

Reinhard Liebig

## **Zur Organisation des Kinderschutzes in den Strukturen der Schulsozialarbeit.**

*Eine Interpretation aus dem Blickwinkel des Neo-  
Institutionalismus und auf Basis von Befunden des  
HSD-Forschungsprojekts „Schulsozialarbeit in Düsseldorf“*



## **Impressum**

Hochschule Düsseldorf |  
University of Applied Sciences

Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften |  
Faculty of Social Sciences and Cultural Studies  
Münsterstraße 156  
40476 Düsseldorf

Erstellt im Auftrag des  
Forschungsschwerpunktes  
Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft

Düsseldorf, Dezember 2025

## **Autor (und Titelfoto)**

Prof. Dr. Reinhard Liebig  
[reinhard.liebig@hs-duesseldorf.de](mailto:reinhard.liebig@hs-duesseldorf.de)

## **Lizenz**

Dieser Text ist lizenziert unter Creative Commons Attribution 4.0 International.  
Um eine Kopie dieser Lizenz anzuzeigen, besuchen Sie  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **DOI**

10.20385/opus4-5867  
<https://doi.org/10.20385/opus4-5867>

## Inhalt

1	Zur Einführung: Kontext, Zielsetzung und Aufbau der Ausführungen .....	2
2	Argumente für den Neo-Institutionalismus als geeignete Theorieperspektive.....	3
3	Begriffliche und konzeptionelle Vorabklärungen.....	7
3.1	Was ist eine „Organisation“?.....	8
3.2	Zum Organisationsverständnis des Neo-Institutionalismus .....	10
3.3	Das Organisationselement Schulsozialarbeit .....	11
3.4	Zum Kinderschutz in den Strukturen der Schulsozialarbeit .....	13
4	Relevante Grundverständnisse des Neo-Institutionalismus .....	15
4.1	Zum Konzept der Institution.....	15
4.2	Zur Bedeutung der Legitimität .....	16
4.3	Zum Verständnis des organisationalen Feldes und der Isomorphie.....	18
5	Interpretationen empirischer Befunde im Licht der vorstehenden Ausführungen .....	20
5.1	Die Verantwortungsgemeinschaft für den Kinderschutz .....	21
5.2	Zusammenfassende Betrachtung.....	24
	Literatur .....	26

## 1 Zur Einführung: Kontext, Zielsetzung und Aufbau der Ausführungen

Sowohl die Begriffe wie die Tätigkeitsfelder des Kinderschutzes und der Schulsozialarbeit stehen für Aufgabenbereiche, denen in den letzten Jahrzehnten sowie insbesondere in den letzten Jahren eine große Aufmerksamkeit zuerkannt wurde und die im großen Spektrum der Aufgaben der Sozialen Arbeit an Bedeutung gewonnen haben (vgl. u.a. Hollenstein/Nieslony/Speck/Olk 2017; Olk/Bathke/Hartnuß 2000; Zipperle/Baur 2023). Dies hat dazu geführt, dass beide Tätigkeitsfelder mit sozialstaatlichen und bildungspolitischen Ressourcen gestärkt bzw. aufgebaut wurden. Sowohl von gesetzgeberischer als auch von administrativer Seite wurden rechtliche, finanzielle, organisatorische und programmatische Fundamente geschaffen, die die Aufgabenerfüllung gewährleisten sollen. Gerade der Überschneidungsbereich – also dort, wo die gut von außen identifizierbaren Stellen bzw. organisatorischen Einheiten der Schulsozialarbeit sich mit (Querschnitts-)Aufgaben des Kinderschutzes befassen – ist bislang so gut wie nicht im Fokus wissenschaftlicher Expertise gewesen, insbesondere hinsichtlich steuerungstheoretischer und organisationaler Aspekte. Deshalb soll dies im Folgenden passieren, nicht indem zu diesem Überschneidungsbereich empirische Befunde neu generiert werden, sondern indem versucht wird, einen etablierten theoretischen Ansatz bzw. eine soziologische Perspektive dazu zu nutzen, um ein für das Aufgabenfeld passendes Reservoir an Begriffen, relevanten Blickwinkeln und Andockpunkten zu gewinnen, was auch eine hilfreiche Distanzierung von der Menge an empirisch gewonnenen Detaildaten ermöglicht.<sup>1</sup>

Um dieses Ziel zu verwirklichen, erscheint insbesondere der soziologische Neo-Institutionalismus als geeignete Theorieperspektive, die vielleicht derzeit wichtigsten Variante im Spektrum institutionalistischer Theorien (vgl. Hasse/Krüger 2025, S. 536). Die Begründungen dafür, werden direkt im folgenden Kapitel (2) ausgeführt. Anschließend erscheint es notwendig, das besondere Fokusfeld, nämlich die Organisation des Kinderschutzes in den Strukturen der Schulsozialarbeit in spezifischer Weise zu beschreiben. Damit dieses Fokusfeld theoretisch anschlussfähig wird, müssen bestimmte Perspektiven im Sinne von begrifflichen und konzeptionellen Vorabklärungen beschrieben und eingenommen werden (Kap. 3.). Eingeführt wird ein Verständnis dessen, was unter Organisation zu verstehen ist, und es werden Grundinformationen zur Organisation der Schulsozialarbeit und des Kinderschutzes gegeben. Danach werden zentrale Aussagen zu drei Schlüsselbegriffen (Institution, Legitimität und „organisationales Feld“), die für eine Interpretation des oben genannten Überschneidungsbereichs wichtig sind, im Horizont des

---

1 Dazu erscheint es notwendig, die Verbindungslinien zwischen dem Theorieansatz und den empirischen Befunden auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus aufzuzeigen. Dies bedeutet für den Aufbau der Ausführungen, dass die Bezüge zwischen der Theoriearbeit und der darauf basierenden Interpretation von Forschungsergebnissen mehrfach – eben unterschiedlich abstrakt – zuerst vom eher Allgemeinen zum Konkreten dargestellt werden.

Neo-Institutionalismus behandelt, um die theoretischen Arbeiten ansatzweise vorzustellen (Kap. 4).<sup>2</sup> Diese Ausführungen bilden die Grundlage dafür, dass abschließend in Kap. 5 Vorarbeiten für eine fruchtbare Verbindung der gewählten theoretischen Perspektive und empirischen Befunden aus einem vor kurzem abgeschlossenen Forschungsprojekt („Schulsozialarbeit in Düsseldorf. Die Realisierung von Kinderschutz-Aufgaben und die Vernetzung zum System der Inklusion“; weitere Infos unter: <https://soz-kult.hs-duesseldorf.de/schulsozialarbeit>) präsentiert werden können, dessen Abschlussbericht aktuell (noch) nicht veröffentlicht wurde.

## 2 Argumente für den Neo-Institutionalismus als geeignete Theorieperspektive

Die folgenden Ausführungen sollen dazu dienen, deutlich zu machen, warum gerade der Neo-Institutionalismus als Interpretationsfolie für das oben genannte Forschungsfeld geeignet erscheint. Dabei erfolgt die Begründung für die Auswahl in zwei Stufen: In diesem Kapitel werden eher bekannte und unspezifische Argumente benannt, die auf eine Verknüpfung von Sozialer Arbeit und manchmal von Schulsozialarbeit und dem Ansatz des Neo-Institutionalismus zielen.<sup>3</sup> Weitere Argumente werden sich im Abschlusskapitel dieses Berichts ergeben, wo die Ausarbeitungen zum Neo-Institutionalismus mit konkreten empirischen Befunden verbunden werden.

---

2 Es geht also nicht darum, den Neo-Institutionalismus in seiner historischen Entwicklung, mit all seinen Facetten, seinen Vertreter\*innen, seinen empirischen Fundamenten oder den geäußerten Kritikpunkten darzustellen (dazu vgl. u.a. Bonazzi 2014, S. 409ff.; Hasse/Krücken 2005; Hasse/Krüger 2025; Jesacher-Rößler 2023; Senge/Hellmann 2006; Walgenbach/Meyer 2008 oder hinsichtlich der vielfältigen Kritikpunkte Bittner 2024, S. 46ff.; Dahmen 2024, S. 64ff.). Hier sollen vor allem diejenigen Grundlagen und Aussagen des „Theoriegebäudes“ (in verständlicher und vielleicht unangemessen knapper Form) vorgestellt werden, die geeignet erscheinen, eine theoretische Einbettung empirischer Befunde zur Aufgabe des Kinderschutzes im Organisationsgefüge der Schulsozialarbeit zu ermöglichen. Dadurch kann der Eindruck erweckt werden, dass das „Theoriegebäude“ des Neo-Institutionalismus fein konturiert, widerspruchsfrei und einheitlich ausgearbeitet sei sowie bruchlos von wirtschaftlich tätigen Unternehmen auf Organisationen des Sozial-, Kultur- und Bildungswesens übertragen werden kann – dies ist allerdings alles nicht der Fall. Es ist nicht möglich, von einer „in sich geschlossenen Theorie [zu] sprechen, sondern eher von einem Konglomerat verschiedener theoretischer Konzepte“ (Pohlmann/Markova 2011, S. 56), die allerdings vielfältige Parallelen und weitgehend einheitliche Grundannahmen aufweisen. Insofern sind die hier vorgelegten Ausführungen nur als Vorarbeit zu verstehen; eine eingehendere und breitere Beschäftigung mit den verschiedenen Säulen des „Theoriegebäudes“ wird noch zu leisten sein. Diese Vorarbeiten sind auch deshalb möglich, weil die „neoinstitutionalistische Organisationstheorie [...] auch von ihren Hauptvertretern nicht im Sinne einer orthodoxen Lehre oder dogmatisch verstanden“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 197) wird.

3 Hierbei wird bereits auf Begriffe und Konzepte verwiesen, die im „Theoriegebäude“ des Neo-Institutionalismus in besonderer Weise gefasst werden. Erläuterungen dazu werden später, im nachfolgenden Kapitel gegeben.

„Der Neoinstitutionalismus ist attraktiv für die Analyse von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen, weil er eine schlüssige Beschreibung der spezifischen gesellschaftlichen Umwelteinbettung und der resultierenden Strukturkonflikte liefert“ (Drepper 2010, S. 160). Da die deutliche Mehrheit der Angebote und Tätigkeiten der Sozialen Arbeit, des Gesundheitswesens und des Bildungs- bzw. Schulwesens von staatlichen bzw. öffentlichen Geldern abhängig ist, sind hier die Betonung und Herstellung von Legitimität und Moralität von besonderer Bedeutung. Damit werden die Außenbeziehungen stabilisiert; die Legitimität dadurch erreicht, dass die wahrgenommenen Erwartungsstrukturen aus der Organisationsumwelt in die eigenen Strukturen übersetzt und darin abgebildet werden (vgl. Kap. 4.2).<sup>4</sup> Gerade in den oben genannten gesellschaftlichen Sektoren sind spezifische formale Strukturen und organisationale Programme der Orientierung an Außenerwartungen vor allem deshalb anzutreffen, weil ihr Fehlen einen Rechtfertigungsdruck oder sogar einen Ausstieg aus Finanzierungsroutinen auslösen würde (beispielsweise mit Blick auf Qualitätssicherungssysteme oder Qualitätsentwicklungsvereinbarungen). Die Orientierung an dem Leitbild der technisch-betriebswirtschaftlichen Effizienz oder der Effektivität der Handlungen/Prozesse erscheint aus dem Blickwinkel des Neo-Institutionalismus als sekundär. So stellt sich in dieser Theorieperspektive der Wert von Effizienzerfordernissen – in Gegenüberstellung zu vielen anderen auch alternativ genutzten Theorieansätzen – als vergleichsweise gering dar.

Organisationen werden stark durch ihre Umwelt konstruiert und die Konstruktionen erfolgen durch Regeln, Erwartungen, Ansprüche und Anforderungen, die von den Organisationen als solche wahrgenommen werden. Damit prägen die Erwartungsstrukturen und -inhalte der Umwelt die Ausgestaltung der Organisationen nachhaltig. „Eine besonders wichtige externe Institution stellt das Rechtssystem dar. Gesetze sind gleichbedeutend mit legalistischen Anforderungen an Organisationen und schaffen Fakten, die für Organisationen und ihre Akteure hoch relevant sind“ (Schulz/Beck 2002, S. 143). Diese Überlegungen sind anschlussfähig an das, was in der Literatur zum Dritten Sektor bzw. zu den Nonprofit-Organisationen beispielsweise mit den Schlüsselbegriffen „Anspruchsgruppen“ oder „Stakeholdermanagement“ gefasst wird (vgl. u.a. Liebig 2011, S. 140ff.; Schneider/Minning/Freiburghaus 2007; Theuvsen 2014). Damit wird der systematischen und

---

4 So betonten bereits im Jahr 1977 Meyer/Rowan in grundsätzlicher Weise für alle Organisationen die Bedeutung der institutionalisierten Kontexte: „Formale Organisationen werden gemeinhin als Systeme von koordinierten und kontrollierten Aktivitäten verstanden, die entstehen, wenn Arbeit in komplexe Netzwerke technischer Beziehungen und in Bereichsgrenzen übergreifenden Austausch eingebettet ist. In modernen Gesellschaften entstehen formale organisationale Strukturen jedoch in hoch institutionalisierten Kontexten. Professionen, Policies und Programme werden zusammen mit jenen Produkten und Dienstleistungen entwickelt, die als deren rationales Produkt verstanden werden“ (Meyer/Rowan 2009, S. 28). Dieser Ansatz bzw. diese Quelle gehört zu denjenigen, „in denen programmatisch zentrale Argumentationsfiguren und Termini des neo-institutionalistischen Ansatzes entwickelt wurden und die rückblickend als Ausgangspunkt neo-institutionalistischen Denkens betrachtet werden können“ (Koch/Schemmann 2009, S. 12).

bewussten Wahrnehmung der organisationalen Umwelt und den daraus erwachsenden Kommunikationsnotwendigkeiten (als Managementaufgabe) eine besondere Bedeutung zuerkannt, die für Organisationen Anlässe für vielfältige Muster der Kommunikation mit relevanten Einflussphären darstellen, die als eine Bedingung für das langfristige Organisationsüberleben verstanden werden.<sup>5</sup>

Vor dem Hintergrund eines ausgebauten deutschen Wohlfahrtsstaats, dessen Ausformung wohlfahrtspluralistisch bzw. sektoral differenziert gefasst werden kann (vgl. u.a. Evers/Olk 1996; Lange 2020) und dessen Grundlagen weitgehend durch rechtliche Normen, Vorgaben der finanzierenden Träger sowie Vertragsverhältnisse abgesichert werden, prägen heute vielfältige Standards u.a. die sozialstaatliche Leistungserbringung, die Abrechnungs- und Nachweismodalitäten und die Verfahren der Qualitätssicherung. In historischer Perspektive hat sich die Soziale Arbeit in den letzten hundert Jahren als ein wachsendes Handlungs- und Berufsfeld etabliert; fachliche Standards, eine aufgefächerte Praxislandschaft und wissenschaftliche Andockpunkte haben sich entwickelt (vgl. u.a. Hering/Münchmeier 2013, S. 246f.).

Im Zuge dieser Gesamtentwicklung ist das rechtliche Fundament der Sozialen Arbeit differenziert worden und angewachsen – und gleichzeitig haben sich ebenso die Rahmenbedingungen für Fürsorge, Sozialhilfe, Sozialpädagogik und Sozialarbeit in starker Weise gewandelt. So haben beispielsweise Professionalisierungs-, Verberuflichungs- und Ökonomisierungsprozesse, Zwänge zur feingliedrigen Dokumentation und zum aggregierten Berichtswesen, zur Einführung einer Managementlogik und zu Corporate Governance-Systemen dazu geführt, dass sich das Erscheinungsbild sowie die Arbeitsweisen der unterschiedlichen leistungserbringenden Trägerorganisationen in den einzelnen Arbeitsfeldern des deutschen Wohlfahrtsstaats weitgehend angeglichen haben.<sup>6</sup> Die weitgehende

---

5 Auch für die Schulsozialarbeit wird die Verbindung von Außenwahrnehmung, externen Erwartungen und eigener Positionierung häufig betont. So formulieren beispielsweise Rahn/Zipperle (2025, S. 67) diesen Zusammenhang folgendermaßen: Schulsozialarbeit agiert „immer in einem komplexen Bedingungsgefüge unterschiedlicher (z. B. personeller, räumlicher, kooperationsbezogener) Rahmenbedingungen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten (z.B. Schule, Träger, Kommune). Diese Konstellationen ergeben in ihrer Vielfalt jeweils spezielle „Schulsozialarbeit-Settings“, in denen die Fachkräfte mit unterschiedlichen Schwerpunkten und fachlichen Verortungen tätig werden. Dies impliziert für die Fachkräfte die Notwendigkeit und Herausforderung, das eigene Aufgabenprofil beständig zu reflektieren und sich hinsichtlich der unterschiedlichen an Schulsozialarbeit formulierten Ansprüche (z. B. von Schule, Kindern und Jugendlichen, Eltern, Kooperationspartnern) zu positionieren.“

6 In einigen zentralen Ausführungen zum Neo-Institutionalismus (vgl. u.a. DiMaggio/Powell 2000) werden diese Angleichungstendenzen als Isomorphie gefasst. Dieser Ansatz behandelt Regelmäßigkeiten und Mechanismen, die unter bestimmten Bedingungen Organisationen in einem Sektor im organisationalen Aufbau und in den Managementpraktiken einander annähern und damit letztlich ähnlich werden. „Allgemein betrachtet bezieht sich Isomorphie auf einen Prozess, dem alle Akteure unter denselben Umweltbedingungen unterliegen“ (Lange 2020, S. 56). Auf der Basis dieser Überlegungen kommt Lange (2020, S. 62f.) beispielhaft für das Arbeitsfeld der Altenpflege und mit Blick auf den Forschungsstand zu der folgenden Schlussfolgerung: Es „hat sich zunächst ein institutioneller Wandel

Abhängigkeit von öffentlichen Geldern und von Verwaltungsmechanismen stellt eine besondere Organisationsumwelt dar, die mit der Terminologie des Neo-Institutionalismus durchaus passend als „organisatorisches Feld“ gefasst und analysiert werden kann. Die besondere Perspektive auf die weitgehend gleichförmige Einbettung von Einzelorganisationen eines spezifischen Typs in organisationale Felder legt es insbesondere nahe, die Mechanismen der Legitimation und deren Logiken in den Blick zu nehmen und Wertkontexte sowie kulturelle und moralische Standards zu beachten (vgl. Drepper 2010, S. 160).

Daran anschließend ist mit dem Blick auf die Schule, dem Arbeitsort der Schulsozialarbeit, festzustellen, dass sie scheinbar erfolgreich und passend mit der Theorieperspektive des Neo-Institutionalismus empirisch beobachtet und interpretiert werden kann. Bildungsorganisationen im Allgemeinen und Schulen im Besonderen sind – trotz PISA und ähnlichen wiederkehrenden Testverfahren – als ein Typ von Organisationen zu betrachten, deren Ziele mehrdeutig und deren Zielerreichungsgrade bzw. langfristigen Wirkungen schwer zu bestimmen sind. „Zudem sind die Zusammenhänge zwischen Leistungsherstellung und Leistungsergebnis keineswegs eindeutig. Vor diesem Hintergrund verfolgt der Neoinstitutionalismus [...] einen soziologischen Erklärungsansatz – ausgehend von der Prämisse der gesellschaftlichen Eingebundenheit, der gemäß Organisationen und ihre gesellschaftliche Umwelt sich wechselseitig erzeugen und beeinflussen“ (Koch 2022, S. 154). Aufgrund der heute besonders vielfältigen externen Ansprüche an Schule – auch jenseits der landesrechtlichen Bildungsvorgaben und Curricula – sind die Handlungsziele derjenigen Personen, die Schule konstituieren (insbesondere der Lehrer\*innen, der Schüler\*innen, der Eltern, der sozialpädagogischen Fachkräfte) heterogen. Gleichzeitig beeinflussen diese heterogenen Ziele, Interessen und Erwartungen – z.T. vermittelt über strategische Lobbyarbeit, spontane politisch wahrgenommene Artikulationsformen oder wissenschaftliche Studien – gleichzeitig ihre organisationale Umwelt.

Im Kontext der hier verfolgten Fragestellungen sind vor allem die gegenseitigen Beeinflussungsverhältnisse und die Funktionszuschreibungen von Kinder- und Jugendhilfe und Schule von Relevanz, die unmittelbar mit der Schulsozialarbeit in Verbindung gebracht werden. In Nordrhein-Westfalen wird (auf der Internetseite des Ministeriums für Schule und Bildung NRW) ausdrücklich auf die besondere, intendierte strukturelle und normati-

---

eingestellt, dem ein Annäherungsprozess der Organisationen folgte. Dieser Annäherungsprozess mündete in einer homogenen Organisationslandschaft, in der sich Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege, gewerbliche Unternehmen, wie auch Sozialunternehmen als Organisationen ähnlich geworden sind. Dieser von organisationaler Gleichartigkeit geprägte Zustand hält nunmehr an, unterliegt also der Pfadabhängigkeit.“ Ein weiteres offensichtliches Beispiel für diesen Prozess der – auch die Grenzen der Nationalstaaten übergreifenden – Angleichung benennt Powell (2020, S. 701): „Insbesondere mit Hilfe des Neo-Institutionalismus kann [...] aufgezeigt werden, dass sowohl sonderpädagogische Förderung als auch schulische Inklusion als Prinzipien weltweit diffundieren und zu globalen Normen geworden sind.“



ve Einbettung der Schulsozialarbeit verwiesen. So wird dieser Arbeitsbereich folgendermaßen definiert: „Schulsozialarbeit ist Soziale Arbeit in und an Schule und im Schnittfeld von Schule sowie Kinder- und Jugendhilfe verortet. Fachkräfte für Schulsozialarbeit sind mit Ihrer wertvollen Arbeit ein fester Bestandteil der multiprofessionellen Teams an allen Schulformen.“<sup>7</sup> Im Hintergrund der jeweils formulierten Aufgaben für die Arbeitskräfte der Schulsozialarbeit, die auch das Aufgabenspektrum der Schule erweitern bzw. ergänzen, finden somit u.a. besondere Kompetenzprofile und Werthaltungen Eingang in den Raum der Schule – in den Fällen, in denen freie Träger mit der Schulsozialarbeit betraut werden, kommen ebenfalls spezifische organisatorische Leitbilder und Selbstverständnisse hinzu. In grundsätzlicher Weise haben bereits Olk/Bathke/Hartnuß (2000, S. 17) auf dieses Spannungsverhältnis hingewiesen, das sich aus der Existenz des Schnittfelds ergibt und auf das an späterer Stelle nochmals eingegangen wird: „Während Kinder und Jugendliche im System der Schule fast ausschließlich in ihrer Rolle als Schüler in den Blick genommen werden, im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bewertet und mit unterschiedlichen Bildungszertifikaten ausgestattet werden, sieht Jugendhilfe sie vornehmlich in ihren lebensweltlichen Bezügen als verstrickt in Entwicklungsstörungen, Benachteiligungsverhältnissen und Konfliktsituationen.“

### 3 Begriffliche und konzeptionelle Vorabklärungen

Als Schlussfolgerungen der Ausführungen des vorstehenden Kapitels lassen sich vor dem Hintergrund des hier beachteten Arbeitsfelds (Schulsozialarbeit im Schnittbereich von Sozialer Arbeit und schulischer formaler Bildung) und dessen Aufgabe (Kinderschutz) – im Folgenden etwas vereinfachend ausgedrückt – die folgenden drei Aspekte ableiten:

1. Der soziologische Neo-Institutionalismus entwickelt sich als theoretischer Ansatz und als Ausgangsperspektive für empirische Studien – seit nunmehr fast 50 Jahren – vornehmlich mit Bezug auf unterschiedliche organisationale Gebilde. Dies ist auch deshalb relevant, um der „Organisations- bzw. Institutionsblindheit“ der Sozialpädagogik (vgl. Schroer 2022, S. 174) entgegenzuwirken.<sup>8</sup>
2. Die vom Theorieansatz herausgearbeiteten und gesetzten Zentralverständnisse sind geeignet, die Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit/Kinder- und Jugendhilfe sowie des schulischen Bildungswesens theoretisch zu reflektieren und durch bestimmte Grundannahmen zu interpretieren.

---

7 <https://www.schulministerium.nrw/schulsozialarbeit> (07.10.2025).

8 „Damit ist gemeint, dass Hilfen zur Lebensbewältigung zwar in der Regel durch Organisationen erbracht werden, dies aber in der Theoriebildung der Sozialpädagogik nicht oder nicht ausreichend reflektiert wird. So stehen in der Entwicklung der wissenschaftlichen Disziplinen der Sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik andere Themen im Vordergrund“ (Schroer 2022, S. 174).

Dennoch muss der Organisationsbegriff im Kontext dieser Ausführungen näher definiert werden, damit ersichtlich wird, auf welche Gebilde sich die Perspektive des Neo-Institutionalismus in der Zwischenzone zwischen Gesellschaft und handelnden Individuen bezieht und wie die jeweiligen Wechselverhältnisse zu fassen sind. Soll, wie hier, der Blick auf die Schulsozialarbeit und auf die Querschnittsaufgabe Kinderschutz gerichtet werden, ist es – bevor die Perspektive, das Grundverständnis und die Vorarbeiten des Neo-Institutionalismus genutzt werden – vor allem notwendig, vier Punkte vorab zu klären bzw. zu präzisieren, die hier aufeinander aufbauen: Erstens muss bestimmt werden, wie der Terminus Organisation (in einem soziologischen Verständnis) definiert werden kann. Die Frage lautet entsprechend: Was ist eine Organisation? Dies ist so zu beantworten, dass zweitens die begrifflichen und konzeptionellen Grundpfeiler des Neo-Institutionalismus weitgehend bruchlos angedockt werden können und das spezifische Organisationsverständnis verdeutlicht werden kann. Drittens muss geprüft werden, inwieweit und mit welchem Verständnis ein solcher Organisationsbegriff für die Analyse sozialpädagogisch ausgerichteter Hilfeangebote und spezifischer der Schulsozialarbeit und – viertens – der dort zu verortenden Querschnittsaufgabe Kinderschutz genutzt werden kann.

### **3.1 Was ist eine „Organisation“?**

Es ist offensichtlich und einleuchtend, dass unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen (mit jeweils spezifischen Gegenstandsdefinitionen, Fragestellungen und Wissenschaftsverständnissen und -theorien) dem Phänomen der Organisation mit differierenden Blickwinkeln und Definitionen begegnen, aus denen sich verschiedene Organisationstheorien entwickeln. Die Theorien zum Sozialgebilde Organisation fallen entsprechend sehr heterogen aus: „Der Gegenstandsbereich der Organisationstheorie ist so breit, dass darunter eine Vielzahl von Teilaspekten fällt, die nur schwer unter ein gemeinsames Dach einer wie auch immer gearteten ‚Supertheorie‘ zu integrieren sind. So lassen sich etwa die Beziehungen zwischen Individuum und Organisation thematisieren, zwischen Gruppe und Organisation, das Verhältnis von Organisation und Umwelt, das Verhältnis von Organisationsstrukturen und -prozessen, das Verhältnis von Organisation und alternativen Koordinationsformen [...], die Beziehungen zwischen verschiedenen Organisationen, die Rolle von Machtprozessen in Organisationen, der Wandel von Organisationen etc.“ (Scherer/Marti 2018, S. 17f.). Auch die Verengung auf die soziologische Perspektive, die hier eingenommen wird, führt keineswegs zu einem mehr oder weniger einheitlichen Verständnis dessen, was unter dem Begriff der Organisation zu verstehen ist – insbesondere dann, wenn verschiedene klassische und neuere Konzepte sowie Traditionslinien und Abstraktionsebenen berücksichtigt werden (vgl. u.a. Tacke/Drepper 2018, S. 15ff.).

„Als Organisation wird ein kollektives oder korporatives soziales System bezeichnet, das vor allem Koordinations- und Kooperationsprobleme lösen soll“ (Allmendinger/Hinz 2002, S. 10) – so eine weithin anerkannte erste Annäherung. Zur näheren Beschreibung

dessen, was Organisationen sind, werden bestimmte objektiv beschreibbare Merkmale herangezogen – wie etwa die bestimmbare Anzahl der Organisationsmitglieder, die ihr Verhalten an den Bedingungen der Mitgliedschaft orientieren und arbeitsteilig agieren sollen oder die formalen Organisationsziele (der Zweck) sowie die aufgrund mehr oder weniger bewusst geplanter Strukturen und Prozesse geschaffenen Handlungseinheiten, Routinen, Programme, Machtverhältnisse und informellen Bestandteile (auch Organisationskultur)<sup>9</sup>. Hinzu tritt eine markierbare Grenze zwischen einem Innen und Außen, zwischen dem internen Organisationsgeschehen und der Organisationsumwelt. Anhand dieser Merkmale können sowohl wirtschaftlich tätige Unternehmen, Verwaltungen zur Erfüllung staatlicher Aufgaben oder Assoziationen der zivilgesellschaftlichen Sphäre gleichermaßen als Organisationen bestimmt werden. Ebenso kann diese Charakterisierung als Basis für die meisten Organisationstheorien bzw. -wissenschaften Gültigkeit beanspruchen.

Dennoch wird häufig betont, dass jenseits und auf der Basis dieses Grundverständnisses zur (soziologischen) Definition des Phänomens der Organisation, in einer näheren Betrachtung mehr oder weniger offensichtliche und vielfältige Differenzen verschiedener Organisationsformen bzw. -typen zu konstatieren sind.<sup>10</sup> Als Beispiel für diese Variationen bzw. Typen kann an dieser Stelle auf die Ausführungen von Bode (2023) verwiesen werden, der die Besonderheiten der Organisationen der Hilfe anhand mehrerer Parameter analysiert und insbesondere auf die kollegialen und professionellen Steuerungslogiken rekurriert. Für Bode bietet sich die Einnahme einer neo-institutionalistischen Perspektive an, da für diesen Organisationstyp spezifische Anreizmechanismen für das Handeln und die eigene Entwicklung identifiziert werden können: „Da nicht nur Klienten, sondern auch Instanzen des politischen Systems zum Publikum des hier betrachteten Organisationstyps gehören, kommt der öffentlichen Legitimation organisationalen Handelns in den genannten Bezugsumwelten eine zentrale Bedeutung zu. So müssen sich (lokal)staatliche Träger gegenüber der Kommunalpolitik und -verwaltung sowie der Medienlandschaft ‚verantworten‘, frei-gemeinnützige überdies auch gegenüber Zeit- und Geldspender:innen. Die Reproduktion der Organisationen hängt wesentlich davon ab, ob deren Akteure relevante Umwelten gleichsam symbolisch überzeugen können“ (Bode 2023, S. 303).

---

9 „Organisationskultur markiert einen bedeutenden Faktor beim Verständnis des Organisationssystems, in dem sich Management bewegen muss, aber es entzieht sich der Absicht einer unmittelbaren Steuerung! Angesichts ihrer Tiefenstruktur lässt sich Organisationskultur nicht in einem mechanistischen Sinne beliebig und zielgerichtet gestalten oder manipulieren. Organisationskultur hat ihre eigene Entstehungslogik“ (Merchel 2015, S. 53f.).

10 „Erst der allgemeine Begriff der Organisation [...] erlaubte [...] verschiedene organisatorische Erscheinungen wie Parteien, Unternehmen, Krankenhäuser, Verwaltungen, Wohlfahrtsorganisationen oder Schulen gleichermaßen als Organisationen – also als Produkte ein und desselben Prinzips der sozialen Systembildung – aufzufassen. Sichtbar wurde zugleich erst, dass das hinfort als Organisation bezeichnete soziale Systembildungsprinzip offen für Strukturvariationen ist“ (Apelt/Tacke 2023, S. 3).

### 3.2 Zum Organisationsverständnis des Neo-Institutionalismus

Die Organisationswissenschaften waren für eine lange Zeit mehr oder weniger orientiert an dem Bürokratiemodell, das Max Weber ausgearbeitet hat. Hier ist der Zentralgedanke ausschlaggebend, dass Organisationen ein Mittel darstellen, um Handlungen durch eine technisch-rationale Ausgestaltung ihrer Struktur in effizienter Weise zu koordinieren. In der Folge gilt das Handeln der Organisationsmitglieder dann als richtig, wenn dadurch der formale Zweck der Organisation gefördert wird. Gerade hinsichtlich derjenigen Organisationen, die nicht nur auf marktlich dominierten Feldern agieren, sind allerdings etliche Leerstellen des Bürokratiemodells konstatiert worden. So wurden beispielsweise die Rollen des Expertenwissens, der kollegialen Organisationsform, der Netzwerke oder der informalen Organisation als Grundlage von Autorität und Handlungssteuerung neu gefasst und relativierten die Bedeutung einer nach rationalen Gesichtspunkten geschaffenen Bürokratie (vgl. u.a. Klatetzki/Nokielski 2010, S. 46ff.; Luhmann 2000, S. 16ff.).

Auch bei den Vertreter\*innen des Neo-Institutionalismus finden sich etliche Kritikpunkte an dem klassischen Organisationsverständnis: Über die fundamentalen Merkmale der Bürokratie hinaus weisen Organisationen auch eine Vielzahl von Umsetzungen derjenigen Vorstellungen auf, die in der Organisationsumwelt als angemessen, wünschenswert und ethisch angebracht erscheinen, die Vertrauenspotenziale und Legitimation aufbauen und stabilisieren sollen und die Fokussierung auf Hierarchie, Arbeitsanweisungen und strikter Regelbefolgung untergraben bzw. ergänzen. Dementsprechend erscheinen Organisationen weniger als kohärente soziale Gebilde, die geschaffen wurden, um hauptsächlich nur ein Ziel zu verfolgen oder eine Funktion zu erfüllen, sondern eher als Gebilde, die in hohem Maße in mehrere Kontexte eingebettet sind und durch diese konstituiert werden.<sup>11</sup>

Zusammenfassend lässt sich das Organisationsverständnis des Neo-Institutionalismus in kurzer Form folgendermaßen beschreiben: „In einer neo-institutionalistischen Perspektive sind Organisationen soziale Akteure im Sinne juristisch geregelter operativer Einheiten, die in der Umwelt der Organisation entstehende bzw. bestehende Institutionen (Regelsysteme mit gesellschaftlicher Geltung) inkorporieren, um Legitimität, Stabilität, Ressourcen, d. h.: höhere Überlebenschancen zu erlangen. Organisationen wirken so an der Erhaltung von Institutionen mit, können allerdings [...] auch zu ihrer Veränderung beitragen“ (Engel/Göhlich 2022, S. 75). Die Triebfeder im Hintergrund, die den hier ins Zentrum gestellten Mechanismus antreibt, verweist auf einen bereits längere Zeit bekannten Tat-

---

11 „Nicht die Effizienz ist das Selektionskriterium zur Gestaltung von Organisationen, sondern eben die Tatsache, wie ‚man etwas macht‘. Nicht die Funktionalität von Strukturen oder die strategische Adaption, sondern Übereinstimmung mit legitimen Normen und der Nachahmung von erfolgreichen Mustern sind die treibenden Kräfte der Organisationsentwicklung“ (Allmendinger/Hinz 2002, S. 17).

bestand: Als ein relevantes – aber nicht in den Leitbildern direkt enthaltenes – Ziel einer Organisation ist immer auch deren Weiterführung bzw. der Erhalt zu bestimmen. Die Organisation „tut nur so, als ginge es nur um die Wahl der effizientesten Handlungen. Tatsächlich geht es um die Wahl genau der Ziele und Mittel, die das eigene Überleben und Wachstum sichern“ (Baecker 1994, S. 23).

Ein Zentraltexat der Herausbildung des Neo-Institutionalismus bezieht sich explizit immer wieder auf das Organisationsbeispiel Schule. Meyer/Rowan (2009 [Original: 1977]) fokussieren dabei vor allem die innerorganisatorische Konstruktion von Rationalität. Dementsprechend beschreiben Organisationen – so die Zusammenfassung von Emmerich/Feldhoff (2022, S. 505) – „ihre internen Formalstrukturen selbst als ‚rational‘, um gesellschaftlich Legitimationsfähigkeit zu erreichen [...]. Sie entkoppeln dabei situativ und funktional eine ‚Schauseite‘ (rationale Verwaltung, meritokratische Selektion) von einer operativen Ebene (diffuse Unterrichtspraxis und Entscheidungsprozesse), indem sie Organisationsformen als kulturelle Muster behandeln, die sie in ihrer Umwelt institutionalisiert vorfinden; Organisationen ‚wissen‘, so ließe sich formulieren, worauf es ‚draußen‘ ankommt und erzeugen dadurch Glaubhaftigkeit.“ Mit einem Blick auf die darauf aufbauenden Forschungsprozesse und -projekte kommen Emmerich/Feldhoff (2022, S. 505) zu der folgenden Schlussfolgerung hinsichtlich dieses theoretischen Ansatzes: „Im Kontext der Schulforschung hat sich der Neoinstitutionalismus als gewinnbringende Perspektive für die Analyse von Reformverhalten von Schulsystemen und Schulen erwiesen.“

### 3.3 Das Organisationselement Schulsozialarbeit

Die Schule gehört zu einer spezifischen Form der Organisationen, die zumeist als pädagogische Organisationen klassifiziert werden. Diese Form weist sowohl besondere zugewiesene Ziele/Aufgaben als auch eigenständige Mitgliedschaftsregeln auf. „Organisationen sind dadurch pädagogische Organisationen, dass sie erstens im Auftrag der Gesellschaft pädagogische Aufgaben erfüllen sollen, zweitens diese Aufgaben in konkrete Handlungszielbündel bzw. -hierarchien transformieren (Unterrichtsziele, Beratungsziele, Unterstützungsziele, Hilfeziele) und drittens die zur Erfüllung der Ziele und Aufgaben erforderlichen Handlungen Personen überlässt, die über die erwarteten Qualifikationen verfügen und die, um in der erwarteten Weise handeln zu können, Mitglieder dieser Organisationen werden müssen“ (Flitner 1996, S. 145). Die Schule existiert aufgrund der modernen Staatlichkeit<sup>12</sup>, die die Eckpunkte dieser Organisationen mit dem Ziel, Bildung für alle

---

12 In einer langfristigen Perspektive sind es vor allem drei Aspekte, an denen sich die Entwicklungslinien für die Sphäre der Bildung und Erziehung ablesen lassen: Die Veränderungen werden im Zuge dessen verstanden „als Moment der Verrechtlichung von Bildung und Erziehung, als ihre Professionalisierung und ihre Organisation, womit ihr räumliches und zeitliches Arrangement in den Blick rückt [...]. Auf diesen drei Ebenen konkretisiert sich die Praxis von Bildung und Erziehung und das darauf bezogene

möglich zu machen und zu verordnen, näher bestimmt: „die Schulpflicht, die allgemeinen Inhalte, die Prüfungen und die davon abhängigen Berufs- bzw. Zugangsqualifikationen“ (Flitner 1996, S. 170).<sup>13</sup> Mit anderen Worten: Sowohl die Interaktionen am Ort der Schule als auch die dort realisierte Pädagogik, Didaktik und die behandelten Themen folgen in starkem Ausmaß allgemeinen Vorgaben und Konventionen. „Schule bedeutet, dass das Sozialverhalten nach bestimmten Richtlinien, Vorschriften, Gesetzen und Konventionen orientiert, geordnet, erwartet und diszipliniert wird“ (Drepper/Tacke 2023, S. 400).

Mit Blick auf die letzten zwei Jahrzehnte ist festzustellen, dass sich nicht nur die politisch vertretenen Leitbilder hinsichtlich des Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungswesens stark verändert haben, sondern dass sich ebenfalls als Konsequenz das Schulsystem durch Prozesse hin zur Ganztagschule, zu einer verstärkten Inklusion oder der organisatorischen Integration der Schulsozialarbeit „im Hinblick auf sozialpädagogische Akteure wie auch Konzepte geöffnet hat“ (Graßhoff/Sauerwein 2022, S. 600).<sup>14</sup> Damit haben sich die für lange Zeit getrennten Aufgabenbereiche von Schule und Sozialpädagogik bzw. der Kinder- und Jugendhilfe am Ort der Schule verschränkt und eine multiprofessionelle Teamarbeit, die über punktuelle Kooperationen hinausgeht und langfristig und permanent angelegt sein soll, ist im Schulalltag notwendig und normal geworden (vgl. u.a. Speck 2025, S. 143). Mit diesen Entwicklungen wird nicht nur die professionelle Monokultur in den Schulen aufgebrochen, sondern Schule hat nun in direkter Weise auch mit Organisationen/Trägern zu tun, die von außerhalb der staatlichen Sphäre kommen und u.a.

---

Denken, indem Handlungsvollzüge wie Denk- und Deutungsmuster formalisiert, routinisiert und geregelt, also normativ ausgerichtet und auf Dauer gestellt werden“ (Casale 2024, S. 11).

- 13 Dies hat u.a. zur Folge, dass die Lehrkräfte und alle anderen am Schulort vertretenden pädagogisch, erzieherisch tätigen Arbeitskräfte ihr Klientel aufgrund des angewandten Gewaltmonopols des Staats nicht selbst rekrutieren müssen.
- 14 Damit wird ein bestimmtes Verständnis von Schule offensichtlich, welches nicht nur das formale Bildungsgeschehen zwischen lernenden Schüler\*innen und Lehrenden umfasst, sondern das auch ein sozialarbeiterisches bzw. sozialpädagogisches Tätigkeitsspektrum einschließt und im weiteren Verlauf der Argumentation Verwendung finden soll. Obwohl häufig – insbesondere zur Betonung von strukturellen Unterschiedlichkeiten (z.B. hinsichtlich der Trägerschaften der Schulsozialarbeit oder den verschiedenen Handlungslogiken) – zwischen dem schulischen und dem Jugendhilfe-Kontext differenziert wird, soll hier explizit der gerade präsentierte Schulbegriff Verwendung finden, bei dem die Schulsozialarbeit (gleich in welcher Trägerschaft) und andere Arbeitsbereiche außerhalb des Unterrichtsgeschehens i.e.S. integrale Bestandteile der Schule darstellen (ebenso wie Hausmeister\*innen oder Küchenangestellte). Dies ist als ein beschreibendes Verständnis von Schule zu verstehen, aus dem sich die spezifischen Aufträge, Arbeitsgrundlagen oder methodischen Herangehensweisen der dort vertretenen Berufs- und Statusgruppen nicht ablesen lassen. Die noch ungeklärte Frage, mit welchem Hauptfokus die Schulsozialarbeit tätig werden soll, wird damit nicht beantwortet. „Hinsichtlich der Definition von Schulsozialarbeit zeigen sich Unterschiede zwischen Perspektiven, die stärker am Schulsystem ansetzen und die Aufgabe der Fachkräfte entsprechend als Vermittlung begreifen, und Ansätzen, die stärker an den lebensweltlichen Bewältigungslagen der jungen Menschen ansetzen und die Aufgabe der Fachkräfte als biografische Unterstützung und Förderung charakterisieren. Während bei ersteren Zugängen eine Verortung der Schulsozialarbeit in der KJH als nicht zwingend notwendig erscheint, so entspricht in den zweitgenannten Perspektiven gerade diese Verortung ihrem originären Auftrag“ (Rahn/Zipperle 2025, S. 66).

andere Handlungslogiken, Führungskonzepte und Organisationskulturen aufweisen. In aller Kürze lässt sich die aktuelle Situation folgendermaßen beschreiben: Einerseits scheinen „Grenzverschiebungen zwischen Schule und Sozialpädagogik [...] unbestritten. Jedoch sind die anvisierten Zielperspektiven der unterschiedlichen Systeme unterschiedlich“ (Graßhoff/Sauerwein 2022, S. 610).<sup>15</sup>

Die Schulsozialarbeit stellt heute in der Organisation Schule – so die vorläufige Schlussfolgerung – ein selbstverständliches und weit verbreitetes Organisationselement dar, das einen Teil des heute an Schule gerichteten Aufgabenkatalogs zu bearbeiten hat (explizit inklusive des Kinderschutzes). Sie tut dies mit spezifischen (formalen) Kompetenzen/Qualifikationen, die in früheren Zeiten nicht am Ort der Schule anzutreffen waren. Vor diesem Hintergrund ist die Schulsozialarbeit gleichzeitig (vor allem für Schüler\*innen und Eltern, für die Lehrkräfte und das Schulmanagement, für die sozialräumliche, die kommunale und landespolitische Ebene) eine Bereicherung des an Schule anzutreffenden Kompetenzprofils und ein Projektionspunkt für sich (weiter)entwickelnde und z.T. anwachsende Erwartungen an den schulischen Bildungsbereich. Schulsozialarbeit sorgt mit ihrem Vorhandensein, mit ihrer ergänzenden Zielperspektive und neu eingeführten Handlungsoptionen für eine Legitimation der Schule, indem die Schule – formelhaft ausgedrückt – nicht nur als Lernort, sondern auch als Lebensort junger Menschen verstanden wird. Vor dem Hintergrund ihrer rechtlichen und formalen Einbindung befindet sich die Schulsozialarbeit somit in einer Zwischenposition, die „eher als hybrid zu bezeichnen ist“ (Graßhoff/Sauerwein 2022, S. 603).

### 3.4 Zum Kinderschutz in den Strukturen der Schulsozialarbeit

Der Kinderschutz kann mit Berechtigung als ein gesellschaftliches Modernisierungsprojekt begriffen werden, „das sich für die Praxis [...] insgesamt als richtungsweisend erweist, und dessen Wirksamwerden konstitutiv ist für das, was Fachkräfte im Feld heute erleben bzw. verarbeiten (müssen)“ (Bode 2021, S. 26). Kinderschutz ist entsprechend – so die normative Formel der explizit dafür fachlich und politisch Zuständigen – eine gesamtgesellschaftliche Verpflichtung und insbesondere ein integraler Bestandteil aller Handlungsfelder des Sozial- und Bildungswesens (die hier betrachtet werden), was dazu führt, dass dort Kinderschutz als eine Grundhaltung des beruflichen Handelns bzw. als eine Querschnittsaufgabe verstanden wird. Dennoch existieren insbesondere für die Präventionsaktivitäten, die Identifizierung von Fällen der Kindeswohlgefährdung und für die Bearbeitung von Verdachtsfällen spezifische Qualifikationen (z.B. die „Insofern erfahrene

---

15 „Während die Schulsozialarbeit selbst Aspekte der Beratung und individuellen Förderung, Jugendarbeit, Konfliktbewältigung, Elternarbeit oder Schulentwicklung betont, heben Schulleitungen und Lehrpersonen häufig die Aufgabe der Bearbeitung von Verhaltensauffälligkeiten oder Betreuungsangebote hervor“ (Cramer/Rothland 2022, S. 1179).

Fachkraft“) und Stellen bzw. Zuständigkeiten. Wenn Kinderschutz explizit als eine Querschnittsaufgabe vieler Fachkräfte in unterschiedlichen Handlungsfeldern und mit verschiedenen Grundausbildungen verstanden wird und gleichzeitig aber innerhalb des „Kinderschutzsystems“ Expertise und Handlungsberechtigungen zu spezifischen Kinderschutzaufgaben auf bestimmte Elemente konzentriert sind (im Sinne einer Spezialisierung), dann ist ein besonders hohes Maß an z.T. interdisziplinärer Zusammenarbeit und Netzwerkverflechtung notwendig.

Diese Zusammenarbeitsnotwendigkeit zeigt sich insbesondere dann, wenn ein typischer Ablauf eines Kinderschutzfalls betrachtet wird. Jeder Kinderschutzfall, der aktenkundig wird, bezieht hinsichtlich des Geschehenskontextes (bspw. von Familien über Peergroups und Schulen bis zu zivilgesellschaftlichen Einrichtungen) des Meldungskontextes (bspw. von Privatpersonen über Kindertagesstätten bis zu Schulen), des professionellen Begutachtungs- und Interventionskontextes (bspw. von Jugendämtern über Kirchen bis zu medizinisch oder psychologisch geschultem Personal) und des Sanktionierungskontextes (bspw. der Polizei bis zur Justiz) verschiedene gesellschaftliche Sphären in die Fallbearbeitung ein. Koordination und Kooperation, die insbesondere zwischen verschiedenen Säulen der sozialen Sicherung und anderen gesellschaftlichen Institutionen stattfinden müssen, sind somit notwendige Bedingungen dafür, dass die Ziele des Kinderschutzes in den Fällen der Kindeswohlgefährdung verfolgt und erreicht werden können. Grundsätzlich ist die Zielerreichung davon abhängig, dass die Abläufe (etwa von Verweisung, Zuständigkeitsidentifizierung, Informationsweitergabe, Handlungsvollzügen und Entscheidungen) gelingen, d.h. vor allem ineinandergreifen und ohne Verzögerungen vollzogen werden. Damit die Zielerreichung gewährleistet werden kann, die Handlungssicherheit der Fachkräfte gestärkt wird und ebenso zur Absicherung der individuell oder im Team getroffenen Entscheidungen, ist in diesem Feld im Vergleich zu anderen Tätigkeitsbereichen der Sozialen Arbeit eine vielleicht überdurchschnittliche Präsenz von Checklisten, Leitfäden, Dokumentationsformularen bzw. verschriftlichen Standards, Rahmenvereinbarungen und Ablaufschemata anzutreffen.<sup>16</sup>

Mit Blick auf die Mitarbeiter\*innen der Schulsozialarbeit kann festgestellt werden, dass sie rund um den Themenkomplex Kinderschutz als zentrale Ansprech- und Vertrauenspersonen am Ort der Schule mit sozialpädagogischer Expertise betrachtet werden (so

---

16 Solche formalisierten Hilfen zu dem Aufbau und den Abläufen des Kinderschutzsystems auf der operativen Ebene werden mittlerweile – mehr oder weniger konkret und anwendungsorientiert – von den verschiedensten Gebietskörperschaften, Verbänden oder Netzwerken angeboten. Um nur ein Beispiel eines bedeutenden (bildungs-)politischen Akteurs an dieser Stelle zu nennen: Die Kultusministerkonferenz hat einen umfangreichen Leitfaden zur Entwicklung und praktischen Umsetzung von Schutzkonzepten und Maßnahmen gegen sexuelle Gewalt an Schulen erarbeiten lassen, beschlossen und im Jahr 2023 herausgegeben, der neben Hinweisen für die Umsetzung von Kinderschutzmaßnahmen u.a. auch zahlreiche Verweise auf weitere kollektive Akteure im Feld und deren Informationsmaterialien enthält (vgl. KMK o.J.).



auch die Befunde des hier zugrunde gelegten Forschungsprojekts). Die Schulsozialarbeit wird innerhalb der Schule häufig als die Fachstelle für Fragen und Verfahren im Kontext des Kinderschutzes betrachtet. Gleichzeitig ist allerdings auch offensichtlich, dass zur Fallbearbeitung zwingend weitere Expertise außerhalb der Schule hinzugezogen werden muss. Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang das Jugendamt.

## **4 Relevante Grundverständnisse des Neo-Institutionalismus**

Um einige Grundpfeiler des theoretischen Ansatzes des Neo-Institutionalismus über das bislang Vorgestellte hinaus aufzuzeigen, werden im Folgenden – einerseits verdichtet und andererseits bewusst ausgewählt – vier Punkte in drei Unterkapiteln beleuchtet. Damit werden einige hier bislang nur genannte und kaum erläuterte Schlüsselbegriffe aufgegriffen, um das daran gekoppelte Verständnis darzulegen. Zuerst geht es um den grundlegenden Begriff der Institution, der – wie sicherlich deutlich wird – im Sinne einer bestimmten Traditionslinie der Soziologie verstanden wird. Anschließend wird unter Bezug auf den Schlüsselbegriff der Legitimität ein zentraler Aspekt bzw. ein basales Konstruktionsprinzip des Neo-Institutionalismus präsentiert, bevor zur weiteren Erläuterung die zusammenhängenden Konzepte des organisationalen Felds und der Isomorphie vorgestellt werden.

### **4.1 Zum Konzept der Institution**

Der Begriff der „Institution“ ist der „zentrale Terminus in der Nomenklatur des Neo-Institutionalismus“ (Senge 2006, S. 35). Im Gegensatz zu vielen ökonomisch geprägten bzw. auf einem Rational-Choice-Ansatz basierenden organisationssoziologischen Ansätzen basiert der Neo-Institutionalismus im Wesentlichen auf der Aussage, dass sich die formalen Strukturen einer Organisation und die Erfüllung ihres Auftrags nicht vollständig entsprechen. Einen großen Einfluss auf die Organisationsgestaltung und die Handlungen der Organisationsmitglieder besitzen dementsprechend institutionelle Erwartungen und Legitimierungsanforderungen, die mehr oder weniger offensichtlich an die Organisation und deren Mitglieder herangetragen werden. Um diese besondere Perspektive zu fassen, wird der Theorieansatz des Neo-Institutionalismus vornehmlich genutzt, um unreflektiertes Handeln zu untersuchen, das vor allem durch Nachahmung und Angleichung gelenkt wird bzw. von dem, was als Wahrnehmung, Deutung und Übersetzung auf der konkreten Organisationsebene ankommt. Damit ist individuelles und kollektives Handeln im Organisationskontext nur durch übergeordnete gesellschaftliche Regelwerke erklärbar (vgl. Zängl 2017, S. 156 f.).

Institutionen – hier in einem weit gefassten Verständnis verstanden als soziale Struktur (im Sinne eines Zustands) und/oder als Prozess; wesentlich im Sinne von Berger/Luck-

mann (1980 [Original: 1966]) – sind solche übergeordneten Regelwerke, die als Orientierung in der Handlungspraxis dienen und gleichzeitig durch das Handeln reproduziert werden. Dies bedeutet: „Handeln, das sich in bestimmten Situationen wiederholt, wird als solches wiedererkannt und in ähnlichen Situationen wieder erwartet. Das heißt, dass auch die Individuen, die so handeln, wie es erwartet werden kann, typisiert werden“ (Abels 2010, S. 101). Das sich dadurch entwickelnde kollektive Wissen über die reziproken Verhaltenstypisierungen (vgl. Berger/Luckmann 1980, S. 58) wird in den Sozialwissenschaften als Rolle gefasst, die in Organisationen zum Teil auch vertraglich abgestimmt oder in hierarchisch gestuften Verhältnissen schriftlich fixiert sind.

Zusammengefasst lassen sich – hier mit Bezug auf Senge, die selbst auf vielfältige Differenzen innerhalb der Theorietradition verweist – Institutionen im Verständnis des Neo-Institutionalismus als soziale Regeln verstehen, „die organisationale Prozesse in zeitlicher Perspektive *dauerhaft* (für die Dauer der Beobachtung), in sozialer Hinsicht *verbindlich* (Akteure halten sich daran) und in sachlicher Hinsicht *maßgeblich* (sie sind für ein Phänomen bedeutsam) beeinflussen (Senge 2006, S. 35; kursive Hervorhebungen im Original). In der Empirie wirken Institutionen somit aufgrund unterschiedlicher Mechanismen – durch Zwangs- bzw. Herrschaftsverhältnisse, durch moralische Ansprüche und Verpflichtungen, durch unhinterfragte Selbstverständlichkeiten oder durch Kombinationen dieser Faktoren – handlungsregulierend (vgl. u.a. Senge 2006, S. 38ff.; Walgenbach/Meyer 2008, S. 55ff.). In den Blick geraten somit – wie hier von Beginn an vorausgesetzt – vor allem Sozialgefüge, die in den Sozialwissenschaften als Organisationen bezeichnet werden, denn das „Erreichen institutionell bestimmter Ziele erfolgt in hohem Maße durch Organisationen“ (Powell 2009, S. 220). Insofern werden in Organisationen auch Normen, Werte und Ideen verfestigt, was wiederum zur Stabilisierung kultureller Muster und Leitvorstellungen beiträgt. Allerdings bezieht sich das eben ausgeführte Konzept der Institutionalisierung nicht nur auf Organisationen, sondern es gilt auch mit Blick auf die Ebene der einzelnen Organisationsmitglieder: „Die Neoinstitutionalisten argumentieren [...], dass nicht nur einzelne Elemente von Organisationen wie Programme und Verfahrensweisen sowie bestimmte Abteilungen und Stellen institutionalisiert sind, sondern dass selbst Akteure und deren Interessen durch institutionalisierte Regeln und Erwartungen konstituiert werden“ (Walgenbach 2019, S. 303).

## 4.2 Zur Bedeutung der Legitimität

„Organisationen, die gesellschaftlich legitimierte und rationalisierte Elemente in ihre formalen Strukturen übernehmen, maximieren ihre Legitimität, erhöhen den Ressourcenzufluss und verbessern ihre Überlebenschancen“ (Meyer/Rowan 1977, S. 352; zit. nach Walgenbach/Meyer 2008, S. 26). Eine solche Steigerung der Legitimität, ohne die – insbesondere im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen – eine Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen nicht gelingen kann, folgt somit rationalen Kalkülen, die für

permanente Anpassungen an neue rechtliche Grundlagen, neue ethische Säulen des Zeitgeistes, neue gesellschaftliche und/oder politische Leitbilder sowie neue Verwaltungsanforderungen sorgen müssen. Legitimität ist somit keine einmal erworbene Eigenschaft, sondern wird als Zuschreibungsprozess durch individuelle bzw. kollektive Akteure der Organisationsumwelt, als die Folge einer externen Einschätzung zu einem spezifischen Zeitpunkt verstanden. Damit rückt „ein Handlungs- und Kommunikationsraum zwischen der Organisation und ihren Bezugsgruppen, in dem die Frage von Legitimität sozial verhandelt wird“ (Koch 2009, S. 127), in das Zentrum der analysierenden Aufmerksamkeit.<sup>17</sup> Ob eine Organisation Legitimität zu einem bestimmten Zeitpunkt zuerkannt bekommt, ist abhängig von gesellschaftlichen Vorstellungen, die als „Referenzmaßstab für die legitimatorischen Prozesse“ (Koch 2022, S. 161) dienen.

Was genau unter Legitimität zu verstehen ist, wird von den Vertreter\*innen des Neo-Institutionalismus unterschiedlich gefasst.<sup>18</sup> Mit Bezug auf Suchman lassen sich drei Typen von Legitimität differenzieren, die eher als Idealtypen verstanden werden können: die pragmatische, die moralische und die kognitive Legitimität (vgl. zum Folgenden Hellmann 2006, S. 82f.).

- Strategische Maßnahmen und Investitionen einer Organisation zur Stabilisierung bzw. Erhöhung der eigenen Legitimität sind zweckrational und folgen einer planbaren Tauschlogik.<sup>19</sup> Damit erweist sich eine Organisation als responsiv. Dieser Typ wird als pragmatische Legitimität bezeichnet.

17 „Wenn organisationale Legitimität aus der fortdauernden Zuweisung von Legitimität durch Andere besteht, dann führt dies zu einem paradoxen Sachverhalt. Zwar wird Legitimität i. d. R. als eine Eigenschaft der besagten Organisation verstanden und folglich davon gesprochen, dass sie ‚legitim ist‘ oder ‚Legitimität besitzt‘, jedoch ist analytisch betrachtet Legitimität weder eine Eigenschaft der Organisation noch kann die Organisation über ihre Legitimität verfügen. Letzteres wird erst möglich, wenn die zugeschriebene Anerkennung in etwas Anderes überführt wird (z. B. materiale Ressourcen, Handlungsoptionen). Bis zu dieser Transformation besteht sie jedoch nur im (ideellen) Gesamt der externen Zuschreibung, welche die Organisation auf sich vereint. In diesem Sinne kann eine Organisation ihre eigene Legitimität auch nicht selbst erzeugen. Sie kann allenfalls die Voraussetzungen beeinflussen, welche die anderen sozialen Akteure dazu veranlassen, ihr Legitimität zuzuschreiben“ (Koch 2022, S. 158, Fn. 8).

18 Auch hinsichtlich dieses Aspekts gilt das, was bereits zu Beginn der Ausführungen festgestellt wurde; nämlich, dass hier nicht konzeptionelle oder definitorische Differenzen oder das Wechselspiel von Aussage, Kritik und Neufassung im Zeitverlauf thematisiert werden soll. Vorgestellt werden – ohne den Anspruch auf Konsistenz und schon gar nicht Vollständigkeit – bestimmte Bestandteile des Theoriegebäudes, die allerdings nicht willkürlich ausgesucht wurden. Auswahlkriterium ist die Antwort auf die Frage, ob die Theoriebeiträge für eine Neuinterpretation empirischer Befunde hilfreich sein können oder nicht.

19 So formulieren beispielsweise Walgenbach/Meyer (2008, S. 17): „[...] [Es] wird in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie durchaus anerkannt, dass Organisationen auch als ein Versuch der effizienten Steuerung durch eine technisch-rationale Ausgestaltung der Struktur zu verstehen ist. Allerdings wird besonders betont, dass die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt verschwimmen und die Durchlässigkeit von Organisation für rationalisierte institutionalisierte Erwartungen eine verstärkte Beschäftigung mit dem Einfluss der kulturellen oder institutionellen Umwelt der Organisation erforderlich macht.“

- Erfüllt eine Organisation bestimmte moralische Anforderungen, ist die sogenannte moralische Legitimität gegeben. Diese kann über die Folgen des Organisationshandelns, über die Prozess- oder Strukturqualität der Organisation sowie über Performance der Organisationsrepräsentanten bzw. -exekutive realisiert werden.
- Wirkt eine Organisation sinn- und/oder ordnungsstiftend oder bezieht sie sich offensichtlich auf die Wissensbestandteile der sozialen Welt und deren epistemologischen Annahmen, dann erreicht sie demnach eine kognitive Legitimität.

Gleich welche Mechanismen ihrer Entstehung identifiziert werden können, der Wert der Legitimität bei der Beschreibung, der Charakterisierung und letztlich hinsichtlich der Steuerung von Organisationen ist im Kontext des Neo-Institutionalismus sehr hoch. „Jegliche Steuerungsversuche eines organisationalen Akteurs sowie die möglichen Reaktionsweisen der gesteuerten Organisationen stellen eine legitimitäts- bzw. legitimierungsbedürftige Organisationspraxis dar. Aus neoinstitutionalistischer Perspektive ist eine solche steuerungsbezogene Organisationspraxis in einen gemeinsam geteilten, institutionalisierten Legitimationskontext eingebunden“ (Koch 2022, S. 152). Auch in diesem Kontext werden – ähnlich wie bei einem systemtheoretischen Verständnis – die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von Organisationen betont und mit theoretischen Grundannahmen begründet.

#### **4.3 Zum Verständnis des organisationalen Feldes und der Isomorphie**

Das organisationale Feld einer konkreten Organisation, dessen Verständnis maßgeblich von DiMaggio/Powell geprägt wurde, umfasst „eine Gruppe von Organisationen, die in ein gemeinsames Sinnsystem eingebunden ist und durch aufeinander bezogene Handlungen und gemeinsame Regulationsmechanismen erkennbar wird“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 33). Dieses Konzept bezieht alle relevanten Akteure, Netzwerke und Organisationen ein, die „einen Einfluss auf die Struktur, das Verhalten und das Überleben einer betrachteten Organisation“ (ebda., S. 34) haben – gleich ob sie in Konkurrenz zueinander agieren oder miteinander kooperieren. „Dadurch umfasst das Feld-Konzept sowohl die Bedeutung der Verbundenheit [...] als auch jene der strukturellen Äquivalenz“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 149). DiMaggio/Powell betrachten vier Aspekte, die den organisationalen Feldern ihre Struktur geben: Dies ist der Umfang der Interaktionen; das Vorhandensein von eindeutig identifizierbaren Herrschaftsverhältnissen und Mustern der Koalition; die Menge der Informationen, die die Organisationen des Felds wahrnehmen und verarbeiten sowie die Entwicklung der reziproken Wahrnehmung unter den handelnden Einheiten des Felds (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006, S. 122).

Eine auf DiMaggio/Powell zurückgehende Sichtweise unterscheidet drei Mechanismen, die dazu führen, dass Isomorphie zwischen Organisationen (eines weitgehend geteilten organisatorischen Felds) zunimmt. Diese sehr analytische Differenzperspektive bzw. Ty-

pologie identifiziert coercive (bzw. erzwungene), mimetische und normative Isomorphie.<sup>20</sup>

- „Isomorphie beruht auf Zwang, wenn eine Organisation äußerem Druck ausgesetzt ist, der sie zur Konformität verpflichtet. Typischerweise handelt es sich dabei um gesetzliche Bestimmungen oder um vertragliche Klauseln, die durch mächtigere Organisationen zwingend gesetzt werden“ (Bonazzi 2014, S. 413). Ebenso können gesellschaftlich-kulturelle Erwartungshaltungen als Auslöser betrachtet werden (vgl. DiMaggio/Powell 2000, S. 153). Mit Blick auf das Sozial- und Bildungswesen schließt dies neben der entsprechenden Gesetzgebung vor allem auch bürokratische Anforderungen der finanzierenden Stellen ein, die heute u.a. auch Forderungen hinsichtlich der Dienstleistungsqualität, der Qualifikation der Mitarbeiterschaft oder den Rechenschaftspflichten beinhalten.
- Eine Isomorphie kommt durch Mimese zustande, wenn Organisationen angesichts Umweltunsicherheiten Nachahmungsprozesse initiieren, die sich an scheinbar erfolgreichen Organisationen ausrichten und die von DiMaggio/Powell (2000, S. 156) auch als „organisationales Modellieren“ bezeichnet werden. „Unsicherheit wird vermindert, indem erfolgreiche oder angesehene andere Organisationen nachgeahmt werden. [...] [Die Wandel einleitenden Prozesse] werden übertragen durch Unternehmensberatungsfirmen, Verbände, Schulungen, durch Personen über Rollengeneralisierung“ (Horch 1995, S. 291.).
- Die normativen Anpassungsprozesse können als eine Folge der Professionalisierung gefasst werden. „Bei dieser professionell begründeten Isomorphie verdankt sich die Entscheidung für das Neue weder äußerem Zwang noch Unsicherheit, sondern der freien und begründeten Überzeugung, dass die neuen Praktiken im Vergleich zu den alten überlegen sind“ (Bonazzi 2014, S. 414). Im Detail versuchen Berufsgruppen ihre Arbeit nach eigenen Maßstäben zu definieren und orientieren sich an eigenen bzw. erlernten Standards der Profession. Auf diesem Weg erhalten allgemein herrschende, ausbildungsrelevante bzw. zeitgemäße Theorien/Ansichten verfahrens- und verhaltensprägende Kraft.

In einigen neueren empirischen Studien konnten diese drei Mechanismen präzisiert und erweitert werden. Relevant für die hier verfolgte Fragestellung ist die Rolle der Netzwerke hinsichtlich eines Organisationswandels bzw. bezüglich der Anpassungsprozesse – ebenso wie zu dem zuvor behandelten Schlüsselbegriff der Legitimation. Walgenbach (2019, S. 349) fasst diese in der folgenden Weise kurz zusammen: „Netzwerke wurden in einer Reihe von Studien als wichtige Einflussgröße auf die Wahrscheinlichkeit der Über-

---

20 „Aber obwohl sich diese drei Formen des Isomorphismus in der Praxis vermischen, lassen sie sich tendenziell doch von unterschiedlichen Bedingungen ableiten und können zu verschiedenen Ergebnissen führen“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 153).

nahme eines institutionalisierten Strukturelements oder einer Managementpraxis identifiziert [...]. Über soziale Netzwerke verbreiten sich Informationen über legitime Organisationsstrukturen und Managementpraktiken. Sie bewirken einen Druck in Organisationen, sich konform zu institutionalisierten Erwartungen zu verhalten.“

## 5 Interpretationen empirischer Befunde im Licht der vorstehenden Ausführungen

Die Schulsozialarbeit stellt eine Organisationseinheit dar, die gewissermaßen in zwei Kontexte (Schule i.e.S. und Sozialpädagogik bzw. Kinder- und Jugendhilfe) eingebettet ist, die beide eine Folge der Ausdifferenzierung der pädagogisch-fürsorglichen Systeme darstellen und unterschiedliche sowie voneinander weitgehend getrennt verlaufende Entwicklungen vollzogen haben – und in der Folge u.a. eigenständige Ausbildungsgänge, spezifische professionelle Grundverständnisse und unterschiedliche methodische Kommunikations- und Interventionsoptionen aufweisen.<sup>21</sup> Diese Aussage trifft auch auf die schulseitig getragene Schulsozialarbeit zu (wie sie etwa in NRW vertreten ist), da sie ebenfalls sozialpädagogische Ziele mit entsprechenden Methoden verwirklichen sollen und keine Lehrer\*innenausbildung sondern i.d.R. ein Studium der Sozialen Arbeit als Grundqualifikation mitbringen. Diese doppelte Einbindung scheint dafür verantwortlich zu sein, dass die Schulsozialarbeit anfällig für Instrumentalisierungs- bzw. Vereinnahmungsversuche und Allianzexpectationen ist – einerseits mit Blick auf schulische Belange bzw. Interessen im Raum der Schule und andererseits für Zwecke aus den sozialpädagogischen Arbeitskontexten bzw. der Jugendhilfe.<sup>22</sup>

Aufgrund dieser doppelten Einbindung der Schulsozialarbeit ist auch von einem besonderen organisationalen Feld auszugehen, in dem ein Großteil der Gruppe von Organisationen, die diesem Feld zuzurechnen wären, dem Kontext von zwei verwandten, aber je spezifischen Subsystemen angehören. Die Schulsozialarbeit befindet sich also grundsätzlich in einer Situation, die – neben vielen sich überschneidenden Vorgaben/Erwartungen

---

21 „Wie in nur wenigen europäischen Ländern sind in Deutschland Schule und Sozialpädagogik (hier vor allem die Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe) in Bezug auf die administrativen Zuständigkeiten (Kultus- bzw. Sozialministerium) und föderalistischen Strukturen (Bundesländer vs. Bundesweite Gesetzgebung mit kommunalen Akteuren) sowie die rechtliche Regulierung (Schulgesetze bzw. SGB VIII) verschieden strukturiert. [...] Sozialpädagog\_innen und Lehrer\_innen haben unterschiedliche Selbstverständnisse. Forschungsergebnisse zeigen, dass auch unterschiedliche professionelle Haltungen bestehen“ (Graßhoff/Sauerwein 2022, S. 600).

22 Dies führt u.a. zu der folgenden Analyse: „Charakteristisches Grundmerkmal von Schulsozialarbeit als sozialpädagogisches Angebot am Ort Schule wäre demnach, ihr Wissen und ihre professionelle Perspektive von schulischen Akteur\*innen abzugrenzen, sie monopolistisch zu beanspruchen und Fälle in ihrer spezifischen Perspektive autonom zu bearbeiten und damit Zuständigkeiten zu markieren. Jedoch ist Schulsozialarbeit zur Umsetzung ihrer Angebote gezwungen, in unterschiedlichen Facetten mit Schule zu kooperieren“ (Maier/Zipperle 2023, S. 26).

– auch eine permanente Vermittlung und einen Ausgleich differierender Interessen und Anforderungen notwendig macht. Legitimation für den eigenen Arbeitsbereich sowie für die eigenen Tätigkeiten ist somit spezifisch für die beiden Subsysteme des organisationalen Felds anzustreben bzw. herzustellen.

## 5.1 Die Verantwortungsgemeinschaft für den Kinderschutz

Für den Themenkomplex Kinderschutz scheinen die Herstellungs- bzw. Sicherungsprozesse der Legitimation für beide Subsysteme des organisationalen Felds allerdings in großen Teilen identisch. Der Kinderschutz ist eine ethisch aufgeladene Aufgabe bzw. Erwartung, über deren Ziele und Begründungen scheinbar weitgehend Einigkeit bei denen besteht, die diese Aufgabe selbstgewählt oder beauftragt verfolgen – oder um eine zuvor genutzte Beschreibung aufzugreifen: Kinderschutz ist eine gesellschaftlich-kulturelle Erwartungshaltung, die auch am Ort der Schule Gültigkeit beansprucht. Die Schulsozialarbeit und alle anderen Einheiten, die für die Aufgabenbearbeitung zuständig sind (insbesondere der Allgemeine Soziale Dienst bzw. die im Jugendamt zuständigen Mitarbeiter\*innen), agieren auf einer moralischen Grundlage, die viele kollektive Akteursgruppen vertreten, weiter ausbuchstabieren und die mittlerweile einen rechtlichen sowie programmatischen Rahmen bekommen hat. Die Schulsozialarbeit folgt mit der Aufgabe des Kinderschutzes somit nicht nur eigenen professionellen Maximen (was auch zu normativen Anpassungsprozessen führt), sondern ebenso institutionellen Vorgaben (im Sinne des Neo-Institutionalismus) und sie erfüllt damit rechtliche Vorschriften und Erwartungen vieler kollektiver Akteursgruppen, die zu ihrem organisationalen Feld gehören.

Jenseits der geteilten – abstrakten – moralischen Kernthesen zum Kinderschutz existieren allerdings auch vielfältige, z.T. auch widersprüchliche, Arbeitspraktiken und Handlungsprogramme, die pfadabhängig den Organisationslogiken oder den zeitlichen und finanziellen Ressourcen folgen (vgl. Franzheld 2023). Diese Uneinheitlichkeit „hat wesentlich mit übergeordneten kulturellen und (sozio)ökonomischen Entwicklungsdynamiken zu tun. Diese Dynamiken lagern sich im Alltag des Kinderschutzes gleichsam ein und prädestinieren dort Spielräume und Zwänge für die Praxis“ (Bode 2021, S. 26). Diese Entwicklungen vollziehen sich vor dem Hintergrund, dass der Kinderschutz als ein gesellschaftliches Modernisierungsprojekt verstanden werden kann, das wesentlich durch öffentliche und rechtliche Initiativen als Entwicklungsmotoren entwickelt und differenziert ausgestaltet wurde. Bode unterscheidet bei seiner Analyse eine institutionelle und eine organisatorische Dimension: „Das ‚Institutionelle‘ ist vielfach gesetzlich normiert, aber es macht sich zugleich in bloßen Verwaltungspraktiken und formal unverbindlichen, aber modischen (Um-)Gestaltungskonzepten bemerkbar. Es wirkt so auch auf Organisationen des Feldes, denen allerdings unabhängig von solchen Vorgaben Bewegungsfreiheiten bleiben“ (Bode 2021, S. 27).

Handlungsprägend für die Mitarbeiter\*innen in der Organisationseinheit der Schulsozialarbeit im Kontext von Kindeswohl und Kinderschutz sind – wie vorab beschrieben – die Verbindungen zu anderen Organisationen, die jeweils besondere Expertisen/Handlungskompetenzen mitbringen. Kinderschutz ist die Erfüllung einer „bereichs- und professionsübergreifende Aufgabe“ (Hundt/Leitner 2024, S. 186).<sup>23</sup> So sieht sich die Schulsozialarbeit in Düsseldorf in diesem Handlungszusammenhang folgerichtig in Netzwerke – oder analytischer: in ein formalisiertes und auf Dauer angelegtes Kooperationsgeschehen – eingebunden. Zentralbegriff für diese Kooperationsstrukturen – wenn Interventionen angebracht erscheinen – ist die „Verantwortungsgemeinschaft“. Dieser Zentralbegriff besitzt zwar keine juristische Funktion, ist allerdings eine normativ aufgeladene Idealvorstellung<sup>24</sup>, die allerdings passend an dem professionellen Verständnis der Schulsozialarbeit anzukoppeln ist. „So wurde im Zuge gesetzlicher Neuregelungen im Kinderschutz in den letzten Jahren gleichfalls auch von Seiten des Gesetzgebers verstärkt die Idee einer Verantwortungsgemeinschaft verfolgt, bei der ein kooperativer Kinderschutz favorisiert wird, der ein komplexes multiprofessionelles und interdisziplinäres Handeln erfordert

- 
- 23 Die erfolgreiche Bearbeitung dieser Aufgabe stellt sich allerdings mit Blick auf Praxiserfahrungen und empirischen Ergebnissen als schwieriges Unterfangen dar, das „mit vielfältigen Herausforderungen für die involvierten Fachkräfte sowie Anforderungen an die strukturellen Gegebenheiten verbunden ist. Schwierigkeiten im Zusammenwirken ergeben sich zum Beispiel aus mangelnder Kenntnis der Rollen und Aufgaben von Kooperationspartnerinnen und -partnern und hiermit einhergehenden inadäquaten Erwartungen und Vorurteilen. Daneben können die unterschiedliche Berufssozialisation der verschiedenen Professionen und die hiermit oftmals verbundenen unterschiedlichen Definitionen der im Kinderschutz relevanten Begrifflichkeiten sowie unterschiedliche Denk- und Handlungslogiken zu Schwierigkeiten in der multidisziplinären Verständigung führen“ (Schönecker et al. 2024, S. 7). Insbesondere am Ort der Schule zeigen sich auch ähnliche Problemkreise: Diese sind „oftmals von negativen, festgefahrenen Handlungs- und Reaktionsmustern gekennzeichnet. Die jeweiligen Systeme haben aufgrund ihres Aufgabenbereiches und ihrer Profession oftmals unterschiedliche Sichtweisen auf Risikolagen von Kindern und agieren auf verschiedene Weise. Dennoch erfordert der Schutzauftrag eine Zusammenarbeit der beiden Akteure in Sachen Kinderschutz. Und so müssen für eine gelingende Kooperation diese tradierten Muster aufgebrochen werden“ (Deutscher Kinderschutzbund Landesverband NRW 2014, S. 18).
- 24 Die Begriffskonnotationen der Verantwortungsgemeinschaft gehen durchaus über das hinaus, was üblicherweise unter Kooperation oder Netzwerkarbeit verstanden wird, auch wenn die Bezeichnung „kooperativer Kinderschutz“ häufig als Synonym genutzt wird. Es besteht eine gemeinsame Verantwortung in dem Sinne, dass keine Person, keine Stelle, keine Organisationseinheit die Verantwortung für das Kindeswohl/den Kinderschutz abschieben kann, sondern den ihr möglichen Teil zu einem gelingenden Zusammenwirken beizusteuern hat (vgl. u.a. Schimke 2022). Dem gemeinsam geteilten Ziel des Kindeswohls bzw. -schutzes sollen etwa hierarchische oder organisationskulturelle Differenzen, Statusunterschiede oder organisatorische Partialinteressen untergeordnet werden und die Fall- bzw. Verfahrensteuerung somit allein an fachlichen Gesichtspunkten ausgerichtet sein. Legitimität wird den in Kinderschutzfällen beteiligten Akteursgruppen von der Öffentlichkeit, der politischen Sphäre und dem organisationalen Feld dann zugeschrieben, wenn sie ihre fachlichen Kompetenzen bestmöglich zur gelingenden Fallbearbeitung einbringen. Im Laufe der Forschungsprozesse in Düsseldorf zeigte sich, dass das Wissen um diesen Mechanismus und die internalisierten und an die eigenen fachlichen Aufgaben gekoppelten professionellen Standards für die Schulsozialarbeit aufgezeigt haben, dass aus ihrer Perspektive Optimierungspotenziale an der Schnittstelle zum Jugendamt gesehen werden.



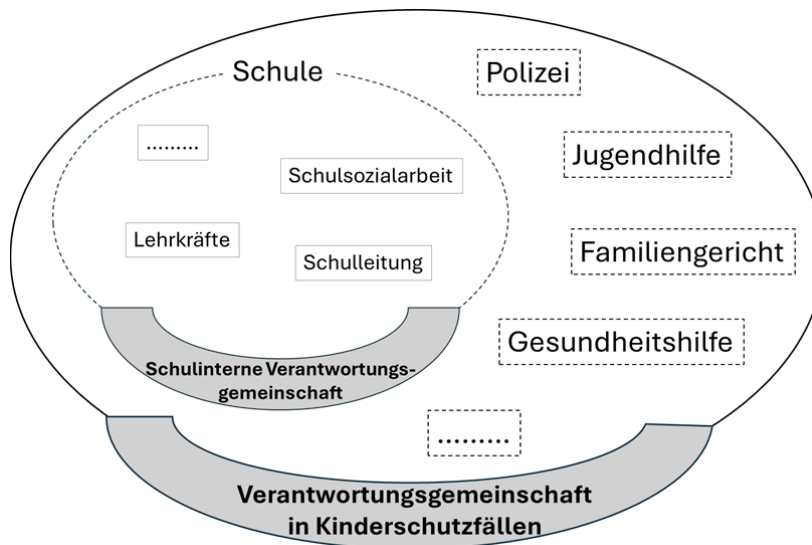
und zudem Akteure außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe einbezieht“ (Bathke 2023, S. 4).

In der Regel wird die Verantwortungsgemeinschaft in Kinderschutzfällen so gefasst, dass sie auf eine stabile und gelingende Zusammenarbeit zwischen Organisationen bzw. kollektiven Akteuren verweist, an der – je nach Fall und Notwendigkeit – etwa die Schule, die Jugendhilfe, das Familiengericht, die Gesundheitshilfe, die Polizei beteiligt sein können.<sup>25</sup> Die Selbstaussagen der Mitarbeiter\*innen der Schulsozialarbeit in Düsseldorf lassen nicht nur erkennen, dass diese Idealvorstellung zu der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit integraler Bestandteil der eigenen fachlichen Handlungsziele ist, sondern auch, dass diese Vorstellung das Handeln in ihrem direkten schulischen Umfeld (mit anderen Organisationseinheiten und Professionen) prägt. In Anlehnung an den bereits eingeführten Schlüsselbegriff wurde dies als „schulische Verantwortungsgemeinschaft“ benannt (vgl. Abb. 1). Durch dieses begriffliche Etikett wird einerseits auf die Parallelität und die Gleichförmigkeit der Zielperspektiven und Praxisvollzüge auf unterschiedlichen Ebenen sozialer Strukturen verwiesen und andererseits ebenfalls auf Differenzen, die sich zwangsläufig aufgrund der Zusammensetzung der Gemeinschaften ergeben.

---

25 Es ist offensichtlich, dass es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auch notwendig ist, fallbezogene Daten auszutauschen. Dieser Austausch erfordert eine Balance zwischen den Informationsbedürfnissen von Mitarbeiter\*innen/Stellen und den Anforderungen des Datenschutzes, was auch als strukturelles Spannungsfeld bezeichnet werden kann und grundsätzlich mit Unsicherheiten verbunden ist. „Einerseits sind bei der Zusammenarbeit verschiedener Akteure die Datenschutzrechte der Betroffenen zu respektieren. Andererseits können bei Verdachtsfällen von Kindeswohlgefährdung die Gesundheit und sogar das Leben der Kinder bzw. Jugendlichen auf dem Spiel stehen“ (Hundt/Leitner 2024, S. 9; vgl. ebenso u.a. Schönecker et al. 2024, S. 15ff.). Damit nicht stets fallbezogene, zeitraubende Verhandlungen in Einzelfall angestrengt werden müssen, sollte die Herstellung dieser Balance – so weit wie möglich – routinisiert werden und durch die Führungsstrukturen der jeweiligen Organisationen abgesichert sein. „Schulsozialarbeiter\*innen sind im Rahmen des Gesetzes zur Kooperation und Information im Kinderschutz [...] zur Durchführung eines Kinderschutzverfahrens verpflichtet. Falls erforderlich, sind sie befugt, dem Jugendamt die erforderlichen Daten mitzuteilen. Handelt es sich bei den in der Schulsozialarbeit tätigen Personen nicht um Berufsgeheimnisträger\*innen im Sinne von § 203 Abs. 1 StGB (z. B. bei einem Abschluss als Erzieher\*innen, Kindheitspädagoginnen, Heilpädagoginnen etc.) stellt § 8a Abs. 4 SGB VIII die alleinige Grundlage des rechtlichen Handelns für das Kinderschutzverfahren dar“ (Hundt/Leitner 2024, S. 220).

Abb. 1: Verantwortungsgemeinschaft im Kinderschutz



Für eine Umsetzung dieses Verständnisses im Bedarfsfall bzw. in Kontext des Kinderschutzes stellt grundsätzlich die bereits angesprochene multiprofessionelle Kooperation zwischen spezialisierten Berufsgruppen an bzw. in der Schule das Fundament dar, in welche die Schulsozialarbeit eingebunden ist und die sich systematisch und kontinuierlich vollzieht. Damit sorgt das Idealbild der schulinternen Verantwortungsgemeinschaft auch dafür, dass (mindestens) von Seiten der Schulsozialarbeit für den Aufgabenkomplex Kinderschutz Handlungsziele verfolgt werden, die gegen eine mögliche Versäulung der Schulstrukturen (hinsichtlich der Professionen bzw. Aufgaben) arbeiten (vgl. u.a. Speck 2025, S. 148).

## 5.2 Zusammenfassende Betrachtung

Kinderschutz kann heute als ein System verstanden werden, innerhalb dessen sehr unterschiedliche Berufssysteme und Vertreter\*innen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen miteinander und sich ergänzend für den Schutz von Kindern und für Hilfsangebotene Sorge tragen, damit Ausbeutung, Gewalterduldung oder Vernachlässigung von Kindern in familiären Kontexten oder Einrichtungen nicht stattfindet oder identifiziert und beseitigt wird. Das abstrakt formulierte Ziel des Kinderschutzes – nämlich vor Handlungen und Verhältnisse zu schützen, die das Wohl, die Rechte und/oder die Entwicklung der Kinder beschneiden – geht grundsätzlich über die Bearbeitung von Einzelfällen hinaus. „Kinderschutz ist viel zu oft blind gegenüber der Bedeutung sozialer Lebensverhältnisse für Elend und Zurichtung von Kindern, die reflektiert und kritisch in Frage gestellt werden müssten“ (Wolff 2021, S. 509). Die Schule besitzt gerade hinsichtlich dieses angemahnten Blicks für die gesellschaftliche Zustände und Gefährdungsmechanismen spezifische (be-

grenzte) Potenziale, die wahrgenommen werden (sollten) – insbesondere durch den systematischen Einbau von sozialpädagogischen Fachkräften und durch die Entwicklung von Schutzkonzepten sowie der Beachtung von Schutzstrukturen. Diese Potenziale sind allerdings nur dann auszuschöpfen, wenn stabile Kooperationen mit unterschiedlichen Berufssystemen und zuständigen Stellen gewünscht und realisiert werden. Um diese besondere Form der Organisation (mit Komponenten der Informationsweitergabe, der gegenseitigen Anerkennung, der sich ergänzenden fachlichen und gesetzlich übertragenen Kompetenzen sowie – für den Schulbereich – einer gewissen Dauerzuständigkeit) umzusetzen, kommt sicherlich neben der Schulleitung auch der Schulsozialarbeit eine zentrale Rolle zu. Das in der Schulsozialarbeit angetroffene Grundverständnis einer (auch schulinternen) Verantwortungsgemeinschaft erscheint als Ausdruck der Annahme dieser Rolle und als Zeichen der Umsetzung zugleich. Damit sorgt die Arbeit der Schulsozialarbeit im Kinderschutzsystem für eine Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und für Legitimation.

Bestätigt durch die (zuvor kurz behandelten) empirischen Befunde aus Düsseldorf sowie aufgrund von Ausführungen der einschlägigen Fachliteratur stellt sich in dem Kontext des Kinderschutzes allgemein und hinsichtlich der Aufgaben der Schulsozialarbeit spezifisch eine besondere Herausforderung dar: Erwartungshaltungen unterschiedlicher Berufsgruppen und rechtliche Vorgaben im Zusammenhang der Schlüsselbegriffe Vertraulichkeit, Schweigepflicht und Datenschutz. Hier gilt es – insbesondere für die Steuerungsebene der Träger – praxistaugliche Lösungen zu finden, die einerseits das Ziel des Kinderschutzes nicht torpedieren, die Schulsozialarbeit (auch rechtlich und innerorganisatorisch) absichern sowie die besonderen Einzelfallstrukturen angemessen berücksichtigen können.

Wenn die Notwendigkeit zur Kooperation bzw. das Idealbild der Verantwortungsgemeinschaft – in und außerhalb des Schulorts – eine wesentliche Grundlage für das Handeln der Schulsozialarbeit bei Kinderschutz-(Verdachts)Fällen abgibt, dann wird eine gewisse Interaktionsdichte gewährleistet, die nicht nur für die Herausbildung von Mechanismen der Abstimmung und Informationsweitergabe, sondern ebenfalls für eine Angleichung der fachlichen Standards und Sichtweisen führt. Dies bedeutet, dass gegenseitige Anpassungsprozesse stattfinden, weil sich über die Kooperationsverhältnisse, den Austausch der jeweiligen Perspektiven und der Sichtbarmachung der spezifischen Rollenanforderungen Vertrauen und Gemeinsamkeiten herausbilden. Unsicherheiten werden somit nicht unbedingt durch Nachahmungsprozesse beseitigt, sondern eher durch Teamarbeit, Kooperationsgefüge und/oder Verhandlungen, in denen – dazu gegenläufig – natürlich auch fachliche Souveränität aufrechterhalten werden muss (vgl. Maurer 2023). Neben den behandelten Aspekten (den professionellen Maximen, den institutionellen und organisationalen Erwartungen, den weitgehenden einheitlichen Hilfestellungen für Strukturen und Prozesse) ist auch aufgrund dieser Mechanismen zu erwarten, dass sich in iterativer Weise (weitere) Anpassungsprozesse vollziehen (werden).

## Literatur

- Abels, Heinz (2010): Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie. Springer, Wiesbaden.
- Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (2002): Perspektiven der Organisationssoziologie. In: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hrsg.): Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der KZfSS. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 9-28.
- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (2023): Einleitung. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Springer, Wiesbaden, S. 1-12.
- Baecker, Dirk (1994): Experiment Organisation. In: Lettre International, S. 22-26.
- Bathke, Sigrid A. (2023): Schulen und Gesundheitswesen für Kooperationen im Kinderschutz ansprechen und einbeziehen. Band 2: Anrufung des Familiengerichts, strafrechtliche Verantwortung und Kooperation im Kinderschutz. Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), München.
- Becker-Ritterspach, Jutta C.E./Becker-Ritterspach, Florian A.A. (2006): Organisationales Feld und Gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 118-136.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1980<sup>5</sup>): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie (Original 1966). Fischer, Frankfurt a.M.
- Bittner, Martin (2024): Die Krise des Institutionellen. Zur Begründung einer erziehungswissenschaftlichen Institutionenanalyse. In: Casale, Rita/Kessler, Fabian/Pfaff, Nicolle/Richter, Martina/Tervooren, Anja (Hrsg.): (De) Institutionalisierung von Bildung und Erziehung. Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 43-63.
- Bode, Ingo (2021): Kinderschutz als gesellschaftliches Modernisierungsprojekt – Chancen, Probleme und Paradoxien. In: Gedik, Kira/Wolff Reinhart (Hrsg.): Kinderschutz in der Demokratie – Eckpfeiler guter Fachpraxis. Ein Handbuch. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Toronto, S. 25-45.
- Bode, Ingo (2023): Organisationen der Hilfe. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Springer, Wiesbaden, S. 293-310.
- Bonazzi, Giuseppe (2014<sup>2</sup>): Geschichte des organisatorischen Denkens. Springer VS, Wiesbaden.
- [Casale et al. 2024] Casale, Rita/Kessler, Fabian/Pfaff, Nicolle/Richter, Martina/Tervooren, Anja: (De) Institutionalisierung von Bildung und Erziehung – eine Einleitung. In: Casale, Rita/Kessler, Fabian/Pfaff, Nicolle/Richter, Martina/Tervooren, Anja (Hrsg.): (De) Institutionalisierung von Bildung und Erziehung. Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 7-42.
- Cramer, Colin/Rothland, Martin (2022<sup>3</sup>): Pädagogische Professionelle in der Schule. In: Hascher, Tina/Idel, Till-Sebastian/ Helsper, Werner (Hrsg.): Handbuch Schulforschung. Springer VS. Wiesbaden, S. 1165-1186.
- Dahmen, Stephan (2024): Von normorientieren zu praxeologischen Institutionentheorien: Praktiken, Konventionen und Logiken als Zugänge zur Analyse pädagogischer (De)Institutionalisierungen. In: Casale, Rita/Kessler, Fabian/Pfaff, Nicolle/Richter, Martina/Tervooren, Anja (Hrsg.): (De) Institutionalisierung von Bildung und Erziehung. Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 63-82.
- Deutscher Kinderschutzbund Landesverband NRW (2014): Kooperation und Vernetzung im Kinderschutz. Empfehlungen für eine nachhaltige Zusammenarbeit. Wuppertal.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (2000): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisatorischen Feldern (Originalbeitrag 1983). In: Müller, Hans-Peter/Steffen, Sigmund (Hrsg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie. Leske + Budrich, Opladen, S. 147-173.

- Drepper, Thomas (2010): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 129-165.
- Drepper, Thomas/Tacke, Veronika (2023): Die Schule als Organisation. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Springer, Wiesbaden, S. 399-429.
- Emmerich, Marcus/Feldhoff, Tobias (2022<sup>3</sup>): Schule als Organisation. In: Hascher, Tina/Idel, Till-Sebastian/ Helsper, Werner (Hrsg.): Handbuch Schulforschung. Springer VS. Wiesbaden, S. 499-518.
- Engel, Nicolas/Göhlich, Michael (2022): Organisationspädagogik. Eine Einführung. Kohlhammer, Stuttgart.
- Evers, Adalbert/Olk, Thomas (Hrsg.) (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Flitner, Andreas (1996<sup>2</sup>): Schule. In: Krüger, Heinz-Werner/Helsper, Werner (Hrsg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft. Leske + Budrich, Opladen, S. 167-176.
- Franzheld, Tobias (2023): Kindeswohlgefährdung als Kooperationskontext von Jugendhilfe und Schule. In: Hopmann, Benedikt/Marr, Eva/Molnar, Daniela/Richter, Martina/Thieme, Nina/Wittfeld, Meike (Hrsg.): Soziale Arbeit im schulischen Kontext. Zuständigkeit, Macht und Professionalisierung in multiprofessionellen Kooperationen. Beltz Juventa, Weinheim, Basel, S. 203-219.
- Graßhoff Gunther/ Sauerwein, Markus N. (2022<sup>3</sup>): Schule und Sozialpädagogik. In: Hascher, Tina/Idel, Till-Sebastian/ Helsper, Werner (Hrsg.): Handbuch Schulforschung. Springer VS. Wiesbaden, S. 599-613.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus (2. Aufl.). transcript Verlag, Bielefeld.
- Hasse, Raimund/Krüger, Anne K. (2025): Der Soziologische Neo-Institutionalismus: Weiterentwicklungen, Kritik und aktuelle Herausforderungen. In: Delitz, Heike/Müller, Julian/Seyfert; Robert (Hrsg.): Handbuch Theorien der Soziologie. Springer Nature, Wiesbaden, S. 535-552.
- Hellmann, Kai-Uwe (2006): Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.) (2006): Einführung in den Neo-Institutionalismus. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 75-88.
- Hering, Sabine/Münchmeier, Richard (2014<sup>5</sup>): Geschichte der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Juventa Verlag, Weinheim, München.
- Hollenstein, Erich/Nieslony, Frank/Speck, Karsten/Olk Thomas (Hrsg.) (2017): Handbuch der Schulsozialarbeit. Beltz Juventa, Weinheim, Basel.
- Horch, Heinz-Dieter (1995): Selbstzerstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen. Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung. In: Rauschenbach, Thomas/Sachße, Christoph/Olk, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., S. 280-296.
- Hundt, Marion/Leitner, Hans (2024): Praxis-Handbuch Kinderschutz und Datenschutz. Handlungssicherheit gewinnen und sichere Entscheidungen treffen. Walhalla, Regensburg.
- Jesacher-Rößler, Livia (2023): Responsive Schulleitung. Leitungshandeln zwischen Legitimitätsansprüchen und Transformationsstreben. Springer VS, Wiesbaden.
- Klatetzki, Thomas/Nokielski, Hans (2010): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als bürokratisch-professionelle Handlungszusammenhänge: Weber und die Folgen. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 25-60.

- [KMK o.J.] Kultusministerkonferenz (Hrsg.): Kinderschutz in der Schule. Leitfaden zur Entwicklung und praktischen Umsetzung von Schutzkonzepten und Maßnahmen gegen sexuelle Gewalt an Schulen. [www.kmk.org](http://www.kmk.org), zuletzt geprüft am 18.09.2025.
- Koch, Sacha (2009): Die Bausteine neo-institutionalistischer Organisationstheorie – Begriffe und Konzepte im Lauf der Zeit. In: Koch, Sascha/Schemmann, Michael (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 110-131.
- Koch, Sascha/Schemmann, Michael (2009): Neo-Institutionalismus und Erziehungswissenschaft – Eine einleitende Verhältnisbestimmung. In: Koch, Sascha/Schemmann, Michael (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 7-18.
- Koch, Sascha/Schemmann, Michael (Hrsg.) (2009): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Lange, Thomas (2020): Hybrider Wohlfahrtskorporatismus. Eine Analyse zur Veränderbarkeit des Pflegesystems und der Wohlfahrtsverbände. Springer VS, Wiesbaden.
- Liebig, Reinhard (2011): Was bleibt für das Ehrenamt? – Analysen und Forschungsbefunde zum Wandel der Führungsstrukturen im Sozialbereich. In: Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Farmington Hills 2011, S. 29-163.
- Maier, Katharina/Zipperle, Mirjana (2023): Schulsozialarbeit und ihre doppelte (Nicht-)Zuständigkeitsdiffusität. In: Hopmann, Benedikt/Marr, Eva/Molnar, Daniela/Richter, Martina/Thieme, Nina/Wittfeld, Meike (Hrsg.): Soziale Arbeit im schulischen Kontext. Zuständigkeit, Macht und Professionalisierung in multiprofessionellen Kooperationen. Beltz Juventa, Weinheim, Basel, S. 24-40.
- Maurer, Susanne (2023): Ringen um fachliche Souveränität? Zur Frage von Handlungsmächtigkeit in den Grenzzonen der Kooperation. In: Hopmann, Benedikt/Marr, Eva/Molnar, Daniela/Richter, Martina/Thieme, Nina/Wittfeld, Meike (Hrsg.): Soziale Arbeit im schulischen Kontext. Zuständigkeit, Macht und Professionalisierung in multiprofessionellen Kooperationen. Beltz Juventa, Weinheim, Basel, S. 102-115.
- Merchel, Joachim (2015): Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Beltz Juventa, Weinheim Basel.
- Meyer, Jahn W./Rowan, Brian (2009): Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie (Originalbeitrag 1977). In: Koch, Sascha/Schemmann, Michael (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 28-56.
- Olk, Thomas/Bathke, Gustav-Wilhelm/Hartnuß, Birger (2000): Jugendhilfe und Schule. Empirische Befunde und theoretische Reflexionen zur Schulsozialarbeit. Juventa Verlag, Weinheim, München.
- Pohlmann, Markus/Markova, Hristina (2011): Soziologie der Organisation. Eine Einführung. UKV, Konstanz, München.
- Powell, Justin J.W. (2009): Von schulischer Exklusion zur Inklusion? Eine neoinstitutionalistische Analyse sonderpädagogischer Fördersysteme in Deutschland und den USA. In: Koch, Sascha/Schemmann, Michael (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 213-232.
- Powell, Justin J.W. (2020): Neo-Institutionalismus. In: Hedderich, Ingeborg/Biewer, Gottfried/Hollenweger, Judith/Markowetz, Reinhard (Hrsg.): Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik. Eine Einführung. Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, S. 701-705.

- Rahn, Sebastian/Zipperle, Mirjana (2025): Jugendhilfeangebotslandschaft an Schule. Materialien zum 17. Kinder- und Jugendbericht (unter Mitarbeit von Nikolai Schayani). Hrsg. vom Deutschen Jugendinstitut, München.
- Scherer, Andreas/Marti, Emilio (2019). Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart, S. 17-44.
- Schimke, Hans-Jürgen (2022): Verantwortungsgemeinschaft (Kinderschutz). Online verfügbar unter <https://www.socialnet.de/lexikon/Verantwortungsgemeinschaft-Kinderschutz>; zuletzt geprüft am 05.01.2025.
- Schneider, Jörg/Minning, Christoph/Freiburghaus, Markus (2007): Strategische Führung in Non-profit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien.
- Schoer, Andreas (2022): Organisation des Sozialen. Organisationen der Hilfe. In: Engel, Nicolas/Göhlich, Michael (Hrsg.): Organisationspädagogik. Eine Einführung. Kohlhammer, Stuttgart, S. 172-191.
- [Schönecker et.al. 2024] Schönecker, Lydia/Dittmann-Wolf, Aline/Lillig, Susanna/Gerber, Christine/Meysen, Thomas: Wie kann im Kinderschutz ein Austausch verschiedener Akteurinnen und Akteure vor dem Hintergrund der bestehenden datenschutzrechtlichen Regelungen ermöglicht werden? Deutsches Jugendinstitut, München.
- Schulz, Martin/Beck, Nikolaus (2002): Die Entwicklung organisatorischer Regeln im Zeitverlauf. In: Almendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hrsg.): Organisationssoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 42/2002. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 119-150.
- Senge, Kanstanze (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 35-47.
- Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.) (2006): Einführung in den Neo-Institutionalismus. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Speck, Karsten (2025): Bedarfsorientierte Ressourcensteuerung – und alles wird gut? Plädoyer für eine Fachsteuerung, Koordination und multiprofessionelle Kooperation in der Schulsozialarbeit. In: Sendzik, Norbert et al. (Hrsg.): Ungleich fördern – gerecht steuern. Begründungen, Umsetzungen und Wirkungserwartungen einer bedarfsorientierten Ressourcensteuerung im Bildungssystem. Waxmann, Münster; New York (DDS – Die Deutsche Schule, Beiheft 20), S. 141–159.
- Tacke, Veronika/Drepper, Thomas (2018): Soziologie der Organisation. Springer VS, Wiesbaden.
- Theuvsen, Ludwig (2014): Alle Macht den Stakeholdern? Das Management von Anspruchsgruppen in zivilgesellschaftlichen Organisationen. In: Zimmer, Annette E./Simsa, Ruth (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis? VS Springer, Wiesbaden, S. 245-259.
- Walgenbach, Peter (2019<sup>8</sup>): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart, S. 300-350.
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Kohlhammer, Stuttgart.
- Wolff, Reinhart (2021): Kinderschutz. In: Amthor, Ralph-Christian/Goldberg, Brigitta/Hansbauer, Peter/Landes, Benjamin/Wintergerst, Theresia (Hrsg.): Kreft/Mielenz: Wörterbuch Soziale Arbeit (9. Aufl.). Beltz Juventa, Weinheim, Basel, S. 507-512.
- Zängl, Peter (2017): Mythos Sozialmanagement? Ein Blick auf Organisationen der Sozialwirtschaft durch die neoinstitutionalistische Brille. In: Wöhrle, Armin/Fritze, Agnès/Prinz, Thomas/Schwarz, Gotthart (Hrsg.): Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz. Springer, Wiesbaden, S. 155-170.
- Zipperle, Mirjana/Baur, Katharina (Hrsg.) (2023): Empirische Facetten der Schulsozialarbeit. Beltz Juventa, Weinheim, Basel.