

Die Blätter der Wohlfahrtspflege werden  
herausgegeben vom:  
Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg



Ingrid Hastedt  
Vorsitzende des Vorstandes

Schriftleitung: Gerhard Pfannendörfer  
(V.i.S.d.P.)

Redaktionsanschrift  
Gerhard Pfannendörfer  
Eichwaldstraße 45 | 60385 Frankfurt am Main  
Telefon 069 447401  
E-Mail pfannendoerfer@nomos.de  
Internet [www.gerhard-pfannendoerfer.de](http://www.gerhard-pfannendoerfer.de)  
Website der Blätter der Wohlfahrtspflege  
[www.bdw.nomos.de](http://www.bdw.nomos.de)

Erscheinungsweise: 6 Ausgaben pro Jahr

Bezugspreise 2012  
Jahresabonnement 74,- €; für Studierende  
und arbeitslose Bezieher (jährliche Vorlage  
einer Studienbescheinigung erforderlich)  
37,- €; Einzelheft 16,- €. Alle Preise verstehen  
sich incl. MwSt., zzgl. Vertriebskosten.

Bestellmöglichkeit  
Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder  
direkt bei der Nomos Verlagsgesellschaft  
Baden-Baden

Kündigungsfrist  
Jeweils drei Monate vor Kalenderjahresende

Bankverbindung generell  
Zahlungen jeweils im Voraus an Nomos  
Verlagsgesellschaft, Postbank Karlsruhe:  
BLZ 660 100 75 | Konto Nr. 736 36 751 oder  
Sparkasse Baden-Baden Gaggenau:  
BLZ 662 500 30 | Konto Nr. 5 002 266

Druck und Verlag  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden  
Telefon 07221 2104-0 | Fax 07221 2104-27  
E-Mail [nomos@nomos.de](mailto:nomos@nomos.de)

Anzeigen  
Sales friendly Verlagsgesellschaft  
Siegburger Straße 123 | 53229 Bonn  
Telefon 0228 97898-0  
Fax 0228 97898-20  
E-Mail [roos@sales-friendly.de](mailto:roos@sales-friendly.de)

Urheber- und Verlagsrechte  
Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen  
einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheber-  
rechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht  
ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zuge-  
lassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung  
des Verlags.

Namentlich gekennzeichnete Artikel müs-  
sen nicht die Meinung der Redaktion oder des  
Verlages wiedergeben. Unverlangt eingesand-  
te Manuskripte – für die keine Haftung über-  
nommen wird – gelten als Veröffentlichungs-  
vorschlag zu den Bedingungen des Verlages.  
Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinn-  
entstellenden redaktionellen Bearbeitung und  
der Verwertung auch in elektronischen Medien  
einverstanden.

ISSN 0340-8574

## Zu diesem Heft

»Nicht die prachtvollen Segel sind es, die das Schiff  
treiben; es ist der unsichtbare Wind.«

*William MacNeile Dixon, englischer Schriftsteller (1866–1946)*

Der Begriff der »Steuerung« hat bei Praktikern der Sozialen Arbeit keinen guten Ruf. Verbunden wird damit die Vorstellung einerseits von unbrauchbaren theoretischen Konzepten, andererseits von sozialen Diensten und Einrichtungen, deren betriebswirtschaftliche Optimierung auf die Spitze getrieben werden soll. Doch ohne Planung, Kooperation und beständiger Innovation kann Soziale Arbeit ihre Wirkungen nicht kontrollieren, dauerhaft erhalten und plausibel nachweisen. Und auch die Frage, wie man die Nutzer einbeziehen und ihre Ressourcen aktivieren kann, braucht ein organisatorisches Gerüst. Doch Organisationen sind bekanntlich feinfühlig und komplizierte Gebilde. Zwischen dem Chaos und der einfachen Mechanik lägen komplexe Systeme, deren Elemente nicht völlig zufällig und ungeordnet, aber auch nicht kausal determiniert seien, stellt Harald Tornow in seinem Beitrag in diesem Heft fest. Und diese Grenzstrukturen seien es, die Lenker so herausforderten, weil Organisationen auf ihre Steuerbemühungen sehr wohl reagierten, aber nie genau so, wie sie es beabsichtigt hätten. Komplexe lebendige Systeme hätten zudem noch eine weitere, irritierende und aus Sicht derer, die steuern wollten, frustrierende Eigenschaft: Sie steuerten sich selbst aus sich heraus und veränderten sich ohne äußeren Anlass. Wolfgang Schrank zeigt in seinem Einleitungsbeitrag in dieser Ausgabe am Beispiel der Gemeindepsychiatrie in einer deutschen Großstadt, wie Hilfesysteme trotz aller Widrigkeiten funktionieren und lebendig bleiben können: durch den Verzicht auf ein »Durchregieren-Wollen«, durch ein Misstrauen gegen politische und ökonomische Heilslehren, durch geduldige Diskussion mit allen Beteiligten.

\*

Der Beirat der Blätter der Wohlfahrtspflege (Seite 161) berät den Herausgeber, den Verlag und die Redaktion bei der Gestaltung der Zeitschrift sowie bei der Wahl von Themen und Autoren. Neu in diesem Gremium ist Norbert Struck, der Jugendhilfereferent des Paritätischen Gesamtverbandes. Der Diplompädagoge war in den letzten acht Jahren auch Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe, dem Forum der bundeszentralen Organisationen und Institutionen der freien und öffentlichen Jugendhilfe.

Gerhard Pfannendörfer, Chefredaktion  
[pfannendoerfer@nomos.de](mailto:pfannendoerfer@nomos.de)

[www.blaetter-der-wohlfahrtspflege.de](http://www.blaetter-der-wohlfahrtspflege.de)  
[de.wikipedia.org/wiki/Blätter\\_der\\_Wohlfahrtspflege](https://de.wikipedia.org/wiki/Blätter_der_Wohlfahrtspflege)