Skala von -3 bis +3.

2. AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE DER SELBSTEVALUATION

2.1. Wichtigkeit und Bedeutung von Aufgaben

Mit einem Durchschnittswert von +2,4 (siehe Abbildung 2; S. 139) bei geringfügigen Schwankungen der Einzelantworten sehen die Mitgliedsorganisationen das Angebot „Tagesveranstaltungen zu aktuellen Fragen“ (Frage 4a) als den wichtigsten Aufgabenschwerpunkt des Referates an. Ebenfalls noch einen Wert über zwei (+2,1) erreichten die „Informationen zu Finanzierungsprogrammen“ (Frage 2b). Danach folgen in etwa gleichen Abständen „Erfahrungsaustausch der Träger“ (Frage 3a: 1,8), „Organisationsberatung“ (Frage 1d), „Informationen zu rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen“ (Frage 2c), „Beratung zu Programmen“ (Frage 1b) und „Informationen zu inhaltlichen Entwicklungen des Arbeitsfeldes“ (Frage 2a mit Werten zwischen 1,5 und 1,6), „Vertretung gegenüber Dritten“ (Frage 3c: 1,4) und „Konzeptionsberatung“ (Frage 1a: 1,1). Eher mäßige Werte ergaben sich für die Angebote „innerverbandliche Vertretung“ (Frage 3b: 0,7), „Fachveranstaltungen“ (Frage 4b: 0,7) und „Beratung zur Frauenförderung“ (Frage 1c: 0,3). Am Ende rangiert mit dem einzigen Negativwert das Angebot „Beratung zum Rechnungswesen“ (Frage 1c: -0,7). Stellt man die Mittelwerte aller Antworten zu den Unterfragen der vier großen Aufgabenblöcke gegenüber, ergibt sich eine Reihenfolge bei der Einschätzung der Wichtigkeit und Bedeutung der einzelnen Aufgaben-

schwerpunkte des Referates wie sie im nachstehenden Kasten dargestellt ist. In Klammern angegeben sind die Werte aus den Antworten der vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referates.

1. Information	1,7 (1,6)
2. Fortbildung	1,5 (1,6)
3. Lobbyarbeit	1,3 (1,6)
4. Beratung	0,8 (2,0)

2.2. Bedeutung der Beratung

Die Ergebnisse in den vier Aufgabenblöcken kommen unterschiedlich zustande (siehe Abbildung 2). Während bei den Informationen alle drei Einzelbereiche mit über 1,5 hoch bewertet wurden, ergibt sich die Bedeutung der Fortbildung ausschließlich aus der hohen Punktzahl für die Tagesveranstaltungen (4a: 2,4) gegenüber den Fachveranstaltungen (4b: 0,7). Bei der Lobbyarbeit werden der Erfahrungsaustausch (3a: 1,8) und die Vertretung gegenüber Dritten (3c: 1,4) relativ hoch bewertet. Die innerverbandliche Vertretung fällt dagegen deutlich ab (3b: 0,7).

Die niedrige Gesamtbewertung für die Beratung kommt vor allem zustande, weil die Wichtigkeit der Beratung zum Rechnungswesen (1c: -0,7) und die zur Frauenförderung (1e: 0,3) niedrig angesiedelt werden. Ohne diese beiden Beratungsaufgaben läge der Durchschnitt für diesen Aufgabenblock bei 1,4. Die beste Einzelbewertung weist hier die Organisationsberatung (1d: 1,6) auf. Auffällig ist, daß das Referat die Bedeutung der Beratung insgesamt (2,0 zu 0,8) am höchsten ansieht. In der Einzelbewertung liegt dieser Bereich aus Sicht des Referates mit der Organisationsberatung (1d: 2,5) ebenfalls vorne. Organisationsberatung ist zwar auch für die Mitgliedsorganisationen innerhalb des Komplexes Beratung am wichtigsten (kurz vor der Programmberatung), rangiert aber insgesamt erst an vierter Stelle. Dies hat wahrscheinlich damit zu tun, daß die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Beratungsleistungen insgesamt und vor allem der Organisationsberatung im Referat in den letzten 18 Monaten im Vordergrund gestanden haben (Rauchfuss/Schrader 1991). Insofern drückt sich in der unterschiedlichen Bewertung der Bedeutung der Organisationsberatung einerseits das intensive Bemühen des Referates um Weiterentwicklung und Qualifizierung dieses Bereiches aus. Andererseits hat die gerade erst begonnene Umsetzung noch nicht zu einer entsprechenden Einschätzung bei den Mitgliedsorganisationen geführt.

Abbildung 2: Alle Ergebnisse auf einen Blick

	Bedeutung		Zufriedenheit	
	Mitglieds- organisation	Referat	Mitglieds- organisation	Referat
1. Beratung einzelner Projekte	0,8	2,0	0,9	0,4
a) Konzeptionsberatung	1,1	1,7	1,0	-0,5
b) Beratung zu Programmen	1,5	2,2	0,9	0,2
c) Beratung zum Rechnungswesen	-0,7	1,5	0,1	-1,0
d) Organisationsberatung	1,6	2,5	1,1	1,7
e) Beratung zur Frauenförderung	0,3	2,2	1,4	1,7
f) Sonstige und zwar: ...				
2. Mündliche und schriftliche Informationen über	1,7	1,6	1,3	0,7
a) Inhaltliche Entwicklungen des Arbeitsfeldes	1,5	1,7	1,8	1,2
b) Finanzierungsprogramme	2,1	2,2	1,5	1,7
c) Rechtliche und betriebswirt- schaftliche Fragen	1,6	0,7	0,6	-0,7
d) Sonstige und zwar:				
3. Lobbyarbeit	1,3	1,6	0,4	0,4
a) Erfahrungsaustausch der Träger	1,8	1,7	0,8	1,3
b) Innerverbandliche Vertretung	0,7	1,2	0,0	-0,3
c) Vertretung gegenüber Dritten (Kostenträger, Politik usw.)	1,4	1,7	0,3	0,3
d) Sonstige und zwar:				
4. Fortbildung	1,5	1,6	0,8	0,8
a) Tagesveranstaltungen zu aktu- ellen Fragen (z.B. Programmen)	2,4	2,0	1,4	1,7
b) (Mehrätige) Fachveran- staltungen	0,7	1,2	0,3	0,0
c) Sonstige und zwar:				
Total	1,3	1,7	0,8	0,6
	(n=14)	(n=4)	(n=14)	(n=4)

Die Streubreite der einzelnen Skalenwerte um den Mittelwert überschritt bei den Mitgliedsorganisationen den Wert 1,0 nicht. Zu den ReferentInnen siehe die Anmerkung im Fazit, S. 143 f.

2.3. Bedeutung der Informationen

Übereinstimmend mit der Sicht der Mitgliedsorganisationen mißt auch das Referat den Informationen zu Finanzierungsprogrammen (2b: 2,2) und der Durchführung von Tagesveranstaltungen zu aktuellen Fragen (4a: 2) eine hohe Bedeutung zu. Ebenfalls hoch bewertet werden die Einzelberatung zu Programmen (1b), die immer auch eine Finanzierungsberatung umfaßt, und die Beratung zur Frauenförderung (1e: je 2,2). Vor allem der Wert für letztere weicht extrem von der von den Mitgliedsorganisationen vorgenommenen Bewertung (1e: 0,3) ab. Möglicherweise ist der Fragebogen an dieser Stelle auch mißverständlich. Auffällig ist die ausgeprägte Polarität der Bewertung bei der Bedeutung dieses Beratungsangebotes. Hier besteht also weiterer Klärungsbedarf. Festzuhalten ist sicher an dieser Stelle, daß die Weitergabe von Informationen verschiedener Art, aber besonders die zu Finanzierungsprogrammen (2b: 2,1) aus Sicht der Mitgliedsorganisationen die größte Bedeutung hat. Dabei wird die Weitergabe dieser Informationen in Tagesveranstaltungen (4a: 2,4) besonders hoch eingestuft. Diese beiden Aufgaben werden auch aus Sicht des Referates neben der Beratung als besonders wichtig angesehen (2b: 2,2 und 4a: 2).

2.4. Zufriedenheit mit der Beratung und den Informationen des Referates.

Die Informationen zu Finanzierungsprogrammen und die Durchführung von Tagesveranstaltungen zu aktuellen Fragen (2b/4a) erfüllen sowohl aus Sicht der Mitgliedsorganisationen (2b: 1,5 und 4a: 1,4) wie auch aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referates (2b: 1,7 und 4a: 1,7) am meisten die Erwartungen der Mitgliedsorganisationen. An erster Stelle liegt bei den Mitgliedsorganisationen die Zufriedenheit mit Informationen zur inhaltlichen Entwicklung des Arbeitsfeldes (2a: 1,9); dann folgen die Informationen zu Finanzierungsprogrammen (2b: 1,5) und die Tagesveranstaltungen (4a: 1,4). Bei den FachberaterInnen haben die Organisationsberatung (1d) und die Informationen zu Programmen (2b; das umschließt immer auch Informationen über die Finanzierung und die Tagesveranstaltungen) mit je 1,7 die höchste Punktzahl erreicht. An fünfter Stelle der Zufriedenheit liegt bei den Mitgliedsorganisationen die Organisationsberatung (1d: 1,1). Aus Sicht des Referates bedeuten diese Ergebnisse eine Bestätigung der Schwerpunkte der Jahresplanung für das Jahr 1991. Hier wurden die Weiterentwicklung der Organisationsberatung und die Informationen zu den aktuellen Programmentwicklungen (vor allem auf Landesebene) festgelegt. Mit Bewertungen zwischen 1,1

und 1,5 liegt die Zufriedenheit der Mitgliedsorganisationen zu diesen drei Punkten (1d, 2b, 4a) allerdings etwas niedriger als die des Referates (je 1,7). Auch bzgl. des Erfahrungsaustausches (3a: 1,3 zu 0,8) liegt die Selbsteinschätzung des Referates höher als die der Mitgliedsorganisationen – Anlaß dafür, in vertiefenden Gesprächen mit den Mitgliedsorganisationen die Ursachen für diese Diskrepanzen aufzuklären.

2.5. Zufriedenheit mit der Lobbyarbeit

Eine der Schwachstellen der Arbeit des Referates verbirgt sich möglicherweise in den Antworten zu den drei einzelnen Aufgaben des Bereichs „Lobbyarbeit“. Bei der Vertretung gegenüber Dritten (3c: 0,3) gibt es die geringste (nach 1c) Zufriedenheit der Mitgliedsorganisationen. Diese Beurteilung kann unterschiedliche Gründe haben. Möglicherweise gelingt es dem Referat nur unzureichend, den Umfang und die Ergebnisse der nicht unbeträchtlichen Gremienarbeit auf Bundes- und Landesebene gegenüber den Mitgliedsorganisationen zu verdeutlichen. Es kann auch sein, daß sich in der Unzufriedenheit der Mitgliedsorganisationen die Erwartung nach direkterer Unterstützung in Verhandlungen mit Kostenträgern ausdrückt. Das Referat war sich dieser Schwachstellen bewußt und bewertete die Lobbyarbeit ebenfalls niedrig (Rang 7: 0,3). Unbefriedigend aus Sicht des Referates ist die niedrige Bewertung der Wichtigkeit der innerverbandlichen Vertretung der Interessen der Mitgliedsorganisationen (3b: 0,7), weil hiervon auch die Absicherung des Umfangs und der Qualität der Angebote des Referates „Arbeit“ abhängig sind. Hierin zeigt sich möglicherweise, daß die Mitgliedsorganisationen entweder diesen Zusammenhang nicht sehen oder ihre eigenen Einflußmöglichkeiten auf verbandliche Entscheidungen nicht hinreichend kennen oder relativ gering einschätzen. Der Erfahrungsaustausch (3a) ist bzgl. der Wichtigkeit bei den Mitgliedsorganisationen sehr hoch (an dritter Stelle: 1,8) bewertet worden. Beim Referat lag er nur an sechster Stelle aller Nennungen zur Bedeutung der einzelnen Angebote (3a: 1,7). Da die Zufriedenheit mit der Bewältigung dieser Aufgabe beim Referat (3a: 1,3) höher lag als bei den Mitgliedsorganisationen (3a: 0,8), bedarf es hier sicher auch noch einmal einer intensiveren Betrachtung. Ein wesentlicher Teil des Erfahrungsaustausches ist bisher über den Facharbeitskreis und die Tagesveranstaltungen (4a) gelaufen. Andere Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches sollen auf der Grundlage dieser Selbstevaluation mit den Mitgliedsorganisationen entwickelt werden, um die Zufriedenheit in diesem Bereich zu erhöhen, dessen Bedeutsamkeit für die Mitgliedsorganisationen vom Referat bisher offensichtlich unterschätzt wurde.

2.6. Bedeutung der Fortbildung

Die mehrtägigen Fachveranstaltungen (4b) haben für die Mitgliedsorganisationen z.Z. keine große Wichtigkeit (0,7). Dem entspricht die Entwicklung des Fortbildungsprogramms in den letzten Jahren. Die Zahl der Fachveranstaltungen des Paritätischen Bildungswerkes (PBW) in Zusammenarbeit mit dem Referat „Arbeit“ ist stark zurückgegangen. Unserer Wahrnehmung nach werden zunehmend Veranstaltungen zu übergreifenden Themen (Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung, Sozialmanagement, Öffentlichkeitsarbeit usw.) besucht. Hier scheint auch ein gewisser, in der Gründungsphase der Sozialen Beschäftigungsinitiativen nicht gedeckter Nachholbedarf zu sein. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang der Umorientierung bzgl. der besuchten Fortbildungen die Einzelergebnisse, die die Beratung zum Rechnungswesen (1c) und die Informationen zu rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen (2c) betreffen und auf die ich unter den Punkten „Beratung“ und „Informationen“ noch nicht eingegangen bin. Aus Sicht der Mitgliedsorganisationen ist die Beratung zum Rechnungswesen (1c: – 0,7) unwichtig. Auch beim Referat ist diese nur auf Rang zehn (1c: 1,5) zu finden. Gleichzeitig wissen wir aus der Fachabteilung „Fortbildung“ von einer hohen Beteiligung an Seminaren zu betriebswirtschaftlichen Themen. Hier wäre es sicher wichtig, die Gründe für diese niedrige Bewertung herauszufinden. Möglicherweise werden die Aufgaben im Rechnungswesen bei den meisten Mitgliedsorganisationen in Kooperation mit einem Steuerberatungsbüro oder der Fachabteilung „Rechnungswesen“ des Verbandes erledigt, so daß kein Bedarf für Unterstützung von seiten des Referates. Hier scheint auch eine fehlende „Passung“ im verbandlichen Beratungsangebot vorzuliegen. Im Gegensatz zu der geringen Bedeutung der Beratung zum Rechnungswesen steht die relativ hohe Bedeutung von Informationen zu rechtlichen und steuerrechtlichen Fragen (2c: 1,6). Dieser Widerspruch bedarf einer genaueren Analyse durch Gespräche mit den Mitgliedsorganisationen und den angesprochenen Fachabteilungen des Verbandes. Die Tagesveranstaltungen zu aktuellen Fragen (4a) haben für die Mitgliedsorganisationen die größte Bedeutung (2,4). Die Zufriedenheit ist hier überdurchschnittlich (Rang 3: 1,4). Für das Referat bedeutet dies eine Bestätigung seiner Fortbildungsplanung.

2.7. Offene Fragen

Insgesamt wurde wenig Gebrauch gemacht von der Möglichkeit, eigene Aussagen zu formulieren. Je eine Mitgliedsorganisation äußerte

Erwartungen in puncto Information und Beratung bezüglich des Einsatzes von EDV sowie in puncto Information zur Situation von Jugendlichen und deren veränderter Haltung zu Arbeit. Ansonsten gab es drei Rückmeldungen zum Kontakt zu anderen Beratungsinstitutionen, einige kritische Anmerkungen zum Fragebogen und auch Lob: „Ich bin froh über das umfassende, individuelle Beratungsangebot (Organisationsberatung, M.S.), von dem wir z.Z. Gebrauch machen.“

3. FAZIT

Die Ergebnisse dieser kleinen Umfrage geben sicher kein vollständiges Bild der Beurteilung unserer Arbeit durch alle ca. 140 Mitgliedsorganisationen wieder. Darüber hinaus ist der Fragebogen selbst in einzelnen Punkten verbesserungsbedürftig: Die Beratung zur Frauenförderung (1e) fällt aus der Systematik heraus, da hier nach einer bestimmten Zielgruppe gefragt wird. Die Frage II nach der Zufriedenheit läßt keine Unterscheidung bezüglich Quantität und Qualität, Inhalt und Darbietungsform zu. Die Frage I zielt auf die Erwartungen (Angebotsanalyse) an unsere Arbeit. Hier hätte die Möglichkeit bestehen sollen, weitere Erwartungen (Aufgaben) zu benennen. Und eine Skala ohne die „0“ hätte zu eindeutigeren Bewertungen geführt. Zudem ermöglicht die geringe Zahl der Referatsmitglieder nur begrenzt einen quantifizierenden Vergleich der Sichtweisen des Referates und der Mitgliedsorganisationen, da die geringe Zahl die Aussagekraft des Mittelwertes minimiert. Abweichungen der Einschätzungen einzelner MitarbeiterInnen konnten im Team auch direkt angesprochen und mit den Zielvorstellungen und Erwartungen der jeweiligen Person in Beziehung gesetzt werden. Diese Diskussion der Einzelaussagen von Referatsmitgliedern konnte hier leider nicht im einzelnen nachgezeichnet werden.

Trotz der Einschränkungen sind beides – die Ergebnisse wie auch der Fragebogen – Ausgangspunkte für gründlichere Analysen, vielleicht auch für eine Befragung aller Mitgliedsorganisationen. Gelernt haben wir auf jeden Fall, daß Befragungen ein wichtiges Instrument³ sind, Rückmeldungen zur eigenen Arbeit zu bekommen. Gleichzeitig bie-

³ Mit dem Fragebogen haben wir ein bestimmtes aus den vielen Instrumenten der Selbstevaluation benutzt. Das jeweils geeignete Instrument zur Reflexion der Ziele, Methoden und Ergebnisse des eigenen beruflichen Handelns ergibt sich aus dem jeweiligen Erkenntnisinteresse und den Rahmenbedingungen (Heiner 1988, 29).

ten die Ergebnisse die Möglichkeit, die Kommunikation zwischen den Mitgliedsorganisationen und dem Verband sowie innerhalb der Fachabteilungen zu erhöhen und Erwartungen und Angebote besser aufeinander abzustimmen. Damit verbunden ist eine Qualifizierung und Professionalisierung der Beratungsangebote des Verbandes (Rauchfuss/Schrader 1991). Selbstevaluation kann so ein wichtiger Baustein in der notwendigen Veränderung und Modernisierung der sozialen Arbeit der Wohlfahrtsverbände sein (Heiner 1988, 9; Maelicke 1989).

Aus Sicht des Referates „Arbeit“ läßt sich aus diesen Ergebnissen eine Bestätigung der Auswahl der Arbeitsschwerpunkte des Jahres 1991 (Schwerpunkte: Organisationsberatung [1d] und Informationen zu

Abbildung 3: Ausgewählte Ergebnisse

Besonders wichtig sind den Mitgliedsorganisationen (Durchschnitt: + 1,3) (N = 14)		Zufriedenheit der Mitgliedsorganisationen mit diesen (Durchschnitt: + 0,85) (N = 14)	
1. Tagesveranstaltung zu aktuellen Fragen (4a)	2,4	überdurchschnittlich	1,4
2. Schriftliche/mündliche Information zu Finanzierungsprogrammen (2b)	2,1	überdurchschnittlich	1,5
3. Erfahrungsaustausch der Träger (3a)	1,8	durchschnittlich	0,8
4. Organisationsberatung (1d)	1,6	überdurchschnittlich	1,1
5. Schriftliche/mündliche Informationen zu rechtlichen/betriebswirtschaftlichen Fragen (2c)	1,6	weit unter Durchschnitt	- 0,7
6. Schriftliche/mündliche Informationen zu inhaltlichen Entwicklungen/Konzeptionen (2a)	1,5	überdurchschnittlich	1,8
7. Beratung zu Programmen (1b)	1,5	durchschnittlich	0,9
8. Vertretung gegenüber Dritten (3c)	1,4	weit unter Durchschnitt	0,3

Landesprogrammen, 2b/4a) ablesen. Auch in puncto Zufriedenheit kann man sagen, daß wir nicht „durchgefallen“ sind. Auf jeden Fall verbessert werden muß die Vertretung gegenüber Dritten (3c). Hier ist daran gedacht, in Zukunft einer der vier Stellen des Referates den Aufgabenschwerpunkt „Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit“ zuzuordnen. Darüber hinaus gibt es einige Anhaltspunkte (siehe Abbildung 3, S. 145), wo das Referat noch einmal genauer hinschauen und mit den Mitgliedsorganisationen sowie anderen Fachabteilungen ins Gespräch kommen muß. Dies betrifft neben der Lobbyarbeit vor allem die Beratung zur Frauenförderung und das Rechnungswesen, die Informationen zu rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen und die innerverbandliche Abstimmung und Qualifizierung der Beratungsangebote.

Denen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, möchte ich meinen Dank aussprechen. Wir hoffen, daß diese Form der Erfolgskontrolle ihnen ebenso wie uns Mut gemacht hat, die gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche in Zukunft genauer aufeinander abzustimmen.

Literatur

- Baumgarten, R. (1977): Führungsstile und Führungstechniken. Berlin, New York
- Beattie, M./Stevenson, J. (1984): Measures of Social Functioning in Psychiatric Outcome Research. In: Evaluation Review, 5, 1984, S. 631ff.
- Becker, H./ Keim, K.D. (1973): Wahrnehmung in der städtischen Umwelt - Möglicher Impuls für kollektives Handeln. Berlin
- dies. (1985): Integration und Autonomie behinderter Menschen. Schriftenreihe des BMJFFG, Band 173) Stuttgart
- Beerlage, I./Fehre, E.-M. (Hrsg.) (1989): Praxisforschung zwischen Intuition und Institution. Tübingen
- Bennis, W. G. (1972): Organisationsentwicklung. Ihr Wesen, ihr Ursprung, ihre Aussichten. Baden-Baden, Homburg
- Beugen, M. van (1972): Agogische Intervention. Planung und Strategie. Freiburg i.Br.
- Beywl, W. (1985): Responsive Evaluation. Köln (2. durchgesehene Auflage)
- Beywl, W. (1987): Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Frankfurt
- Beywl, W. (1991): Entwicklung und Perspektiven praxiszentrierter Evaluation. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SUB), 3, S. 17ff.
- Billigen, B./Christen, V./Gupta, M./Ohlmeier, H. (1991): Familienpädagogische Arbeit im Stadtteil. In: Jahresbericht 1991 des Bürgerhauses Trier-Nord. Trier
- Billigen, B./Christen, V./Gupta, M./Ohlmeier, H. (1992): Sozialpädagogische Familienhilfe - Modelle und Perspektiven. (Unveröffentlichtes Manuskript zur Tagung in Saarbrücken vom 7. - 10. Oktober 1992) Saarbrücken
- Bloom, M./Fischer, J. (1982): Evaluating Practice: Guidelines for the Accountable Professional. Inc. Englewood Cliffs: Prentice Hall, NJ
- BMJFFG (1990): Wohnen Behinderter. (Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Band 245/1) Stuttgart
- Böse, R./Schiepek, G. (1989): Systemische Theorie und Therapie: ein Handwörterbuch. Heidelberg
- Brack, R. (1990): Das Arbeitspensum des Sozialarbeiters. Bern
- Brügelmann H. (1982): Pädagogische Fallstudien: Methoden-Schisma oder -Schizophrenie? In: Fischer, D. (Hrsg.): Fallstudien in der Pädagogik. Aufgaben, Methoden, Wirkungen. Konstanz-Litzelstetten, S. 62 ff.
- Büsches, G. (1983): Einführung in die Organisationssoziologie. Stuttgart
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (DPWV). Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (1992): Jugendhilfeplanung. Ein kommunikativer Prozeß. Wuppertal
- Dewe, B./Wohlfahrt, N. (1985): Professionalismus und Handlungswirksamkeit sozialer Dienstleistungen: Praxisevaluation anglo-amerikanischer Sozialarbeit. In: Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau, 11, S. 121 ff.

- Domscheit, St./Kühn, M. (1984): Die Kindergartenreform. Eine Fallstudie bundesdeutscher Sozialpolitik. Frankfurt a.M.
- Ebbe, K./Friese, P. (1989): Milieuarbeit. Grundlagen präventiver Sozialarbeit im lokalen Gemeinwesen. Stuttgart
- Engelhardt, H. D. (1991): Innovation durch Organisation. Unterwegs zu problemangemessenen Organisationsformen. München
- Fengler, C./Fengler, T. (1980): Alltag in der Anstalt. Rehburg Loccum
- Filsinger, D./Hinte, W. (1988): Praxisforschung: Grundlagen, Rahmenbedingungen und Anwendungsbereiche eines Forschungsansatzes. In: Heiner, M. (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit. Freiburg i. Br., S. 34ff.
- Flösser, G./Otto, H.-U. (Hrsg.) (1992): Sozialmanagement oder Management des Sozialen? Bielefeld
- Frank, G./Wolf, M. (1988): Führen und Leiten in sozialen Diensten. Eine Untersuchung zur Subjektivität von Leitungskräften. Frankfurt a.M.
- Geißler, K. A./Hege, M. (1991): Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Ein Leitfaden für soziale Berufe. Weinheim, Basel
- Gernert, W. (1988): Sozialarbeit zwischen fachlichem Anspruch und Verwaltungshandeln: Zur Einführung. In: Gernert, W. (Hrsg.): Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch – Verwaltungskontrolle. Freiburg i.Br., S. 7ff.
- Guba, E.G./Lincoln, I. S. (1989): Fourth Generation Evaluation. Sage Publications Inc.: Newbury Park, Cal.
- Hamburger, F. (1989): Innovation und Evaluation. In: Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau, 18, S. 47ff.
- Heimann, P./Otto, G./Schulz, W. (Hrsg.) (1979): Unterricht. Analyse und Planung. Hannover
- Heiner, M. (1982): Methodisches Handeln als Auswahl und Verteilung von Sozialleistungen. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 1, S. 116ff.
- Heiner, M. (1986): Evaluation und Effektivität in der sozialen Arbeit. Modelle, Methoden, Erfahrungen. In: Oppl, H./Tomaschek, Arnold (Hrsg.): Soziale Arbeit 2000. (Bd. 2) Freiburg i.Br., S. 71ff.
- Heiner, M. (1987): Evaluation sozialer Arbeit. Auf der Suche nach neuen Konzepten. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 3, S. 82ff.
- Heiner, M. (1988a): Von der forschungsorientierten zur praxisorientierten Selbstevaluation. Entwurf eines Konzeptes. In: Heiner, M. (Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit. Fallbeispiele zur Dokumentation und Reflexion beruflichen Handelns. Freiburg i. Br., S. 7ff.
- Heiner, M. (1988b): Perspektiven der Praxisforschung. In: Heiner, M. (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit. Freiburg i. Br., S. 7ff.
- Heiner, M. (Hrsg.) (1988c): Selbstevaluation sozialer Arbeit, Fallbeispiele zur Dokumentation und Reflexion beruflichen Handelns. Freiburg i. Br.

- Heiner, M. (1989): Selbstevaluation – Orientierung und Bilanz in der sozialen Arbeit. In: Olk, Th./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Dienste im Wandel. Bd. 2. Entwürfe sozialpädagogischen Handelns. Neuwied, Frankfurt/M., S. 169ff.
- Heiner, M. (1992): Evaluation und berufliche Handlungskompetenz. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 5, S. 123ff.
- Heiner, M. (1994): Reflexion und Evaluation methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. In: Heiner, M./Meinhold, M./v. Spiegel, H./Staub-Bernasconi, S.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg i.Br., S. 102ff.
- Heinze, R.G./Olk, Th. (1984): Wohlfahrtsverbände. In: Eyferth, H./Otto, H.-U./Thiersch, H.(Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Neuwied, S.1262ff.
- Hinte, W./Karas, F. (1989): Studienbuch Gruppen- und Gemeinwesenarbeit: eine Einführung für Ausbildung und Praxis. Neuwied
- Ho, M. K. (1976): Evaluation: A means of treatment. In: Social Work 1, S.24ff.
- Hoffman, L. (1984): Grundlagen der Familientherapie. Hamburg, 2. Auflage
- Howe, M. W. (1974): Casework Self Evaluation: A Single – Subject Approach. In: Social Service Review, 1, S. 10ff.
- Huntzinger, H. (1987): Untersuchung über Erfahrungen ehemaliger psychiatrischer Patienten vor, während und nach einem Aufenthalt in der Universitäts-Nervenklinik Freiburg. Freiburg i. Br.
- Hüppe, B./Schrappner, Ch. (Hrsg.) (1989): Freie Wohlfahrt und Sozialstaat. Der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband in Nordrhein-Westfalen 1949 – 1989. Weinheim, München
- Imber-Black, E. (1990): Familien und größere Systeme. Im Gestrüpp der Institutionen. Heidelberg
- Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung (ISSAB) (Hrsg.) (1989): Zwischen Sozialstaat und Selbsthilfe. Stadtteilbezogene Arbeit als Handlungsansatz in beruflicher Praxis und studentischer Ausbildung. Essen
- Jordan, E./Schone, R. (1992): Jugendhilfeplanung. Aber wie? Eine Arbeitshilfe für die Praxis. Münster
- Kähler, H. D. (1983): Der professionelle Helfer als Netzwerker – oder Beschreib' mir dein Netzwerk, vielleicht erfahren wir, wie dir zu helfen ist. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 2, S. 225ff.
- Kardorff, E. von (1988): Praxisforschung als Forschung der Praxis. In: Heiner, M. (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit. Freiburg i. Br., S. 73ff.
- Kegan, R. (1986): Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. München
- Kets de Vries, M.F.R./ Miller, D. (1986): Personality, culture and organization. In: Academy of Management Review, 11, S. 266ff.
- Clappenecker, K./Schramm, D. (1982): Organisationsberatung in sozialpädagogischen Institutionen. Darstellung eines sozialpädagogischen Entwicklungskonzepts. (Dissertation) Tübingen

- Klische, W. (1990): Professionelle Helfer. Anforderungen und Selbstdeutungen. Aachen
- Krause Jacob, M. (1992): Erfahrungen mit Beratung und Therapie. Veränderungsprozesse aus der Sicht von Klienten. Freiburg i.Br.
- Landgrebe, G. (1990/1992): Evaluation der Beratung und sozialpädagogischen Arbeit mit jungen Alleinerziehenden und Familien in schwierigen psychosozialen Problemlagen (Unveröffentlichte Zwischenberichte). Trier
- Layer, H. (1987): Sozialarbeit und Sozialforschung. Wie sich Praktiker und Theoretiker gegenseitig helfen könnten. In: Soziale Arbeit, 11, S. 406ff.
- Lindner, W. (1989): Methoden des Social Marketing – Was können sie für die soziale Arbeit im Kinder- und Jugendhaus leisten? In: deutsche jugend, 9, S. 390 ff.
- Lohaus, A. (1989): Datenerhebung in der Entwicklungspsychologie: Problemstellungen und Forschungsperspektiven. Bern, Stuttgart, Toronto
- Lowy, L. (1988): Der Beitrag des amerikanischen Sozialarbeiters zur Erfolgskontrolle unter Aspekten der Sozialarbeit. In: Gernert, W. (Hrsg.): Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch – Verwaltungskontrolle. Freiburg i.Br., S. 141ff.
- Luhmann, N. (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Macke, K. (1988): Effizienzforschung in der Bewährungshilfe – eine Möglichkeit, berufliches Handeln zu verbessern. In: Feltes, Th. (Hrsg.): Kriminologie und Praxisforschung. Probleme, Erfahrungen und Ergebnisse. Bonn, S. 257ff.
- Maelicke, B. (Hrsg.) (1987): Soziale Arbeit als soziale Innovation. Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien. Weinheim und München
- Maelicke, B. (1989): Management in sozialen Organisationen. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 3, S. 67ff.
- Maelicke, B./Reinbold, B. (1990): Ganzheitliche und sozial-ökologische Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen. Berlin (Eigenverlag: Bank für Sozialwirtschaft)
- Martin, E. (1989): Didaktik der sozialpädagogischen Arbeit. Eine Einführung in Probleme und Möglichkeiten. Weinheim, München
- Matzdorf, R. (1986): Merkmale und Perspektiven Sozialer Beschäftigungsinitiativen. In: Jugend, Beruf, Gesellschaft, 4, S. 261ff.
- Mauthe, A./Segin, B./Selle, K. (1987): Forschungsprojekt: Mietermit- und Selbstverwaltung in Nordrhein-Westfalen – Konzepte und Durchsetzungsmöglichkeiten -Phase 1. (Im Auftrag des Ministers für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen). Dortmund
- Meinhold, M., (1988): Intervention in der Sozialarbeit, in: Hörmann, G./Nestmann, F. (Hrsg.): Handbuch der psychosozialen Intervention. Opladen, S. 70ff.
- Meinhold, M. (1994): Ein Rahmenmodell zum methodischen Arbeiten. In: Heiner, M./Meinhold, M./v. Spiegel, H./Staub-Bernasconi, S.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg i.Br.

- Merchel, J. (1989a): Der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband. Seine Funktion im korporatistisch gefügten System sozialer Arbeit. Weinheim (1989a)
- Merchel, J. (1989b): Pluralisierung von Einrichtungsformen in der Heimerziehung. Zur Entwicklung der Anforderungen an den DPWV im Arbeitsfeld Heimerziehung seit Anfang der 70er Jahre. In: Hüppe, B./Schrappner, Ch., S. 227ff.
- Merchel, J. (1992): Jugendhilfeplanung als kommunikativer Prozeß. Zur Notwendigkeit einer konzeptionellen Neuorientierung in der Jugendhilfeplanung. In: Neue Praxis, 2, S. 93ff.
- Müller, B. (1991): Die Last der großen Hoffnungen. Methodisches Handeln und Selbstkontrolle in sozialen Berufen. Weinheim, München
- Müller, C. W. (Hrsg.) (1978): Begleitforschung in der Sozialpädagogik. Analysen und Berichte zur Evaluationsforschung in der Bundesrepublik, Weinheim, Basel
- Müller, C. W. (1980): Evaluierung. In: Kreft, D./Mielenz I. (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Weinheim, Basel, S. 144ff.
- Müller, C. W. (1983): Zum gegenwärtigen Stand nordamerikanischer Evaluationsforschung. In: Institut für soziale Arbeit (ISA) (Hrsg.): Sozialpädagogische Begleitforschung: Analysen und Berichte. Münster, S. 37ff.
- Müller, C. W. (1988a): Wie Helfen zum Beruf wurde. Band 1. Eine Methodengeschichte der Sozialarbeit. 1883 – 1945. Weinheim, Basel
- Müller, C. W. (1988b): Kann ein Täter auch sein Richter sein? Praktische Überlegungen zur Selbst-Evaluation innovatorischer Projekte in der Sozialen Arbeit. Unveröffentlichtes Manuskript, S. 1ff.
- Müller, C. W. (1988c): Wie Helfen ein Beruf wurde ... Zur Professionalisierung von Berufen der Sozialen Arbeit. In: Giesecke, W./Tietgens, H./Schäffter, O./Venth, A./Müller, C.W.: Professionalität und Professionalisierung. Bad Heilbrunn, S. 133ff.
- Müller, C. W. (1988d): Achtbare Versuche. Zur Geschichte der Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. In: Heiner, M. (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit. Freiburg i. Br., S. 17ff.
- Müller-Fohrbrodt, G. (1990): Einführung in die konstruktive Bearbeitung von Problemsituationen. In: Berichte und Studien der Pädagogischen Abteilung der Universität Trier, Nr. 24
- Müller-Schöll, A./Priepke, M. (1989): Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. Frankfurt a.M., (2. Auflage)
- Mutschler, E. (1981): Die Evaluation sozialpädagogisch/sozialer Praxis: Zur Effektivität helfender Beziehungen. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 2, S. 81ff.
- Nielsen, H./Nielsen, K./Müller, C. W. (1986): Sozialpädagogische Familienhilfe. Probleme, Prozesse, Langzeitwirkungen. Weinheim
- Petzold, H.-J./Eckhardt, Ch./Ketter, P.-M. (1990): Soziale Beschäftigungsprojekte: Zweitklassiger Arbeitsmarkt oder zukunftsweisende Integration

- für Langzeitarbeitslose? Kurzfassung der Evaluationsstudie. Bottrop (Eigenverlag: Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen mbH)
- Pfeifer, H.-U. (1988): Sauerkraut oder Büchseintopf. Was ist daran therapeutisch? Offene soziotherapeutische Gruppenarbeit mit psychisch Kranken. In: Sozialmagazin, 10, S. 24 ff.
- Pfeifer-Schaupp, H.-U. (1990): Lernen im Alltag. Zwanzig Thesen zur personenzentrierten Gruppenarbeit mit psychisch Kranken. In: Kerbe, Zeitschrift für Sozialpsychiatrie, 4, S. 27ff
- Pfeifer-Schaupp, H.-U. (1991): Angenommen, Sozialarbeit würde Spaß machen -Über die Nützlichkeit systemischer Konzepte in der Sozialarbeit. In: Sozialmagazin, 7/8, 34ff.
- Pfeifer-Schaupp, H.-U. (1992a): Muster von Institutionen. Ein Beitrag zur Re-Konstruktion von Institutionen im Sozialbereich. In: Sozialmagazin, 11, S. 37ff.
- Pfeifer-Schaupp, H.-U. (1992b): Zirkuläre Fragen in der Sozialarbeit. In: Soziale Arbeit, 12, S. 418ff.
- Pfeifer-Schaupp, H.-U. (1993): Zirkuläre Selbstevaluation. Der Mythos von Sisyphos und die Sozialarbeit. In: Sozialmagazin, 4, S. 46ff.
- Pincus, A./Minahan, A. (1980): Ein Praxismodell der Sozialarbeit. In: Specht, H./Vickery, A. (Hrsg.): Methodenintegration in der Sozialarbeit. Zur Entwicklung eines einheitlichen Praxismodells. Freiburg. i. Br., S. 96ff.
- Projektgruppe Soziale Berufe (Hrsg.) (1981): Sozialarbeit: Ausbildung und Qualifikation (Expertisen I). Problemwandel und Institutionen (Expertisen II). Professionalisierung und Arbeitsmarkt (Expertisen III). München
- Raschke, P. (1978): Vereine und Verbände. Organisation von Interessen in der Bundesrepublik Deutschland. München
- Reinbold, B. (1991): Organisationsentwicklung vom Kopf auf die Füße stellen. In: Socialmanagement, 3, S. 22ff.
- Richey, Ch. A./Blythe, B. J./Berlin, S. B. (1987): Do social workers evaluate their practice? In: Socialwork Research and Abstracts, 1, S. 14ff.
- Ries, H.A. (1992): Familienhilfekzept. (Unveröffentlicht) Trier
- Rossi, P. H. (1984): Professionalisierung der Evaluationsforschung? Beobachtungen zu Entwicklungstrends in den USA. In: Hellstern, G.-M./Wollmann, H. (Hrsg.): Handbuch zur Evaluationsforschung. (Band 1) Opladen, S. 655ff.
- Sant, J. van (1989): Qualitative Analysis in Development Evaluation. In: Evaluation Review, 13, S. 257ff.
- Schilling, J. (1982): Didaktik der Sozialpädagogik/Jugendarbeit – Entwurf eines didaktischen Lehr-Lern-Kreis-Modells 2. In: Jugendwohl, 5, S.200ff.
- Schrader, W., (1982): Zur sozialen Organisation psychiatrischer Krankheiten in Bremen. (Dissertation) Bremen
- Schrader, M.(1991): Selbstevaluation. Abteilungsfortbildung. In: arbeitsdruck, 16, S. 23ff.

- Schrader, M./Rauchfuss, A. (1991): Organisationsberatung für Soziale Beschäftigungsinitiativen. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 5, S. 125ff.
- Schreyögg, A. (1990): Die ethische Dimension in der Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin, S. 9ff.
- Schwarz, G. – im Gespräch mit Hege, M. (1985): Politik und Supervision. In: Supervision, 8, S. 3ff. (zit. als Schwarz 1985)
- Schweitzer, J./Schuhmacher, B. u.a. (1991): Systemisches Arbeiten in sozialpsychiatrischen Diensten. In: Sozialpsychiatrische Informationen, 4, 12ff.
- Schwonke, M./Herlyn, U. (1967): Soziologische Analyse einer jungen Industriestadt. (Göttinger Abhandlung zur Soziologie und ihrer Grenzgebiete, 12. Band) Stuttgart
- Scriven, M. (ed.) (1984): Evaluation Ideologies. In: Conner R. F./Altman, D. G./Jackson, Ch.: Evaluation Studies, Review Annual, 9, S. 49ff.
- Sengling, D. (1987): Was ist „Erfolg“ in der Sozialarbeit? In: Sozialpädagogik, 4, S. 165ff.
- Simon, F.B./Weber, G. (1987): Vom Navigieren beim Driften – Die Bedeutung des Kontextes der Therapie. In: Familiendynamik, 4, S. 355ff.
- Simon, F. B./Weber, G. (1989): Horch, was kommt von drinnen raus ... ?! Über das Umgehen von und mit Gefühlen. In: Familiendynamik, 1, S. 57ff.
- Spiegel von, H. (1993): Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster
- Spiegel von, H. (1994): Analyseinstrumente für das methodische Handeln. In: Heiner, M./Meinhold, M./v. Spiegel, H./Staub-Bernasconi, S.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg i. Br.
- Spiegelberg, R. (1982): Problemorientierte Planung offener Jugendarbeit im Stadtteil. In: Neue Praxis, 1, S. 68ff.
- Staub-Bernasconi, S. (1986): Soziale Arbeit als eine besondere Art des Umgangs mit Menschen, Dingen und Ideen. In: Sozialarbeit, 10, S. 17ff.
- Stenhouse, L. (1982): Pädagogische Fallstudien: Methodische Traditionen und Untersuchungsalltag. In: Fischer, D. (Hrsg.): Fallstudien in der Pädagogik. Aufgaben, Methoden, Wirkungen. Konstanz-Litzelstetten, S. 24ff.
- Stroebe, R.W./Stroebe G.H. (1983): Führungsstile – Situatives Führen und Management by Objectives. Heidelberg, (2. überarbeitete Auflage)
- Tersteegen, G. (1979): Bericht der Jugendhilfeplanung. Bremen
- Tillmann, B. (1988): Politische und administrative Erwartungen der Kommunen an die Erfolge der Sozialarbeit. In: Gernert, W. (Hrsg.): Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch – Verwaltungskontrolle. Freiburg i.Br., S. 50 ff.
- Weinert, A. B. (1979): Die empirische Entwicklung von „Behavior Expectation Scales“ zur Bewertung der Arbeitsqualität in Organisationen: Erster Schritt im Rahmen einer Organisationsentwicklung, aufgezeigt am Beispiel von Angestellten in einer Krankenhausorganisation. Abschlußbericht einer Feldstudie. Bielefeld

Weiss, C. H. (1974): Evaluierungsforschung. Methoden zur Einschätzung von sozialen Reformprogrammen. Opladen

Willms, D.G./ Best, J.A./ Taylor, D.W./ Gilbert, J.R./ Wilson, D.M.C./ Lindsay, E.A./ Singer, J. (1990): A systematic approach for using qualitative methods in primary prevention research. In: Medical Anthropology Quarterly, 4, S. 391f.

WohnBund Beratung NRW (o.J.): Mieter bestimmen mit! Über ein ungewöhnliches Projekt der Wohnungsverwaltung bei einem Wohnungsunternehmen. (in Zusammenarbeit mit den Mieterräten der LEG) Bochum

Wolff, J. (1984): Routine und Gefühle im Entscheidungshandeln von Sozialarbeitern: Vernachlässigte Themen der Professionalisierung. In: Neue Praxis, 1, S. 26ff.

Zander, E. (1982): Taschenbuch für Führungstechnik. Heidelberg.

Herausgeberin, AutorInnen

Maja Heiner, geb. 1944, Dr. phil., Professorin für Sozialpädagogik am Institut für Erziehungswissenschaft I. der Universität Tübingen; zuvor 17 Jahre Fachhochschullehrerin in Bremen und von 1988 – 1989 Leiterin des Landessozialamtes. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Evaluation Sozialer Dienste und Einrichtungen; Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit; Gemeinwesenarbeit/Stadtteilarbeit; Institutionalisierung von Beratung und Hilfe. Verschiedene Veröffentlichungen in den genannten Themenbereichen.

Holger Ehlers, geb. 1951, Dipl. Sozialarbeiter, seit 1976 in der Wohnungslosenhilfe tätig, Vorsitzender der „Ambulanten Hilfe Hamburg e.V.“, Lehrbeauftragter an der Evangelischen Fachhochschule für Sozialpädagogik in Hamburg; verschiedene Veröffentlichungen zur Obdach- bzw. Wohnungslosenhilfe.

Hilke Haß-Heiser, geb. 1964, Dipl. Sozialarbeiterin, seit 1990 in der Wohnungslosenhilfe tätig, Mitglied im Vorstand der „Ambulanten Hilfe Hamburg e.V.“.

Suzanne Hofmann, geb. 1947, Dipl. Sozialarbeiterin (HFS), Leiterin der betrieblichen Sozialberatung in den Warenhäusern der Firma „Loeb AG“; zuvor beschäftigt in öffentlichen Sozialdiensten bzw. in der Amtsvormundschaft Behinderter, psychisch Kranker und verhaltensschwieriger Jugendlicher; Arbeitsschwerpunkte: Soziale Arbeit mit einzelnen, Ressourcenverwaltung, Mitarbeit an der Unternehmenskultur; Veröffentlichungen zur Altersproblematik und Verschuldung.

Gitte Landgrebe, geb. 1962, Dipl. Pädagogin, tätig in einem freien Sozialplanungsbüro; zuvor in einem Markt- und Meinungsforschungsinstitut beschäftigt; Arbeitsschwerpunkt: Methoden und Verfahren der (Selbst-)Evaluation.

Uwe Martiny, geb. 1953, Dipl. Sozialarbeiter, seit 1984 in der Wohnungslosenhilfe tätig, Lehrbeauftragter an der Evangelischen Fachhochschule für Sozialpädagogik in Hamburg, Mitglied im Gesamtvorstand der „Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe“.

Irmgard Meiners, geb. 1945, Diplomsozialarbeiterin in der ambulanten und teilstationären Betreuung psychisch Kranker; zuvor Gesellenprüfung im Damenschneiderhandwerk, Abschluß der Fachoberschule und der Fachhochschule, Erziehung von zwei eigenen und drei Pflegekindern, Betreuung von Wohngemeinschaften für psychisch Kranke, DED-Aufenthalte in Lesotho und Uganda.

Joachim Merchel, geb. 1953, Dipl. Pädagoge, Dr. phil., Professor im Fach „Verwaltung und Organisation“ an der Fachhochschule Münster; zuvor Ab-

teilungsleiter beim Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Nordrhein-Westfalen; Arbeitsschwerpunkte: Jugendhilfeplanung, Träger Sozialer Arbeit, Sozialmanagement; Publikationen zu Themen der Organisation Sozialer Arbeit, Jugendhilfe(-planung), Wohlfahrtsverbände und kommunalen Sozialpolitik.

Hans-Ulrich Pfeifer-Schaupp, geb. 1955, Diplomsozialarbeiter und Diplomverwaltungswirt, System- und Familientherapeut mit einer Halbtagsbeschäftigung in einem Sozialpsychiatrischen Dienst, Lehrbeauftragter (Sozialpsychiatrie und Soziologie) an der Evangelischen Fachhochschule für Sozialwesen in Freiburg i.Br. und freiberufliche Tätigkeit (Fortbildung, Supervision, Beratung); zuvor Tätigkeiten in verschiedenen Praxisfeldern der Sozialen Arbeit (u.a. Bezirkssozialarbeit, Schuldnerberatung, Ausländer- und Flüchtlingsarbeit, Ehe-, Familien- und Lebensberatung, Projektentwicklung und Sozialmanagement); verschiedene Veröffentlichungen in den Themenbereichen „Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, der systemischen Vorgehensweise in der Beratung, Ethik der Sozialen Arbeit“.

Michael Schrader, geb. 1953; Dipl. Pädagoge; als Organisationsberater tätig beim Verein „Zukunftswerkstatt“; zuvor Fachberater im Referat „Arbeit/Beschäftigungsprojekte“ und in der Jugendarbeit beim Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband – Landesverband Nordrhein-Westfalen.

Hiltrud v. Spiegel, geb. 1951, Dr. phil., lehrende Sozialpädagogin (Methodenlehrerin) im Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Bielefeld; zuvor fünf Jahre berufliche Tätigkeit im Kinder- und Jugendbereich; Arbeitsschwerpunkte: methodisches Arbeiten in der Sozialen Arbeit, besonders Selbstevaluation; außerschulische Kinderarbeit, feministische Mädchen- und Frauenarbeit; Jugendhilfeplanung; verschiedene Veröffentlichungen in den genannten Themenbereichen.

Ludwig Wenzel, geb. 1957, Dipl. Sozialarbeiter, Dipl. Pädagoge, Fachschullehrer für Methodik und Didaktik und sozialpädagogische Praxis, Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Düsseldorf; zuvor acht Jahre Leiter eines Stadtteilprojektes in Düsseldorf und vier Jahre Jugendreferent; Arbeitsschwerpunkte: Stadtteilorientierte Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit, Ausländerarbeit, Sozialberatung.